

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP  
EXEMPLAR REVISADO  
Data de entrada no Serviço: 23/05/00  
Ass.: .....

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

## Recomendações Práticas para Empresas Industriais do Setor Metal-Mecânico de São Carlos - SP

**Mauro Massahico Nakamura**

DEDALUS - Acervo - EESC



31100008659



Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

*31 → 35 → 40  
Pós-graduação  
41 → 45*

São Carlos  
2000

Class.	TESE_EESC
Curr.	3853
Tombo	0100/00

31100008659

1084145

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

N163e Nakamura, Mauro Massahico  
Estratégia empresarial para as pequenas e médias  
empresas : recomendações práticas para empresas  
industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP /  
Mauro Massahico Nakamura. -- São Carlos, 2000.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de  
São Carlos-Universidade de São Paulo, 2000.  
Área: Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Estratégia empresarial. 2. Pequenas e médias  
empresas. 3. Recomendações práticas. I. Título.

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidato: Engenheiro **MAURO MASSAHICO NAKAMURA**

Dissertação defendida e aprovada em 07-04-2000  
pela Comissão Julgadora:



---

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Doutor **JOSÉ BENEDITO SACOMANO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Doutor **FABIO MÜLLER/GUERRINI**  
(Universidade Bandeirantes - UNIBAN)



---

Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**  
Coordenador do Programa de Engenharia de Produção



---

**JOSÉ CARLOS A. CINTRA**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

*Aos meus pais,  
pelo apoio e carinho.*

*Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pela orientação e amizade durante a elaboração deste trabalho.*

*À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, pela bolsa de estudo concedida.*

*A todos os colegas, professores e funcionários da Engenharia de Produção da EESC - USP, pela colaboração.*

## RESUMO

NAKAMURA, M. M. (2000). *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas*. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O principal objetivo da pesquisa foi propor recomendações práticas sobre Estratégia Empresarial para as pequenas e médias empresas. Esta preocupação justifica-se pelo fato de que a maior parte da literatura sobre o tema Estratégia, assim como as Teorias Administrativas, está baseada em grandes empresas. A revisão bibliográfica revela que o Pensamento Estratégico Empresarial fundamenta-se no processo formal de formulação e estabelecimento de planos como forma de influenciar e moldar o comportamento de uma organização. A gestão através do processo formal adequa-se muito bem às grandes organizações burocráticas, onde a formalidade e a impessoalidade propiciam a eficiência dos planos. Entretanto, numa pequena empresa a informalidade e a pessoalidade são características marcantes, fazendo com que a eficiência dos planos em conseguir prever e moldar o comportamento da organização fique, muitas vezes, comprometida. Desse modo, foram executadas as seguintes etapas:

- análise dos fundamentos teóricos do processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial através do estudo da origem e evolução do Pensamento Estratégico Empresarial;
- avaliação da utilidade deste processo à gestão das pequenas e médias empresas através de trabalho de campo em cinco empresas;
- proposição de recomendações práticas exequíveis ao pequeno empresário.

Palavras-chave: estratégia empresarial; pequenas e médias empresas; recomendações práticas

# SUMÁRIO

RESUMO .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	v
LISTA DE QUADROS .....	v
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	6
3. A PEQUENA EMPRESA .....	29
4. TRABALHO DE CAMPO .....	49
5. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
ANEXOS I .....	90
ANEXOS II .....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	238

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Sistema Tradicional de Trabalho .....	07
FIGURA 02 - Sistema Racionalizado de Trabalho .....	08
FIGURA 03 - As duas perspectivas da Estratégia Empresarial .....	26
FIGURA 04 - A empresa familiar .....	30
FIGURA 05 - Organograma simplificado da empresa A .....	55
FIGURA 06 - Organograma simplificado da empresa B .....	58
FIGURA 07 - Organograma simplificado da empresa C .....	61
FIGURA 08 - Organograma simplificado da empresa D .....	64
FIGURA 09 - Organograma simplificado da empresa E .....	66

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas .....	02
QUADRO 02 - Diferenças básicas entre a grande empresa e a pequena empresa .....	35
QUADRO 03 - Pesquisas brasileiras sobre o processo estratégico na pequena empresa .....	48
QUADRO 04 - Classificação do tamanho da empresa de acordo com o número de funcionários .....	49
QUADRO 05 - Pequenas Empresas Pesquisadas .....	78

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

A necessidade de coordenar as atividades desenvolvidas em grupo sempre esteve presente em nossa sociedade. Porém, o surgimento da Administração enquanto área de estudo, como apresentada na literatura atualmente, remonta ao começo deste século. O início do desenvolvimento das Teorias Administrativas ocorreu num momento em que as empresas passavam pela transição do modo de produção artesanal para o sistema de produção em massa, acompanhada da crescente divisão do trabalho.

Desde então, a Administração vem percorrendo um caminho evolutivo, onde inúmeras teorias e seus respectivos autores têm contribuído para a compreensão do fenômeno administrativo através de diferentes abordagens, cada qual influenciada pelas idéias dominantes de sua época.

Essa variedade de teorias e abordagens “têm resultado em extrema confusão quanto ao que é Administração, o que é Teoria de Administração, e como deve ser estudada a Administração” (KOONTZ & O'DONNELL, 1974, p. 33).

Escrivão Filho (1995) propõe uma sistematização e classificação dessa “selva das Teorias de Administração” (KOONTZ & O'DONNELL, 1974, p. 33), como mostra o quadro 1, onde coloca o desenvolvimento do Pensamento Administrativo e suas diversas Teorias dentro de uma evolução histórica. A partir deste quadro e baseado nas idéias de Abreu (1982), pode-se identificar quatro grandes momentos do Pensamento Administrativo:

- **1º Momento:** Movimento da Racionalização do Trabalho
- **2º Momento:** Movimento das Relações Humanas
- **3º Momento:** Movimento do Estruturalismo / Sistemico
- **4º Momento:** Movimento da Contingência

Dentro desta visão, a Administração caracteriza-se como um fenômeno histórico-social pois está intimamente relacionada com o contexto em que se desenvolve.

O quadro 1 mostra que apesar da existência de inúmeras teorias administrativas, alguns temas organizacionais têm recebido a atenção dos estudiosos da área. Para Escrivão Filho (1995) existem cinco temas fundamentais que podem auxiliar no estudo da Administração: Tecnologia, Comportamento, Decisão, Estrutura e Estratégia.

DISCIPLINAS	ENGENHARIA	PSICOLOGIA	PSICOLOGIA SOCIAL	SOCIOLOGIA	ADMINISTRAÇÃO	
<b>1900</b> MOVIMENTO DE RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	GERÊNCIA CIENTÍFICA TAYLOR GANTT GILBRETH	PSICOLOGIA INDUSTRIAL MUNSTERBERG TEAD MYERS VITELES			GERÊNCIA ADMINISTRATIVA FAYOL GULICK URWICK MOONEY DAVIS	
<b>1940</b> MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS	"PRODUCTION MANAGEMENT" KIMBALL FILIPETTI	RELAÇÕES HUMANAS MAYO LEWIN ROETHLISBERGER HOMANS J.C.A. BROWN ZALEZNIK	SISTEMA COOPERATIVO BARNARD	SISTEMA SOCIAL PARSONS MERTON	PROCESSUAL NEWMAN KOONTZ & O'DONNELL DALE TERRY DRUCKER ODIORNE	
<b>1955</b> MOVIMENTO DO ESTRUTURALISMO SISTÊMICO	"OPERATIONS AND MANAGEMENT" BUFFA SKINNER HAYES WHEELWRIGHT	SÓCIO-TÉCNICO TRIST. BRAMFORD RICE MILLER EMERY	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL MASLOW MCGREGOR LIKERT HERZBERG ARGYRIS BENNIS	RACIONALIDADE LIMITADA SIMON MARCH CYERT	INSTITUCIONAL SELZNICK GOULDNER BLAU ETZIONI W.R. SCOTT	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CHANDLER ANSOFF ANDREWS
<b>1970</b> MOVIMENTO DAS CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS	TECNOLOGIA WOODWARD THOMPSON LAWRENCE & LORSCH PERROW	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DAVIS CHERMES	CULTURA SCHEIN KOTTER	PAPEIS GERENCIAIS MINTZBERG PETTIGREW	ESTRUTURALISTAS EMPÍRICOS HALL PUGH HAGE AIKEN	COMPETITIVIDADE MILES & SNOW PORTER
TEMAS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES	TECNOLOGIA	COMPORTAMENTO	DECISÃO	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA	

Fonte: Adaptado de ESCRIVÃO FILHO (1995)

Quadro 1 - Evolução Histórica das Teorias Administrativas

### 1.1. CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Dentre esses temas organizacionais relevantes, a Estratégia tem despertado grande interesse entre teóricos e profissionais da área (BERTERO, 1994).

A Estratégia pode ser definida como "... a preocupação em alcançar um trabalho previsível através do emprego de conhecimentos relacionados ao estabelecimento de planos na organização. Plano é uma nomenclatura geral para estratégias, objetivos, metas, procedimentos, métodos. Plano é uma forma de

restringir a área de julgamento individual por meio do estabelecimento prévio de regras de decisão” (ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 109-110).

Esta preocupação central do tema Estratégia com o estabelecimento de planos na organização explica-se ao analisarmos a origem de seu conceito. Segundo Motta (1991, p. 79), “a palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato”, sendo que “ao longo dos anos foi-se criando uma arte ou mesmo uma idéia de ciência de se elaborar planos de guerra que passou a ser denominada de estratégia”.

Embora apresente diferenças, é inegável que o pensamento estratégico militar influenciou o pensamento estratégico empresarial. A transposição do conceito de Estratégia do meio militar para o empresarial ocorreu através do processo formal de formulação e estabelecimento de planos na organização. Um exemplo disso é o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), onde vários agrupamentos (negócios), embora tenham funções diversas (mercados diferentes), são comandados através de um plano, com o mesmo objetivo.

Desde o início do desenvolvimento das Teorias Administrativas, os estudiosos da área estratégica têm enfatizado a gestão através dos planos como o meio mais eficiente para coordenar as atividades empresariais. Os planos, como instrumentos de coordenação, são apenas um dos meios existentes para moldar o comportamento das pessoas na organização. Outras formas são a gestão através da Tecnologia, do Comportamento, da Estrutura e da Decisão (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

A preocupação desta pesquisa está centrada no tema Estratégia Empresarial, neste caso entendido como o processo formal de formulação e estabelecimento de planos nas organizações. Desse modo, o tema da pesquisa é *“Estratégia Empresarial”*.

## 1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A exemplo das Teorias Administrativas, a maior parte da literatura disponível sobre o tema Estratégia Empresarial tem o seu enfoque voltado para as grandes empresas, aquelas com uma estrutura altamente burocratizada, sendo portanto, os seus modelos adequados a esse tipo de sistema social.

Ao mesmo tempo, observamos que os conceitos administrativos e os modelos de gestão utilizados pelo pequeno empresário brasileiro, na sua maioria, são baseados em paradigmas, ideologias gerenciais, estruturas e necessidades

pouco adequadas à gestão das pequenas empresas. O que ocorre é a simples incorporação de experiências e modelos empresariais já consolidados, sem sequer questionar a sua validade e adequação.

A partir destas premissas sobre Estratégia Empresarial, a saber, pensamento estabelecido baseado nas grandes empresas e de pouca adequação à gestão das pequenas empresas, o problema de pesquisa define-se da seguinte forma: ***“Até que ponto o processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial pode ser útil à gestão das pequenas e médias empresas?”***

### 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal objetivo da pesquisa é ***“propor recomendações práticas sobre Estratégia Empresarial para as pequenas e médias empresas”***. Como objetivos secundários, pode-se colocar:

- analisar os fundamentos teóricos do processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial;
- avaliar a adequação e utilidade deste processo à gestão das pequenas e médias empresas;
- propor recomendações exequíveis ao pequeno empresário.

### 1.4. JUSTIFICATIVA

É inegável a relevância das pequenas empresas no atual cenário sócio-econômico brasileiro. Como importante fonte de empregos ou arrecadação de impostos, as pequenas empresas são, também, responsáveis por uma boa parcela da produção nacional.

Apesar da existência de órgãos de apoio como o SEBRAE, boa parte das pequenas empresas brasileiras apresentam-se pouco inclinadas à inovação empresarial: limitam-se a copiar tecnologias e formas de gestão de grandes corporações que pouco se adequam à sua realidade.

A partir da reflexão sobre as particularidades das pequenas empresas e a adequação das Teorias Administrativas ao contexto brasileiro, poder-se-á contribuir para a formulação de formas de gestão mais compatíveis com as necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras.

Neste cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Segundo Porter (1995), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das gigantes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Porém, Pinheiro (1996) ressalta que existem muitas divergências entre os estudiosos quanto à aplicabilidade dos conceitos sobre estratégia empresarial com relação a países como o Brasil, particularmente com referência às pequenas empresas.

A teoria sobre Estratégia Empresarial [Fayol, Newman, Koontz & O'Donnell, Drucker, Ansoff, Andrews, Porter, Hamel & Prahalad, entre outros] enfatiza a abordagem do processo formal de formulação e estabelecimento de planos, ou seja, a gestão feita através dos planos. Esta forma de administrar adequa-se muito bem a organizações burocráticas como as grandes empresas, onde as relações possuem caráter formal e impessoal, propícios ao desenvolvimento dos planos. Embora a sua utilização também seja relevante nas pequenas empresas, o processo formal corre o risco de tornar-se pouco adequado à gestão dessas empresas, onde a informalidade e a personalidade são características marcantes, podendo comprometer a consecução dos objetivos a serem atingidos.

Desse modo, é necessário repensar e adequar a estratégia empresarial às pequenas empresas, para que ela seja útil e auxilie o pequeno empresário na gestão de seu negócio.

## **CAPÍTULO 2**

# **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

### **2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

É possível compreender a Evolução do Pensamento Estratégico Empresarial a partir dos períodos e principais momentos da Evolução do Pensamento Administrativo, a saber: Racionalização do Trabalho, Relações Humanas, Estruturalismo / Teoria dos Sistemas e Contingência. Assim, este capítulo estrutura-se de acordo com estes momentos.

#### **2.1.1. PRIMEIRO MOMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A Origem do Pensamento Estratégico Através do Plano**

##### **2.1.1.1. CONTEXTO DA ÉPOCA**

O início do século XX caracterizou-se como um período de grandes mudanças e transformações na sociedade. A Revolução Industrial e suas conseqüências mostravam ao mundo um novo estilo de vida, até então inédito. Impulsionada pelas invenções e descobertas, a humanidade se rendia ao rigor e ao racionalismo da Ciência.

Neste contexto, os meios e o modo de produção também se alteraram. Houve a passagem do sistema artesanal de produção para a produção em massa das megaempresas, resultantes de fusões de várias outras empresas menores.

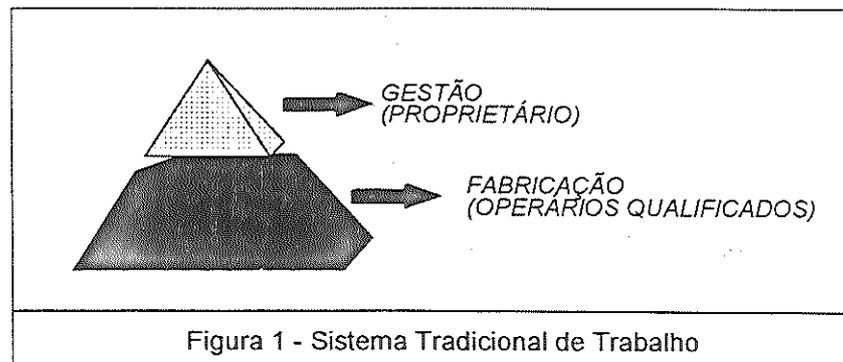
Segundo Touraine (1978) , esta transição pode ser descrita como a passagem de um período caracterizado pela predominância da ação autônoma do operário qualificado, chamado de sistema tradicional de trabalho, a outro onde a organização centralizada do trabalho se alia ao trabalho de execução direta, denominado sistema racionalizado de trabalho.

Ainda no século XIX, as empresas, impedidas de planejar e prever o processo de fabricação devido às condições econômicas e técnicas de produção precárias, contentavam-se em distribuir o trabalho aos operários, capazes de adaptar-se a tarefas variadas e sobretudo de organizarem o próprio trabalho, isto é, escolher as ferramentas e os métodos mais adequados.

Touraine (1978, p. 447) coloca que nesta época “as empresas não são mais que a coexistência de dois mundos: o da fabricação, em que o operário qualificado possui ampla autonomia de decisão, e o da gestão, inteiramente reservado à iniciativa patronal”, como mostra a figura 1.

O surgimento do sistema racionalizado está ligado à possibilidade de prever, organizar e controlar o trabalho. O caráter mais notório é, sem dúvida, o desenvolvimento numérico dos operários especializados e a eliminação dos operários qualificados das oficinas de fabricação submetidas ao trabalho em grande série, isto é, a produção em massa.

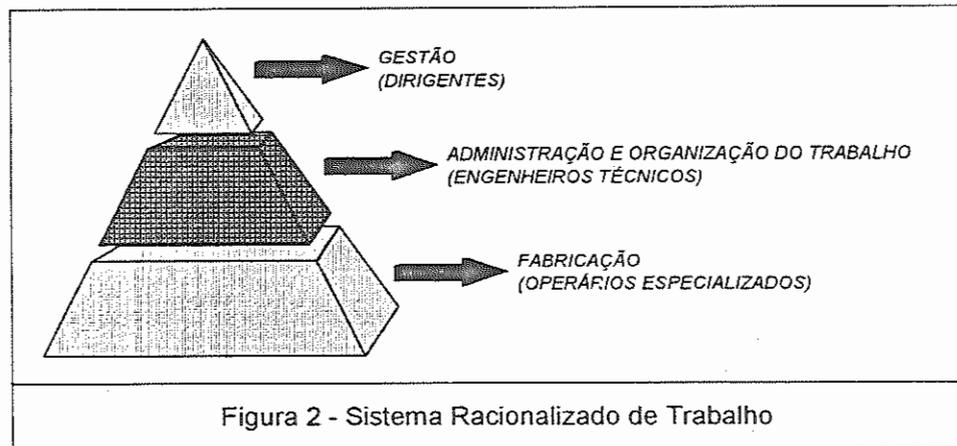
Outra mudança visível em relação ao antigo sistema de trabalho foi a total submissão dos operários especializados à organização centralizada do trabalho, levando-os a uma alienação quanto à tomada de decisão. Já não é mais a habilidade ou a capacidade de executar uma operação manual que define o trabalhador, mas sim a aptidão para adaptar-se às condições da produção mecanizada e em grande série, caracterizando o operário especializado da indústria moderna, assim como prescrevera Taylor.



A divisão do trabalho e da organização social da fábrica traduz a sujeição dos operários à organização técnica. A partir do momento em que a indústria entra no novo sistema de trabalho, passa a depender, em grande parte, das decisões tomadas por técnicos responsáveis pela organização do trabalho.

Sem perder toda a importância, a experiência se subordina ao conhecimento técnico.

Dessa maneira, temos o acréscimo de uma camada intermediária na estrutura organizacional das empresas, formada pela média gerência.



Esta situação desencadeou todo um processo de burocratização das empresas, na medida em que suas estruturas tornaram-se gigantescas e sua gestão mais complexa.

#### 2.1.1.2. O MOVIMENTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

Durante muitos séculos, o mundo foi governado pela tradição, considerada a fonte de todo o conhecimento e poder. Porém, no século XVII, Descartes nega todo o conhecimento recebido anteriormente e, assim, inicia-se a substituição do tradicional pelo racional. No século XVIII, o racionalismo atinge o seu apogeu, para no século seguinte, influenciar o campo das Ciências Físico-Matemáticas e, posteriormente, as Ciências Sociais (MOTTA & PEREIRA, 1991).

Apesar do homem ter se preocupado com a coordenação de esforços e a boa administração já no começo da civilização, foi apenas no início do século XX que se vislumbrou a possibilidade de estudar a Administração através de métodos racionais ou científicos. Assim nascia o primeiro movimento dentro da Administração, o Movimento da Racionalização do Trabalho.

Mas essa vitória do racionalismo sobre o tradicionalismo “não levou imediatamente ao emprego de métodos racionais na execução e organização do trabalho”, tarefa esta que coube aos pioneiros deste movimento, “que trouxeram de forma brilhante para o campo do trabalho humano os princípios do racionalismo, criando a ‘Ciência da Administração’” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 170).

Entre esses pioneiros, destacam-se dois engenheiros: Frederick Winslow Taylor, americano, e Henri Fayol, francês.

Taylor preocupou-se em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho do operário, uma vez que "... iniciou a implementação de seus métodos no chão-de-fábrica" (WREN, 1979, p. 229), para então sistematizar seus princípios e mecanismos. Daí a sua ênfase na análise e divisão do trabalho do operário, onde predominava a atenção para o método do trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para a sua execução.

Por essas razões, "todas as suas experiências, inclusive a mais famosa delas, referente à técnica de transportar barras de ferro, com a qual conseguiu um aumento na capacidade de transporte do operário de 12 para 47 toneladas por dia, relacionavam-se com o aumento da produtividade do trabalho de operários, usando ou não máquinas e ferramentas" (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 171-2).

Já Fayol, esforçou-se no sentido de racionalizar o trabalho do administrador propriamente dito e a estrutura das empresas, através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais. Por este motivo, o trabalho pioneiro de Fayol inaugurou a corrente dos Anatomistas-Fisiologistas, devido ao enfoque na estrutura e no funcionamento da organização (CHIAVENATO, 1983).

Dentro desta abordagem, Fayol "construiu seu sistema de administração geral a partir do ponto-de-vista do executivo" (WREN, 1979, p. 229), e então, sob esta perspectiva, definiu princípios e elementos de administração, que tiveram duas preocupações básicas:

- caracterizar as funções do administrador, identificando normas e princípios de organização capazes de garantir, de maneira eficiente, o funcionamento da empresa;
- Indicar a melhor forma de organizar a estrutura de uma empresa.

Segundo Motta & Pereira (1991, p. 172), "de um modo geral, a diferença de método e a diferença de ponto de focalização, um interessado mais pela base, outro mais pela cúpula das empresas ...", fez com que as obras de Taylor e Fayol se complementassem.

Este fato não chega a surpreender, uma vez que "Taylor começou como um operário e assim trabalhou até chegar ao nível de gerência", enquanto

que “Fayol iniciou-se como um executivo júnior” (WREN, 1979, p. 229) e logo integrou-se à alta administração, ocupando cargos de direção.

Apesar disso, “por serem ambos engenheiros e terem vivido na mesma época, há uma série de pontos de contato em suas obras” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 171). Devido a essas semelhanças, pode-se colocar algumas idéias centrais que caracterizaram o Movimento de Racionalização do Trabalho, também chamado de Escola Clássica:

- O conceito de ‘Homo Economicus’, onde o homem é considerado um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todas as alternativas possíveis, privilegiando o aspecto econômico;
- É função primordial do administrador determinar a ‘única maneira certa de executar o trabalho’ e buscar a estrutura organizacional mais adequada, que garanta o funcionamento eficiente da organização;
- Quanto mais dividido e especializado for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa.

O pensamento central desse movimento “pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades” (MOTTA, 1994, p. 3-4).

Em suma, os teóricos do Movimento da Racionalização do Trabalho acreditavam que “a Administração é uma ciência, um conjunto de conhecimentos sistemática e racionalmente organizados. Ela é constituída de princípios - os chamados princípios de administração -, os quais teriam origem, de um lado, em experiências científicas relacionadas com o trabalho e sua produtividade e, de outro, no método lógico-dedutivo. Ao administrador caberia aplicar esses princípios, clara e precisamente definidos pela Escola Clássica. Dessa forma, ele estaria dando ao seu trabalho uma dimensão científica e tornando-o muito mais eficiente” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 186).

### 2.1.1.3. A ORIGEM DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO PLANO

O pensamento estratégico empresarial, por meio de sua fase mais moderna, a competitividade, revela-nos a influência da visão militar relativa ao assunto. A competitividade diz respeito a um estado de ‘guerra’ entre as empresas

e, como cada uma delas concentra seus 'exércitos' [recursos] para o 'ataque' ao 'inimigo' [concorrente].

Segundo Motta (1991, p. 79), "a palavra estratégia tem origem grega e servia para designar a função administrativa do generalato", sendo que "ao longo dos anos foi-se criando uma arte ou mesmo uma idéia de ciência de se elaborar planos de guerra que passou a ser denominada de estratégia".

Embora apresente diferenças, é inegável que o pensamento estratégico militar influenciou o pensamento estratégico empresarial. O ensino da estratégia aplicada ao meio empresarial teve início no começo deste século, nos Estados Unidos, através de cursos de Política de Negócios.

Nesses cursos de Política de Negócios transmitia-se uma visão integrada da empresa e utilizava-se uma abordagem prática (BERTERO, 1982, p.481). É fácil entender a necessidade de integração e praticidade desses cursos. Em princípio, as empresas eram pequenas e produziam uma linha bastante reduzida de produtos para um mercado local. Nestas condições, o proprietário controlava todas as áreas funcionais de uma maneira informal. A expansão do mercado alterou o volume de produção, a linha de produtos, a forma de distribuição, etc. Em conseqüência, as áreas funcionais saíram das mãos do empresário e ganharam autonomia. A necessidade de formalizar o processo decisório e integrar essas áreas deu origem à área de estudo de Política de Negócios, ou, de forma mais atual, denominada de Estratégia.

A Estratégia Empresarial, através de uma abordagem integradora da empresa, caracteriza-se como uma área de estudo dentro das Teorias Administrativas que já passou por diversas fases e que também teve vários nomes (BERTERO, 1995), acompanhando a evolução do Pensamento Administrativo desde os primórdios, com o Movimento da Racionalização do Trabalho, até os tempos atuais, onde a palavra-chave é competitividade.

Neste percurso, terminologias como programas de ação, diretrizes de negócios, planejamento estratégico e administração estratégica já foram utilizados como referência a esta área.

Embora boa parte dos autores da área estratégica [HOFER et al (1980, p.4-9), HOFER & SCHENDEL (1978, p.12-6), SCHENDEL & HOFER (1979, p.7-11), FISCHMANN (1987, p. 31-4), ZACCARELLI (1995, p. 22), entre outros] considerem a década de 60 o marco inicial da estratégia nas empresas, o Pensamento Estratégico Empresarial teve origem através da preocupação com o

processo formal de formulação e estabelecimento de planos como instrumento de integração e coordenação das atividades internas da empresa, ponto bastante enfatizado por Fayol já no início do século. Este fato explica-se “em parte porque os problemas de organização interna eram mais prementes, porque vivia-se num período francamente não-intervencionista, ou ainda, porque muitos grupos ainda não se encontravam organizados, as organizações voltavam-se para si mesmas” (MARINS, 1996, p. 23).

No início deste século, Fayol já definia a administração como a prática conjunta de atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de previsão está muito próxima da idéia de planejar a ação da empresa ou, como se diz na linguagem empresarial moderna, definir a estratégia.

De acordo com Fayol, o quadro administrativo de uma empresa deve organizar, comandar, coordenar e controlar, sempre com o objetivo de se atingir o que foi estabelecido no plano. Dessa forma, já demonstrava sua crença na eficiência do plano para dirigir uma empresa, ao qual ele chamou de programa de ação, sendo que a sua preparação “é uma das operações mais importantes e mais difíceis de toda empresa; ela põe em jogo todos os serviços e todas as funções e, particularmente, a função administrativa” (FAYOL, 1989, p. 65).

Porém, o que realmente se observa é que desde o seu início com Fayol até a Segunda Guerra Mundial, ou seja, durante a primeira metade deste século, o conceito de Estratégia em Administração pouco se alterou.

O plano formal, suportado pelo princípio da autoridade organizacional e unidade de comando, era o instrumento que garantia a unidade das empresas e, conseqüentemente, maior eficiência. Em essência, isto representava para a época o que nós modernamente denominamos de Estratégia.

## **2.1.2. SEGUNDO MOMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO O Plano como Instrumento Integrador e Coordenador**

### **2.1.2.1. CONTEXTO DA ÉPOCA**

A partir de 1930, influenciadas pela grande crise econômica mundial do ano anterior, as empresas intensificaram a busca pela eficiência, sendo que devido a este fato, “nessa época, a preocupação dos administradores e empresários recaía sobre o aumento da produtividade e, portanto, sobre a redução de custos” (MOTTA, 1994, p. 18).

Ao mesmo tempo, “já se começava a verificar que o método proposto por Taylor não era, por si só capaz de aumentar a produtividade dos operários na medida desejada” (MOTTA & PEREIRA, 1991, 188).

Tentando responder a essa nova necessidade, alguns teóricos foram a campo realizar experiências em busca de novas alternativas para o alcance de maior produtividade e conseqüente eficiência.

Partindo ainda dos pressupostos do Movimento da Racionalização do Trabalho, considerando o homem um ser totalmente racional dentro do modelo de *'homo economicus'*, em 1927, alguns professores da Universidade de Harvard começaram a realizar estudos na fábrica de equipamentos telefônicos da Western Electric, em Hawthorne, próximo à cidade de Chicago. Na realidade, essa pesquisa iniciou-se em 1924, por iniciativa da empresa e foi definitivamente encerrada em 1932.

Em 1927, a equipe de Harvard chefiada por Elton Mayo, partiu das mesmas premissas que Taylor na tentativa de determinar a relação existente entre as condições físicas do ambiente de trabalho [a intensidade de iluminação] e a produtividade dos operários, acreditando estar aí “a resposta ao problema, o complemento necessário às teorias da Escola Clássica” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 188).

Porém, à medida que as pesquisas avançavam, cada vez mais os resultados esperados não se confirmavam, o que deixou os pesquisadores surpresos. Evidentemente, outros fatores que não estavam sendo considerados pela equipe também influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Dessa maneira, surgia uma nova abordagem dentro da Administração, denominada de Escola de Relações Humanas, ou de modo mais geral, Movimento das Relações Humanas, caracterizando o Segundo Momento do Pensamento Administrativo.

Para Motta & Pereira (1991), três fatos estão ligados à origem desse novo movimento:

- a realização das experiências de Hawthorne;
- o grande desenvolvimento e divulgação das Ciências Humanas, particularmente da Sociologia e Psicologia, a partir da década de 30, contribuindo para uma visão mais humanística da Administração;
- a mudança do sistema de equilíbrio de forças entre os operários e a administração, sendo que enquanto no Movimento da Racionalização os

conflitos internos eram resolvidos através da força, no Movimento das Relações Humanas, buscou-se a integração entre a administração e os operários.

Estes fatos influenciaram decisivamente a evolução do Pensamento Administrativo.

#### 2.1.2.2. O MOVIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Pode-se afirmar que o Movimento das Relações Humanas coloca-se numa postura oposta ao do Movimento da Racionalização do Trabalho, pois "enquanto a Escola Clássica tem como ponto de referência a estrutura formal", no Segundo Momento do Pensamento Administrativo o enfoque recai sobre a estrutura informal, visando "... à integração do trabalhador à sua empresa, dando-lhe oportunidades crescentes de participação no processo decisório, de comunicação com os companheiros de equipe, de variedade no trabalho ..." (ABREU, 1982, p. 44).

Grande parte dos autores desse movimento colocam que a colaboração e o trabalho em grupo representam uma outra alternativa para as empresas atingirem a eficiência organizacional e operacional, em contraste com a abordagem clássica (WREN, 1979).

Segundo Etzioni (1980, p. 57-64), as principais conclusões do Movimento das Relações Humanas, a partir dos experimentos de Hawthorne, são:

- O nível de produção é estabelecido por normas sociais, e não pela capacidade fisiológica;
- As recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado de planos de incentivo econômico;
- Frequentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos;
- A importância da liderança para o estabelecimento e imposição das normas de grupo, e a diferença entre a liderança informal e formal;
- A importância da comunicação entre os níveis hierárquicos, da explicação aos subordinados das razões de uma determinada orientação;
- A importância da participação nas decisões das posições inferiores junto aos superiores, principalmente em assuntos que as atingem diretamente;

- As virtudes da liderança democrática não só é extremamente comunicativa e encoraja a participação, como também é justa, não arbitrária, e tem preocupação com os problemas dos trabalhadores, não só com o trabalho.

Para Motta & Pereira (1991), o Movimento das Relações Humanas descreve duas funções básicas da empresa:

- Produzir um produto lucrativamente, satisfazendo o equilíbrio externo;
- Atender as necessidades dos indivíduos que dela participam, visando o equilíbrio interno.

Enquanto que o primeiro movimento limitou-se a satisfazer a necessidade do equilíbrio externo, o segundo procurou mostrar que “se a empresa não for capaz de criar um alto nível de satisfação, ou seja, moral elevado, não conseguirá o aumento da produtividade e, portanto, não atingirá o equilíbrio externo” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 197).

Desse modo, observamos que o objetivo das empresas ainda continua sendo a busca de maior eficiência, isto é, o aumento de sua produtividade. Porém, o que muda é a forma de abordagem do problema.

Em suma, as idéias do Movimento das Relações Humanas podem ser resumidas da seguinte forma: “... nada é mais importante em uma organização do que o fator humano. É preciso conhecê-lo, definir os grupos sociais em que se reúne, determinar os valores desse grupo e as necessidades de cada indivíduo, para então motivá-los a cooperar, através da satisfação dessas necessidades” (MOTTA & PEREIRA, 1991, p. 197).

### 2.1.2.3. O PLANO COMO INSTRUMENTO INTEGRADOR E COORDENADOR

Embora o Movimento das Relações Humanas tenha se caracterizado por uma posição de crítica e oposição ao Movimento da Racionalização do Trabalho, no âmbito do tema Estratégia Empresarial, não houve uma grande transformação ou mudança significativa com relação ao momento anterior do Pensamento Administrativo.

Isto fica evidente ao verificarmos as idéias dos autores desta corrente da Administração no segundo movimento [William H. Newman, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Ernest Dale, George R. Terry e Ralph C. Davis] e, principalmente, ao estudarmos a obra de Koontz & O'Donnell (1981). É notório que estes autores, todos citados por Wren (1979, p. 439-71), ao tentarem formular a

'*Ciência da Administração*', se basearam na visão de Fayol sobre o que é administrar, ou seja, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Como Taylor e Fayol, a preocupação essencial dos teóricos do Movimento das Relações Humanas ainda era a busca da eficiência organizacional da empresa, embora as transformações da sociedade e a própria evolução do Pensamento Administrativo tenham influenciado para que houvesse uma mudança na abordagem do problema.

O enfoque mais humanístico da Administração apenas ocultava o objetivo maior das empresas. A investigação da influência das variáveis sociológicas e psicológicas no trabalho humano visava ao aumento da produtividade, e não ao bem-estar dos trabalhadores, como colocavam alguns teóricos da época.

Nessa busca pela eficiência, a 'descoberta' da organização informal e suas influências fez com que ela fosse mais um fator a ser considerado na elaboração de planos, na coordenação e no controle. Ou seja, o lado humano da empresa era reconhecido pelos administradores até o ponto que "atrapalhava" o bom andamento das atividades administrativas.

Apesar desse reconhecimento, as idéias pregadas pelo Movimento das Relações Humanas ocupou uma posição periférica nas obras dos autores da corrente da Estratégia nesta época, que acabaram por consolidar e aperfeiçoar o que havia sido proposto por Fayol.

Koontz & O'Donnell (1981, p. 69) ressaltam a importância do plano na administração das empresas, afirmando que "todo administrador planeja, e suas outras funções dependem deste planejamento". As outras funções, além do planejamento, são: organização, seleção e colocação de pessoal, direção e controle (KOONTZ & O'DONNELL, 1981, p. 34), seguindo uma classificação similar a de Fayol.

Como coloca Wren (1979), um ponto bastante frisado pelos autores do segundo movimento é a busca da unidade, incentivada principalmente pelo crescimento do tamanho das empresas, que passaram a operar através de várias áreas funcionais ou departamentos, fazendo com que a necessidade pela coordenação se intensificasse. Isto explica a ênfase desses autores nos planos, como um instrumento integrador.

Em suma, apesar da inclusão de novos temas de estudo dentro do arcabouço teórico das Teorias Administrativas, o Movimento das Relações

Humanas pouco influenciou o desenvolvimento do Pensamento Estratégico Empresarial. A convicção no planejamento como instrumento eficaz na busca pela coordenação e unidade da empresa, visando ao aumento da eficiência organizacional, continuava baseada nos fundamentos estabelecidos no momento anterior com a obra de Fayol, ainda que os autores reconhecessem que o resultado dos planos é influenciado pelas pessoas.

### **2.1.3. TERCEIRO MOMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**

#### **2.1.3.1. CONTEXTO DA ÉPOCA**

Após o término da Segunda Guerra Mundial, a economia internacional apresentou um crescimento jamais visto anteriormente, muito influenciado pela ascensão americana e conseqüente domínio do mercado por suas empresas.

É praticamente uma unanimidade entre os estudiosos da Administração afirmar que a partir deste período a sociedade em geral começa a vivenciar grandes transformações, ao mesmo tempo em que o mercado torna-se altamente turbulento.

Ansoff (1988), baseado em Daniel Bell, denomina este período de Era Pós-Industrial, caracterizando-a de acordo com os seguintes pontos:

- aumento da velocidade da transformação ambiental;
- aumento da complexidade do ambiente;
- Concorrência mais intensa, em conseqüência da internacionalização das empresas;
- aceleração das mudanças estruturais na economia;
- Maior preocupação com a expansão multinacional e com os novos avanços tecnológicos.

Percebe-se que com o final da Segunda Guerra Mundial, grandes mudanças ocorreram tanto no âmbito da natureza das empresas como do ambiente.

As empresas cresceram de tal forma que os modelos de gestão até então utilizados tornaram-se ultrapassados. Era necessário um novo referencial que englobasse a preocupação com o ambiente externo.

Era o início de um período em que diferentes negócios em diversos países deveriam ser efetivamente integrados sob a coordenação de uma empresa multinacional.

### 2.1.3.2. O MOVIMENTO DO ESTRUTURALISMO / SISTÊMICO

O Terceiro Momento do Pensamento Administrativo é composto por duas importantes contribuições: inicialmente a abordagem estruturalista e, posteriormente, a Teoria dos Sistemas Abertos.

Para Etzioni (1980) a abordagem estruturalista é uma síntese dos dois primeiros momentos do Pensamento Administrativo: o Movimento da Racionalização do trabalho, enfocando a organização formal, e o Movimento das Relações Humanas, com a ênfase na organização informal.

Dentro desta visão, os estruturalistas reconheceram o que Etzioni (1980, p 68) chamou de "... tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas - entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e a autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ...". Essas tensões e conflitos constituem o centro da análise estruturalista.

Já a Teoria dos Sistemas Abertos foi introduzida na Administração da mesma forma que na Psicologia, na Sociologia e na Economia, ou seja, através da divulgação do trabalho do biólogo Ludwig Von Bertalanffy nos Estados Unidos. Sua tese era de que existiam leis, princípios e modelos que podiam ser aplicados a qualquer tipo de sistema ou ainda a seus subsistemas (MOTTA, 1986). A principal contribuição desta abordagem para as empresas foi a aquisição da visão do todo.

Segundo as idéias de Bertalanffy, as organizações são sistemas abertos pois "... mantêm constante interação com o meio em que atuam, dele recebendo insumo, matérias-primas, pessoas, energia e informações - que transformam ou convertem em produtos ou serviços exportados para o meio-ambiente" (ABREU, 1982, p. 45).

Na gestão das empresas, os pioneiros da adequação dos esquemas teóricos baseados na Teoria dos Sistemas foram Trist & Rice, do Instituto Tavistock, de Londres. Esses pesquisadores caracterizaram os fatores sociais e técnicos nos sistemas de produção industriais, sendo que este enfoque recebeu o nome de sócio-técnico.

De um modo geral, neste Terceiro Momento do Pensamento Administrativo, segundo Etzioni (1980, p. 80), “a análise da organização ampliou seus interesses, a fim de incluir:

- elementos formais e informais da organização, bem como sua articulação;
- o campo dos grupos informais e as relações entre esses grupos, dentro e fora das organização;
- tanto as posições mais baixas quanto as mais altas;
- as recompensas sociais e materiais e suas influências mútuas;
- a interação entre a organização e seu ambiente;
- as organizações de trabalho e outros tipos de organização”.

### 2.1.3.3. ASCENSÃO E QUEDA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O aumento no ritmo das mudanças do ambiente externo no período pós-guerra acarretou na necessidade de explicitar e entender seu conceito e sua gestão.

Desse modo, se na primeira metade deste século a Estratégia Empresarial expressava-se através do planejamento formal como meio de estabelecer diretrizes administrativas, com o Movimento do Estruturalismo / Sistêmico, a preocupação com o ambiente externo foi incorporado ao seu conceito, o que foi muito bem assimilado pelos autores da área estratégica desta época.

O grande nome e pioneiro desta abordagem que privilegia o ambiente externo em Estratégia Empresarial é H. Igor Ansoff, com o seu clássico livro “Estratégia Empresarial”.

Uma das principais contribuições do Movimento do Estruturalismo / Sistêmico foi a visão do todo, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente.

Nesse sentido, Drucker (1981), apesar de enfatizar a preocupação com a coordenação interna da empresa, já colocava que era necessário estabelecer objetivos ao administrar. Esses objetivos seriam os meios de ligação entre a empresa e seu ambiente. Com isso, percebe-se que o fator ambiental começava a ganhar importância.

Cronologicamente, foi na década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial, sendo ainda muito associado ao planejamento formal. “Não só o fortalecimento dos laços entre os diversos elementos do meio ambiente, mas, também, a velocidade da mudança dessas inter-relações, tornaram

necessário o desenvolvimento de técnicas para lidar com essa realidade. A análise do meio ambiente tornou-se fundamental” (MARINS, 1996, p. 23). Em consequência disso, era necessário um novo referencial que guiasse e reorientasse os objetivos e os caminhos da empresa no seu mercado, buscando adaptação aos novos desafios, ameaças e oportunidades. Esta nova preocupação administrativa foi absorvida pelo Planejamento Estratégico.

Considerado o pioneiro nesta abordagem da Estratégia Empresarial, Ansoff (1977) foi quem primeiro estruturou a forma de se fazer o planejamento estratégico, considerando fatores internos e, principalmente, externos à empresa.

O Planejamento Estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações, agora empresas multinacionais, sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento formal e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Gaj (1986, p. 4) observa que “o objetivo-chave do planejamento estratégico é administrar a relação entre organização e seu ambiente”.

Consequência direta da aquisição da visão sistêmica e contingencial em Administração, o planejamento estratégico parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações no senso de missão sócio-econômica da empresa (ANSOFF, 1977).

Para Bertero (1995, p. 22), “a fase em que a estratégia empresarial era entendida como se manifestando através do planejamento se adequava muito bem a empresas multiprodutoras ou diversificadas de grande porte que possuíam uma estrutura divisionalizada encimada por uma administração central”, sendo que para este formato organizacional, o planejamento estratégico representava um instrumento de controle e coordenação.

A abordagem do planejamento estratégico estendeu-se no mundo administrativo das empresas até o final dos anos setenta (BERTERO, 1995). A partir deste momento, tornou-se alvo de críticas, principalmente devido ao seu caráter demasiadamente formal.

Bertero (1995, p. 22) lembra que “o planejamento estratégico, pelo ritmo de sua elaboração, acabava por adequar-se a uma organização estruturada burocraticamente, enfatizando clara divisão de tarefas e responsabilidade, hierarquização, linhas claras de autoridade e comunicação e bom nível de

formalismo, entendido como produzir em forma escrita objetivos e procedimentos organizacionais. À medida que o ambiente de negócios, relativamente estável e com estruturas propensas ao burocratismo foram colocadas em xeque, não se poderia esperar que o planejamento estratégico passasse inquestionável”.

Segundo Marins (1996, p. 27), “na medida em que o planejamento estratégico tornou-se um fim em si mesmo, as organizações passaram a dispende tempo e recursos desproporcionais aos resultados alcançados, o que valeu certas críticas ao processo ...”

Como um dos maiores críticos do planejamento estratégico, Mintzberg (1994) coloca que o importante não é elaborar planos formais, mas sim pensar estrategicamente. Segundo o seu raciocínio, “quando as companhias entendem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, elas podem voltar ao que deveria ser o processo de formulação de uma estratégia: capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes [tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto os números colhidos de pesquisas] e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir” (p. 70).

Seguiu-se, então, uma série de críticas que ocupou o final da década de setenta. A partir disso, novas abordagens à estratégia empresarial foram surgindo com a crescente ênfase na competitividade das empresas e preocupação concentrada na concorrência e no mercado, isto é, no ambiente externo da organização.

#### **2.1.4. QUARTO MOMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A Era da Competitividade**

##### **2.1.4.1. CONTEXTO DA ÉPOCA**

Com a chegada dos anos 70, a turbulência e a complexidade do ambiente externo tornaram-se maiores do que nas décadas anteriores. Segundo Pine II (1994, p. 34), “a partir desse ponto, os mercados de muitas indústrias amadureceram, ficaram saturados e tiveram de lutar contra a recessão e a crise do petróleo ...”. O paradigma da produção em massa começou a perder sua força.

Para muitas empresas, a queda da produção em massa iniciou-se nos anos 60, acelerou-se na década seguinte e finalmente explodiu na percepção administrativa nos anos 80. A demanda relativamente estável dos anos 50 e 60 foi afetada principalmente pelos choques tecnológicos, acirrando a concorrência entre empresas.

O panorama mais recente diferencia-se ao da produção em massa, onde os produtos padronizados, mercados homogêneos e longos ciclos de vida e desenvolvimento de produtos eram regra (PINE II, 1994). Um novo paradigma de administração está surgindo diante das empresas: a produção enxuta, sendo que o Movimento da Contingência inicia esta transição.

Neste novo cenário, variedade e personalização suplantam produtos padronizados, mercados heterogêneos e fragmentados surgem onde antes havia mercados homogêneos, e os ciclos de vida e desenvolvimento dos produtos se reduzem vertiginosamente.

Desse modo a preocupação com o mercado, isto é, com o ambiente externo tornou-se primordial para as empresas.

#### 2.1.4.2. O MOVIMENTO DA CONTINGÊNCIA

Segundo Escrivão Filho (1995, p. 84), "com forte ênfase no ambiente organizacional, a Teoria dos Sistemas Abertos foi uma promessa que desapontou os pesquisadores e executivos". Através de uma abordagem demasiadamente ampla e abstrata do comportamento da organização em seu ambiente, a Teoria dos Sistemas Abertos não tornou possível a elaboração de modelos que permitissem aos dirigentes a obtenção de soluções globais, a não ser a nível de simples descrições de cenários, as quais, às vezes, revestem-se de uma linguagem muito sofisticada, de natureza meramente especulativa (ABREU, 1982).

Visando suprir essa deficiência, os pesquisadores passaram a realizar a análise sistêmica das empresas tomando como ponto de referência a variável que causasse o maior impacto sobre a organização. "Essa visão modificada, mais restrita, portanto, do amplo enfoque sistêmico, recebeu por parte dos estudiosos do assunto o nome de enfoque contingencial" (ABREU, 1982, p. 46).

O Movimento da Contingência teve início e divulgação com o trabalho da pesquisadora britânica Joan Woodward, que realizou ampla pesquisa empírica em várias empresas. Para Motta (1986, p. 29), "por Teoria da Contingência se entende um conjunto de conhecimentos derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo que procuraram delimitar a validade dos princípios gerais de administração e organização a situações específicas".

Nesse sentido, Escrivão Filho (1995, p. 88) afirma que "a tarefa dos autores contingenciais é especificar em que condições determinados conceitos

gerenciais são válidos. O quadro analítico toma os sistemas abertos como referência. Desprezando a crença na universalização dos princípios gerenciais, a Teoria Contingencial confia na pesquisa empírica para ir revelando os relacionamentos específicos de uma Teoria Administrativa mais realista”.

#### 2.1.4.3. A ERA DA COMPETITIVIDADE

Motivada por um cenário de grande incerteza e turbulência do mercado, a preocupação central dos teóricos da área estratégica no Quarto Momento do Pensamento Administrativo voltou-se totalmente para a ambiente externo. Entre os principais nomes deste período estão Michael E. Porter, que segundo Zaccarelli (1995), publicou o primeiro livro notável com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégias: “Estratégia Competitiva”.

Outros autores que também se destacam no âmbito da Estratégia Empresarial são Dan E. Schendel e Charles W. Hofer, com o livro “Strategic Management: a new view of business policy and planning”.

Como um dos principais autores contemporâneos de Estratégia, Porter (1991) coloca que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, através de uma metodologia abrangente de técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio.

Atualmente percebe-se, com isso, uma forte ênfase no ambiente externo em detrimento do planejamento voltado à coordenação interna da organização. Hamel & Prahalad (1995), também contribuem para reforçar esta abordagem sobre Estratégia Empresarial, afirmando que “uma empresa só pode controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor” (p. 24). Em outras palavras, reconhecem que para uma empresa obter sucesso é indispensável chegar primeiro ao futuro, isto é, a “construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros” (p. 26).

Estes mesmos autores afirmam que atualmente os “administradores, preocupados em restabelecer a competitividade em suas empresas, estão abandonando a abordagem tradicional de estratégia: eles estão procurando por um

novo paradigma que lhes dê direção em um ambiente turbulento” (PRAHALAD & HAMEL, 1994, p. 5).

De forma geral, este período caracterizado pela preocupação centrada no ambiente externo, com a concorrência e a competitividade, fez com que a estratégia ganhasse um caráter analítico e determinista, uma vez que era necessário primeiro analisar o mercado para depois agir.

No âmbito acadêmico, isso acarretou na ênfase dos teóricos na etapa de formulação da estratégia empresarial, como observam Schendel & Hofer (1979), ficando em segundo plano a implementação e o controle da mesma. Nesse sentido, esses autores caracterizam para este período o Paradigma da Administração Estratégica, onde o processo estratégico engloba tanto preocupações internas quanto externas à empresa.

Dessa forma, inúmeras metodologias analíticas formais de planejamento foram propostas, visando o ganho de competitividade no mercado específico.

## **2.2. REPENSANDO A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

A estratégia empresarial, na forma como muitas vezes é apresentada pelos acadêmicos, consultores e empresários, mostra-se um tanto restrita e, até certo ponto, confusa quanto ao seu real significado e conceito.

Entender a estratégia somente como sinônimo de competitividade no mercado, isto é, a análise da equação produto/mercado, como colocado por alguns autores contemporâneos desta área da Administração e por boa parte dos executivos, é enxergar apenas uma das facetas deste tema.

### **2.2.1. AS DUAS PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Nos primeiros 40 anos da evolução do Pensamento Estratégico Empresarial [1900 - 1940], o conceito de Estratégia em Administração, desde o seu início com Fayol até a Segunda Guerra Mundial, pouco se alterou.

A principal preocupação nessa época era quanto à coordenação e ao controle interno da empresa, visando a uma unidade de direção que proporcionasse maior eficiência, isto é, o alcance dos objetivos pré-estabelecidos com um aumento de produtividade.

O plano formal, suportado pelo princípio da autoridade através da hierarquia da estrutura organizacional, era o instrumento que 'garantia' a unidade das empresas, e conseqüentemente maior eficiência. Assim acreditavam os autores do Movimento da Racionalização do Trabalho e das Relações Humanas. Em essência, isto representava para a época o que nós modernamente denominamos Estratégia.

Essa visão exclusivamente interna da empresa, enxergando-a como um 'sistema fechado', era próprio e adequado para a época. Como já mencionado, o momento vivido por Fayol e seus seguidores apresentava um cenário de crescimento da economia e, principalmente, das empresas, que expandiam-se através da especialização e divisão do trabalho, organizando-se em vários departamentos, ou, como no caso particular de Fayol, em várias unidades fabris independentes.

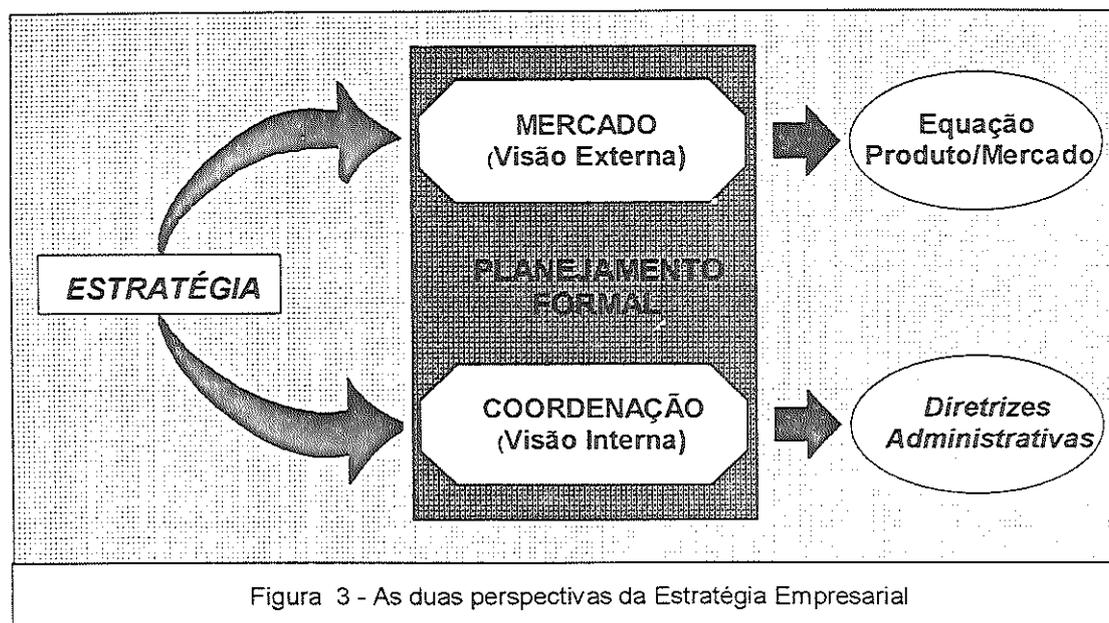
Portanto, o esforço dos administradores e teóricos da primeira metade deste século foi no sentido de conseguir a coordenação de uma organização totalmente fragmentada, ou ainda, de pessoas que, submetidas à crescente divisão de tarefas e funções, haviam perdido a visão global do sistema produtivo, tornando-se alienadas e pouco motivadas ao trabalho.

Dessa maneira, a ênfase no estabelecimento de planos como diretrizes coordenativas e administrativas buscava responder a essa necessidade. Nesse sentido, é um tanto precipitado qualificar este período como 'pré-estratégico', uma vez que o próprio conceito de Estratégia surge a partir da idéia dos planos, como discutido anteriormente.

Atualmente, a visão que se tem sobre Estratégia Empresarial é decorrente de um enfoque mais recente, de empresas atuando em ambientes turbulentos de alta competitividade. Isso ajuda a explicar, em se tratando de Estratégia Empresarial, a ênfase dada por acadêmicos, consultores e executivos na análise do ambiente externo, ou seja, no mercado de atuação, na carteira de produtos e na competitividade, em detrimento da preocupação com a coordenação através do estabelecimento de diretrizes administrativas, isto é, com o ambiente interno da empresa.

Esta situação faz com que se observe uma certa confusão quanto ao conceito de estratégia empresarial. De acordo com Bertero (1982), a área de estudo da Estratégia apresenta duas perspectivas: uma formada pelas

contribuições realizadas pelos profissionais da área e a outra constituída pelos autores da corrente administrativista.



A primeira perspectiva, dos profissionais da área, é aquela dos praticantes e consultores de estratégia empresarial. A própria transposição do meio militar para o meio empresarial esteve calcada na atuação de executivos, que normalmente possuem uma visão mais voltada à análise de mercado (BERTERO, 1982, p.486).

A segunda perspectiva, dos administrativistas, é aquela dos autores de orientação claramente pragmática dentro da Teoria das Organizações (BERTERO, 1982, p.488). Para Bertero, os esforços nesta linha são recentes e ainda incipientes.

### 2.2.2. O SIGNIFICADO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Pode-se compreender melhor o conceito de estratégia empresarial através do estudo do seu contexto de origem. A divisão entre o estudo da equação produto/mercado e das diretrizes administrativas, ou seja, entre autores da competitividade e autores administrativistas, só serve para ocultar aquilo que está bem colocado no contexto de surgimento da estratégia dos negócios.

Historicamente, o assunto não só refere-se à orientação do negócio como também diz respeito ao controle dos administradores. Dessa forma, a

ideologia dos altos executivos e o uso da estratégia já estavam bem esclarecidos no Fayolismo. A literatura atual sobre competitividade tem implícita em seus princípios esta segunda parte sobre diretrizes administrativas.

Em suma, a estratégia caracteriza-se como um plano que engloba tanto as análises das oportunidades/ameaças à realização dos objetivos organizacionais quanto as diretrizes para colocar os níveis inferiores em ação, ou seja, tanto a equação produto/mercado quanto o administrativismo.

Se por excesso de didatismo a teoria tem separado o estudo do meio ambiente (Ansoff, Andrews, Porter, Prahalad e outros) do estudo das diretrizes administrativas (Fayol, Koontz & O'Donnell, Drucker, Hampton e outros), o fenômeno real não aceita esta divisão artificial e apresenta-se como um todo.

### **2.2.3. INSUFICIÊNCIAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

O estudo da evolução do Pensamento Estratégico Empresarial revela-nos a existência de um elemento comum a todas as épocas e aos autores desta corrente administrativa: ênfase no processo formal e racional de antever e resolver problemas empresariais, isto é, o planejamento formal. "Historicamente a determinação da direção estratégica das empresas sempre procurou seguir esquemas e modelos normativos, com diferentes graus de rigor analítico. Essas abordagens normativas, freqüentes na fase do planejamento estratégico, têm sido influenciadas pela teoria clássica de decisão e pela seqüência tradicional de passos para a resolução de problemas" (PAINE & ANDERSON APUD FISCHMANN (1987, p. 43)).

No começo deste século, Fayol já demonstrava sua crença no plano formal como um meio eficaz para conseguir o funcionamento eficiente da organização. A maioria dos autores da corrente de Estratégia, como identificada no quadro 1, foi e é influenciada por este pensamento. Acima de tudo, esta corrente representa uma forma de administrar, ou seja, de influenciar e moldar o comportamento das pessoas e assim atingir os objetivos estabelecidos

O processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial baseia-se na premissa de que o desenvolvimento de processos e técnicas administrativas facilita a tomada de decisões no futuro (OLIVEIRA, 1986), uma vez que ordena essas decisões segundo uma hierarquia onde todo procedimento executado na empresa consiste na implementação automática de

objetivos previamente estabelecidos no nível imediatamente superior (SIMON, 1979).

O planejamento formal apoia-se numa “análise sobre a conquista de uma meta ou sobre intenções ordenadas passo a passo, de forma que possam ser implementadas quase automaticamente, e sobre a articulação antecipada das conseqüências e dos resultados de cada passo” (MINTZBERG, 1994, p. 70).

Para Simon (1979, p. 5), “o conceito de planejamento envolve a noção de hierarquia de decisões em que cada passo no sentido descendente consiste na implementação dos objetivos estabelecidos no plano imediatamente anterior. Diz-se que o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos ou metas; e é racional quando escolhe as alternativas que levam à consecução das metas previamente selecionadas”.

Segundo Oliveira (1986, p. 11-2), “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais e que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz”.

Embora esta visão mais pragmática e racional seja predominante em Administração, para Mintzberg (1994) ela apresenta algumas restrições, pois parte do pressuposto de que uma vez estabelecidos os objetivos e antecipadas as conseqüências e os resultados de cada passo, as pessoas automaticamente implementarão as decisões contidas no plano.

Este é exatamente o ponto: conseguir o engajamento e comprometimento das pessoas para a implementação do plano tem sido a grande deficiência do processo formal. Como crítico pioneiro do excesso de formalidade e inspirador das idéias de Mintzberg, Simon (1979) coloca a influenciação das premissas de decisão como o meio mais eficiente para moldar o comportamento das pessoas na organização, e assim fazer com que os seus objetivos sejam devidamente atingidos.

Dessa forma, a insuficiência do planejamento formal, fundamento do pensamento estratégico, está na crença de que o plano por si só é capaz de colocar os níveis inferiores da organização em ação, o que muitas vezes não ocorre devido a fatores que são imperceptíveis à sua formalidade.

## CAPÍTULO 3

# A PEQUENA EMPRESA

### 3.1. CARACTERIZANDO A PEQUENA EMPRESA

Segundo Roberto Filho (1994, p. 189), “definir o que é exatamente uma pequena empresa é uma tarefa difícil, pois não existe uma regra fixa, em termos de critérios ou parâmetros, para caracterizá-la. Delimitar parâmetros entre ser grande, médio e pequeno é um procedimento arbitrário e duvidoso, devido aos inúmeros fatores que podem ser relacionados ao tamanho de uma empresa: número de funcionários; faturamento; patrimônio ...”.

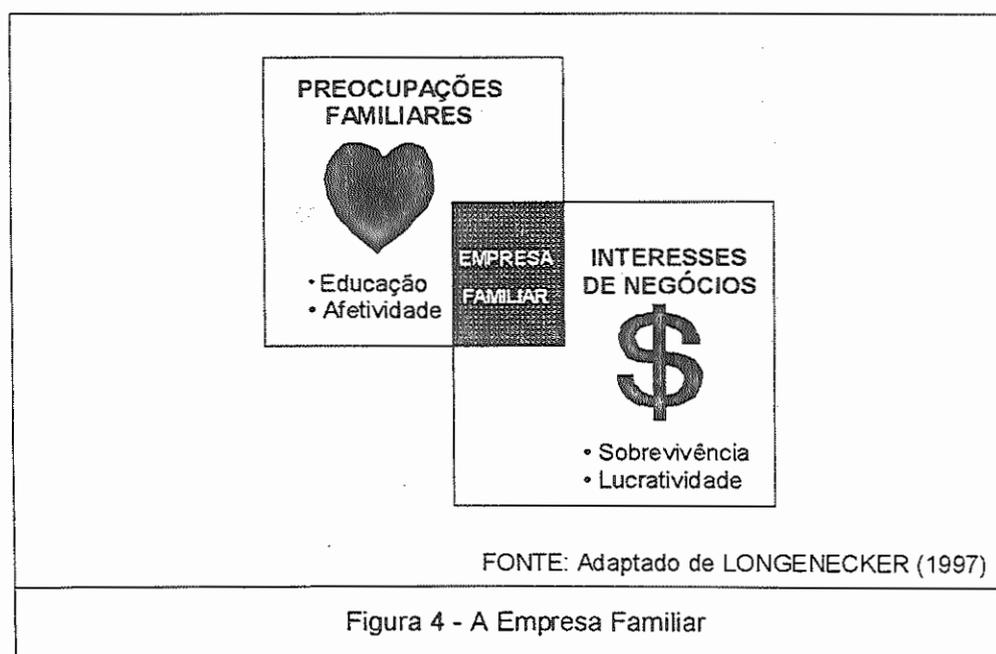
Reconhecendo esta dificuldade, Drucker (1981, p. 221) propõe a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, como “o único critério de confiança para medirmos o tamanho de uma empresa”. Segundo o autor, “uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa que necessita”.

Dentro desta classificação, uma pequena empresa pode ser caracterizada como sendo aquela em que “nem a parte executiva do cargo de diretor-presidente, nem a parte de fixação de objetivos é uma preocupação em tempo integral do homem de cúpula. O dirigente de uma pequena empresa pode inclusive acumular o trabalho de dirigir algumas de suas funções, como vendas ou fabricação. A empresa pequena distingue-se do negócio pessoal por exigir um nível hierárquico entre o chefe e os trabalhadores” (DRUCKER, 1981, p. 221).

Além da estrutura administrativa, a pequena empresa possui outras características de âmbito qualitativo, que a distingue das empresas de outro porte. Enquanto a grande empresa apresenta características de uma organização burocrática: formalidade, impessoalidade e administração profissional (MOTTA & PEREIRA, 1991), a pequena empresa foge a esta tipologia, caracterizando-se, normalmente, como uma organização familiar.

As famílias e os negócios existem basicamente por dois motivos. A função primordial da família é dar apoio educacional e afetivo, enquanto que os negócios voltam-se para a busca da sobrevivência e da lucratividade. Embora possam coexistir em harmonia, esses dois interesses geralmente entram em conflito, pois o que é melhor para a família nem sempre é o melhor para a empresa, e vice-versa.

Uma empresa familiar é aquela onde a família tem um envolvimento bastante profundo com os rumos do negócio, existindo uma sobreposição dos interesses de negócio [sobrevivência e lucratividade] e das preocupações com a família [educação e afetividade], como mostra a figura 04 (LONGENECKER et al., 1997).



Essa sobreposição de interesses faz com que exista na administração da pequena empresa um misto de valores familiares e empresariais, acarretando uma série de tensões e conflitos. "Os relacionamentos entre os membros da família em um negócio são mais sensíveis do que entre empregados sem parentesco. Por exemplo, um pai pode ficar irritado com o filho que chega sempre tarde, mas disciplinar ou demitir o filho é muito mais sério do que disciplinar ou demitir um empregado que não seja da família" (LONGENECKER et al., 1997, p. 137).

Desse modo, percebe-se que a pequena empresa possui três características através das quais ela pode ser analisada: informalidade, pessoalidade e administração não profissional.

### **3.1.1. A INFORMALIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

A informalidade manifesta-se na pequena empresa através da ausência de regras normativas nas relações entre os indivíduos da organização, uma vez que as forças das relações familiares e de amizade são bastante fortes. Ela pode ser percebida pelo pouco número de documentos escritos, e “... inexistência, dentro da organização, de uma clara definição de cargos e de tarefas, possibilitando o surgimento de problemas administrativos inibidores da eficiência” (CHER, 1991, p. 79).

Semler (1988, p.91) lista algumas características que mostram a informalidade das pequenas empresas:

- “Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos;
- Grande agilidade na mudança e adaptação de rumos;
- Aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo;
- Sentimento de unidade de grupo;
- Compartilhamento informal entre família e cultura;
- Descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa;
- Sistemas de informações deficientes”.

Embora a informalidade possa, à primeira vista, parecer totalmente prejudicial à gestão das pequenas empresas, existem valores relacionados a essa característica que deveriam ser reconhecidos e utilizados em favor das mesmas. Segundo Longenecker et al. (1997), há um benefício básico que deve ser explorado: o comprometimento dos empregados com a empresa.

Como as relações são menos formais, o espírito familiar e de amizade tende a fazer com que os empregados mantenham-se na empresa “para o que der e vier”. Uma queda no êxito dos negócios pode levar muitos gerentes a procurar outras empresas. Entretanto, quando este empregado é o filho do proprietário ou um antigo funcionário, ele fica relutante em sair.

### **3.3.2. A PESSOALIDADE NA PEQUENA EMPRESA**

A propriedade e administração da pequena empresa são geralmente exercidas pela mesma pessoa, no caso o proprietário, sendo que as características pessoais têm grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas.

Segundo Cher (1991, p. 88), "não é raro encontrarmos nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre a empresa e o seu proprietário. Os objetivos deste acabam sendo os objetivos daquela, bem como seus anseios, desejos, complexos e ambições que são transferidos para os negócios".

Isto porque o proprietário é o principal agente, se não o único, no comportamento estratégico de uma pequena empresa. Desse modo, é previsível que as características pessoais tenham forte influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas para a sua consecução (GIMENEZ, 1993).

Esta situação faz com que a personalidade nas pequenas empresas seja uma característica marcante, pois de uma maneira geral a origem dessas empresas tem um ponto em comum: elas são frutos de um sonho ou ideal do proprietário que deu certo. Este fato cria "um vínculo tão intenso entre a sua própria vida e a vida da empresa, que é difícil separá-las" (BERNHOEFT, 1989, p. 39). Dessa forma, o pequeno empresário transmite parte de seus sentimentos e características pessoais à toda organização, fazendo com que as relações entre os seus funcionários também recaiam para o âmbito pessoal.

Uma consequência visível da personalidade no cotidiano da pequena empresa é a centralização das decisões por parte do proprietário. Independente de sua formação, o pequeno empresário centraliza em sua pessoa a organização do trabalho e, normalmente, não delega autoridade para conseguir um bom funcionamento da empresa.

Essa excessiva centralização faz com que os problemas menos expressivos absorvam a atenção do pequeno empresário, não dispondo de tempo e condições para planejar as suas atividades. Dessa forma, sem nenhum planejamento e vulnerável a qualquer sinal de crise, torna-se incapaz de tomar decisões estrategicamente coerentes (BARROS APUD DUAILIBI (1993)).

Nesse sentido, Ibrahim (APUD PINHEIRO (1996, p. 87-8)), destaca as influências pessoais no processo de decisão estratégica, alertando que "para se compreender as estratégias dessas organizações deve-se estudar, preliminarmente, o empresário, sua personalidade, valores e motivações".

### 3.1.3. A ADMINISTRAÇÃO NÃO PROFISSIONAL NA PEQUENA EMPRESA

Segundo Almeida (1994, p. 5), “na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado das técnicas administrativas”. Isto ocorre porque “na maioria das vezes, o pequeno empresário é um empreendedor que deu certo pelas suas habilidades pessoais: habilidade em fazer, de um antigo mestre de produção; habilidade em projetar, de um engenheiro; habilidade em comercializar, de um vendedor experiente. No entanto, sabe pouco sobre planejamento e direção de negócios. É um generalista amador em diversas áreas e um planejador despreparado em tempo parcial do negócio” (ESCRIVÃO FILHO et al, 1996, p. 483-4).

Rattner (1979, p. 207) reforça esta visão, colocando que a pequena empresa “continua presa a uma centralização excessiva, sem delegação, a respeito das limitações do ‘administrador versátil’, que pretende conhecer todos os ofícios da organização, decidindo por todos em qualquer área. Muitas vezes, ele é um técnico que se arvora em gerente, ou então, é o gerente que decide dedicar-se também às tarefas técnicas, das quais pouco entende. É o empirismo e a intuição que já formaram escola, mas que são totalmente destoantes na administração de pequenos ou médios negócios”.

Embora alguns autores enfatizem e, até certo ponto critiquem a falta de maiores conhecimentos sobre as técnicas administrativas por parte do pequeno empresário, Welsh & White (1981, p. 31) observam que não se trata simplesmente de falta de vontade ou descaso, mas a realidade é que “as pequenas empresas não possuem condições para contar com o serviço de profissionais especializados em gestão”, uma vez que a limitação de recursos, principalmente os financeiros, são bastante evidentes.

Dessa forma, o proprietário da pequena empresa é obrigado a privilegiar um estilo de gestão bastante intuitivo e generalista, ao mesmo tempo em que se preocupa com os problemas cotidianos específicos de cada área funcional.

### 3.1.4. A PROBLEMÁTICA DA PEQUENA EMPRESA

Segundo Zimmerer & Scarborough (1994), a principais causas da ‘mortalidade’ de pequenas empresas estão relacionadas à inexperiência

administrativa, falta de habilidade e conhecimentos das técnicas gerenciais e controle financeiro deficiente.

Embora esta constatação seja verdadeira, há, ainda, uma razão muito mais profunda para o grande número de insucessos entre as empresas desse porte.

Se observarmos a literatura existente sobre pequenas empresas e o discurso da maioria dos pequenos empresários, fatalmente chegaremos à lamentável conclusão de que a pequena empresa é entendida como uma grande empresa que ainda não cresceu.

Este fato pode ser comprovado a partir da prática administrativa verificada nas pequenas empresas, onde normalmente o proprietário busca utilizar os princípios e as técnicas gerenciais de sucesso nas grandes corporações. Welsh & White (1981, p. 18) afirmam que “um pressuposto tradicional entre os gerentes tem sido que as pequenas empresas devem utilizar os mesmos princípios administrativos das grandes empresas, porém em menor escala”.

Este pensamento baseia-se na idéia de que a pequena empresa é uma “pequena” grande empresa. É demasiadamente simplista e ingênua a visão de que as diferenças entre as grandes e as pequenas empresas se resumem a menores volumes de produção, de vendas e de capital, e menor número de empregados.

Apesar da escassez de recursos ser uma realidade e ter forte influência na dinâmica da pequena empresa, segundo Welsh & White (1981) ela resulta em várias outras características exclusivas para o pequeno negócio, além daquelas anteriormente citadas:

- As pequenas empresas tendem a atuarem em indústrias altamente fragmentadas onde há muitos concorrentes que competem através de baixos preços, como forma de gerar receita;
- Escassez de recursos financeiros, que impede a contratação de administradores profissionais, a admissão e o treinamento adequado de novos empregados e o auxílio através de serviços de terceiros, como contabilidade;
- Maior impacto das forças externas, se comparado com as grandes empresas;
- Preocupação primordial com o curto prazo, que se manifesta principalmente pela busca incessante pela liquidez.

GRANDE EMPRESA	PEQUENA EMPRESA
FORMALIDADE	INFORMALIDADE
IMPESSOALIDADE	PESSOALIDADE
ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL	ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR
LONGO PRAZO (VISÃO ESTRATÉGICA)	CURTO PRAZO (LIQUIDEZ)
Quadro 2 - Diferenças básicas entre a grande empresa e a pequena empresa	

Portanto, a pequena empresa é muito mais do que uma “pequena” grande empresa (WELSH & WHITE, 1981 ; ZIMMERER & SCARBOROUGH, 1994). Ela possui características próprias e exclusivas que a diferencia das grandes corporações. O entendimento dessas diferenças é o início da busca de formas de gestão mais adequadas e compatíveis com sua realidade, que poderão efetivamente auxiliar o pequeno empresário.

### 3.2. O PROCESSO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

A pequena empresa, devido às suas características peculiares relacionadas ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresenta obstáculos ao processo de formulação e estabelecimento de estratégias.

Para Golde (1986, p. 8) o pequeno empresário não possui o hábito de planejar, pois é comum ele afirmar que “o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com ninguém. Ele acredita que o sigilo absoluto proporciona uma vantagem à sua companhia em matéria de concorrência com grandes empresas, que são obrigadas a fazer extensos relatórios e submeter-se a regulamentos vários”.

Então, a questão primordial para o estabelecimento do processo estratégico na pequena empresa é como se eliminam os obstáculos à prática do planejamento.

Golde (1986) acredita que inicialmente é necessário fazer com que o pequeno empresário crie o hábito de fazer perguntas e procurar informações. Nesse sentido, algumas etapas podem ser delineadas:

- 1) Examinar as características básicas de uma pequena empresa;

- 2) Analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento;
- 3) Estudar alguns métodos para eliminar, ou pelo menos reduzir, os obstáculos ao planejamento que existem nas pequenas empresas.

### 3.2.1. CARACTERÍSTICAS QUE INIBEM A PRÁTICA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Perrigo salienta “que provavelmente o maior problema do executivo-chefe de um pequeno negócio seja a preocupação voltada apenas para o dia-a-dia, o que não deixa tempo disponível para o planejamento das necessidades de longo prazo” (PERRIGO APUD ALMEIDA (1994, p. 16-7)). Na maioria dos casos, essas pessoas são obrigadas a preocuparem-se com quase todas as áreas funcionais existentes nas grandes organizações, sem poder, no entanto, admitir um número razoável de pessoas para cada setor (HAYASI et al, 1995).

É muito provável que a direção de uma pequena empresa tenha pouca inclinação e familiaridade com o planejamento e formulação de estratégias, pois freqüentemente é formada por seus próprios fundadores, geralmente pessoas orientadas sob uma base técnica, com certa capacidade para engenharia ou atividades específicas, que constitui com freqüência a base do negócio (NAKAMURA et al, 1995). Em outras palavras, “o fundador de um negócio é mais notavelmente um “fazedor”. Tal pessoa freqüentemente não tem a experiência e o *know-how* necessários em planejamento” (LONGENECKER et al, 1997, p. 169).

Numa empresa de proporções reduzidas, boa parte das atividades administrativas é representada pela solução das pequenas crises cotidianas. Nas grandes companhias, as várias camadas administrativas absorvem a maioria dessas pequenas crises, sem que se consuma tempo da alta direção (GOLDE, 1986).

Estes são alguns fatores que influem na tendência das pequenas empresas de se desviarem da tarefa de planejar ou simplesmente pensar estrategicamente. Para elas, formular estratégias significa manipular enormes incertezas sobre as quais parecem ter pouco ou nenhum controle.

A luta pela sobrevivência cotidiana não só consome a atenção que poderia ser dada ao planejamento e formulação de estratégias, mas também reforça a importância dessas atividades. Para Porter (1995), a sobrevivência dos pequenos negócios não pode depender da inércia do mercado. As pequenas

empresas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condição de defender.

Segundo Golde (1986), uma característica básica do processo de formulação estratégica numa pequena empresa é a informalidade. Os detalhes são imprecisos e as comunicações internas não são escritas, mas sim verbais. A inclinação para a informalidade é em parte explicada pelo simples fato de que escrever e calcular detalhes tomam tempo, que a longo prazo vale a pena gastar, mas que pode parecer um desperdício a curto prazo.

Essa informalidade pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresariais. Quando o proprietário de uma pequena empresa inicia o processo de formulação e planejamento estratégico, na maioria das situações, ele não explicita as metas e estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários. Sem um suporte de profissionais para uma análise mais racional em cada área, parte para um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição, em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisões da empresa.

Assim, a estratégia na pequena empresa pode apenas “acontecer” ou resultar de uma reflexão solitária do proprietário sobre a missão e os objetivos da empresa, pois qualquer planejamento que porventura seja feito geralmente fica trancado na cabeça do dirigente máximo.

Diante deste contexto, Almeida (1994, p. 17) considera que “o entendimento dessas diferenças, que caracterizam as pequenas empresas, é fundamental para que se possa discutir o processo de estabelecimento de uma estratégia para essas organizações”.

### **3.2.2. ALGUMAS PROPOSTAS PARA REDUZIR OS OBSTÁCULOS E IMPLEMENTAR O PROCESSO ESTRATÉGICO**

Visando tornar a prática da Estratégia Empresarial mais acessível ao pequeno empresário, alguns poucos autores relacionam os aspectos e fatores a serem observados durante o processo.

#### **3.2.2.1. A PROPOSTA DE LONGENECKER, MOORE E PETTY**

Longenecker et al. (1997) coloca algumas vantagens-chave que a pequena empresa deve desenvolver para atingir seu pleno potencial:

- **Preservar o ambiente de trabalho:** a pequena empresa pode demonstrar facilmente níveis mais elevados de preocupação e interesse pelos indivíduos do que aqueles encontrados na grande empresa;
- **Enfocar o longo prazo:** a pequena empresa pode deter-se na visão a longo prazo com mais facilidade que os gerentes corporativos que estão sendo constantemente julgados pelos seus resultados.

Acrescentam, ainda, que embora o pequeno empresário seja o planejador primário, estabelecendo as idéias básicas e os fundamentos da estratégia, a ajuda externa para concluí-la e refiná-la é apropriada e conveniente, desde que haja recursos monetários suficientes. Alguns profissionais podem oferecer assistência:

- ✓ Advogados, que podem assegurar que a empresa tenha a necessária proteção de patentes, contratos e conselhos sobre a melhor forma de organização jurídica;
- ✓ Especialistas em Marketing, que podem realizar análise de mercado e avaliar a aceitação de um novo produto pelo mercado;
- ✓ Engenheiros de Produção, que podem executar o desenvolvimento e determinar a viabilidade técnica dos produtos, e auxiliar no layout da fábrica e no planejamento da produção;
- ✓ Empresas de contabilidade, que podem orientar no desenvolvimento do plano escrito, assistir em projeções financeiras e aconselhar sobre o desenvolvimento de um sistema de controle financeiro;
- ✓ Organizações incubadoras, que oferecem espaço para empresas novatas e aconselhamento gerencial na estruturação do negócio.

#### 3.2.2.2. A PROPOSTA DE GOLDE

Golde (1986) propõe algumas sugestões práticas para iniciar o processo estratégico nas pequenas empresas:

- **Disponibilidade de tempo e lugar:** A escassez de tempo de que dispõe o pequeno empresário devido à importância da solução das crises cotidianas faz com que esses dois pontos sejam vitais para o planejamento. É necessário reservar um tempo para a reflexão sobre a empresa.
- **Sistematização das informações para o planejamento:** Para o pequeno empresário, os conceitos de estratégia empresarial e planejamento são, na maioria das vezes, demasiadamente abstratos, o que se torna uma grande

barreira para a sua prática. Nesse sentido, a sistematização das idéias na forma escrita ajuda a disciplinar a mente, que normalmente tende a se dispersar por diversas razões.

É importante lembrar que isso não significa gerar planos formais extensos, mas apenas anotar os pensamentos do pequeno empresário em um papel, de forma que estimule:

- ✓ a necessidade de informações específicas;
- ✓ questões relevantes para a estratégia da empresa;
- ✓ o início do estabelecimento de metas e objetivos.
- **Auxílio externo:** Uma pessoa de fora da empresa pode prestar ajuda valorosíssima em questões de planejamento, além de tornar-se aquela que lembrará a todo momento ao pequeno empresário que é preciso aplicar algum tempo para refletir sobre a estratégia empresarial.
- **Informações internas:** Ao formular a estratégia, é essencial ter em mãos as informações que esclareçam alguns detalhes e dados numéricos sobre as operações internas da companhia. “No que tange a operações internas, um alto dirigente sabe muito bem como encontrar as informações necessitadas, particularmente porque é pequeno o porte da companhia. A dificuldade está em que, ao exercer atividades de planejamento, o dirigente em geral procura ter uma visão mais ampla das coisas do que quando o seu interesse é imediato” (GOLDE, 1986, p. 25).
- **Fontes externas:** É importante buscar informações externas através de pessoas e material escrito especializado. Isto pode ser conseguido principalmente através das universidades.
- **Perguntas básicas:** Uma lista de perguntas básicas ajuda a direcionar o pensamento durante a formulação de objetivos e estratégias.

### 3.2.2.3. A PROPOSTA DE ZIMMERER & SCARBOROUGH

Para Zimmerer & Scarborough (1994), o processo estratégico para as pequenas empresas deve possuir as seguintes características:

- O horizonte de planejamento deve ser relativamente curto - aproximadamente dois anos;
- Ser informal e não demasiadamente estruturado;
- Estimular a participação dos empregados;

- Não iniciar com a fixação de objetivos, pois isso pode interferir na criatividade do processo estratégico;
- Enfocar o pensamento estratégico, não planos que apenas relacionem os objetivos de longo prazo e as operações do dia-a-dia;
- Deve ser um processo contínuo, não apenas um único evento.

Esses mesmo autores propõem dez passos para o processo estratégico:

- 1) Definir de uma visão clara, que represente a missão da empresa;
- 2) Definir a força orientadora e o mercado da empresa;
- 3) Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa;
- 4) Examinar o ambiente para diagnosticar as oportunidades e as ameaças;
- 5) Identificar os fatores-chave de sucesso no mercado de atuação;
- 6) Analisar a competição;
- 7) Estabelecer as metas e os objetivos;
- 8) Formular as opções estratégicas e selecionar as mais apropriadas;
- 9) Transformar o plano estratégico em ações;
- 10) Estabelecer os critérios de controle.

#### 3.2.2.4. A PROPOSTA DE THURSTON

As propostas para a formulação e implementação de estratégias na pequena empresa descritas anteriormente possuem semelhanças e diferenças em suas abordagens, principalmente na forma de conduzir o processo estratégico.

Essas várias abordagens dizem respeito, principalmente, ao nível de formalidade do processo, isto é, se tendem para um processo formal ou informal. Então, qual seria a melhor abordagem para a pequena empresa: processo formal ou processo informal?

Thurston (1983) responde que a escolha pela melhor abordagem depende de fatores peculiares a cada empresa como:

- estilo e a habilidade administrativa do proprietário ou dirigente;
- a habilidade dos grupos subordinados;
- a complexidade do negócio;
- o nível de competição;
- a percepção sobre os ganhos que se pode obter através do planejamento por parte dos dirigentes;
- a função e o papel de liderança do proprietário ou dirigente;

- o nível de incerteza do ambiente de atuação da empresa;
- o nível de compreensão sobre a função do planejamento e de confiança em sua utilidade por parte do proprietário ou dirigente.

O autor propõe quatro passos para a implementação do processo estratégico na pequena empresa:

- 1) Conhecer a empresa;
- 2) Determinar os objetivos empresariais e pessoais (do proprietário);
- 3) Considerar possibilidades futuras;
- 4) Antecipar como a estratégia vai ser implementada e a forma de controle necessária.

Foram apresentadas quatro propostas para a redução de obstáculos e implementação do processo estratégico em pequenas empresas. As características do processo, principalmente o nível de formalidade, são cruciais para o sucesso das estratégias em empresas de pequeno porte

É necessário que a informalidade e a pessoalidade presentes na pequena empresa sejam considerados durante a formulação e implementação da estratégia.

### **3.2.3. PESQUISAS REALIZADAS NO BRASIL SOBRE O PROCESSO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA**

As pesquisas brasileiras sobre o processo estratégico na pequena empresa são bastante escassas e superficiais. Esta foi a conclusão obtida após o exame das publicações acadêmicas referentes ao assunto. Foram verificadas teses de doutorado, dissertações de mestrado e revistas brasileiras especializadas em Administração.

As teses de doutorado e as dissertações de mestrado foram pesquisadas nas duas mais prestigiadas instituições brasileiras de ensino em Administração:

- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA - USP)
- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP - FGV)

Quanto às revistas especializadas, foram escolhidas aquelas consideradas mais representativas na área de Administração no Brasil:

- Revista de Administração da FEA - USP (1947 ~ 1997)
- Revista de Administração de Empresas da EAESP - FGV (1961 ~ 1997)
- Revista de Administração Pública da EBAP - FGV (1967 ~ 1997)

Os artigos, assim como as teses e dissertações, foram selecionados a partir das palavras-chave estratégia empresarial e pequena empresa.

Numa primeira etapa, todos os títulos com palavras que estão diretamente relacionados aos temas, como: estratégia, competitividade e outros termos afins foram escolhidos.

Posteriormente, o material colhido foi detalhadamente analisado, diagnosticando-se vários tipos de trabalhos:

- TIPO 1: Embora tenham no título os termos estratégia e/ou pequena empresa, não tratam objetivamente do assunto.
- TIPO 2: Abordam apenas a problemática da estratégia empresarial
- TIPO 3: Abordam apenas a problemática da pequena empresa
- TIPO 4: Abordam o processo estratégico na pequena empresa

Para esta pesquisa, o interesse maior recaiu sobre os trabalhos do tipo 4, de modo que a seguir estes serão citados e comentados.

#### 3.2.3.1. O TRABALHO DE PINHEIRO

Pinheiro (1996), em sua tese de doutorado “Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica”, defendida na FEA - USP, demonstra uma preocupação com a gestão da pequena empresa de uma forma ampla e geral, discutindo como ocorre o processo gerencial, abordando mais especificamente os critérios de avaliação do desempenho gerencial como forma de melhorar a produtividade, a flexibilidade, a inovação e a competitividade da empresa.

A estratégia empresarial seria, então, mais um desses elementos a serem considerados na busca pela boa gestão.

As conclusões focalizam principalmente os elementos, técnicas, índices e procedimentos utilizados na mensuração da performance, ou seja, discute como diagnosticar quão efetiva é a gestão das empresas.

Com relação aos principais resultados da pesquisa, o autor afirma que “o estudo mostra haver uma associação positiva e significativa entre as

variáveis de planejamento com a performance total. Dentre o conjunto, merecem citação as variáveis: planos de ação estratégica de marketing, orientação de política de crescimento, plano de investimento para expansão, preparação do orçamento e plano de produção. Pelo que se observa, são todas variáveis de natureza estratégica e, em consequência, comprometidas com o desempenho ou performance futura. Outras variáveis de planejamento também parecem explicar com propriedade a performance das PME's, destacando-se fatores políticos, tendências de mercado e fatores tecnológicos, que correspondem a elementos de análise, fase preparatória à formulação da estratégia" (PINHEIRO, 1996, p. 242-243).

Como uma das conclusões práticas da pesquisa, Pinheiro (1996, p. 246) constata que "no que diz respeito à aplicação de técnicas e processos gerenciais, este estudo pôde detectar algumas deficiências comuns entre MPME's, particularmente aquelas que se encontram nos primeiros estágios de seu ciclo de vida. Falta-lhes, neste caso, uma abordagem gerencial mais formal, com ênfase no planejamento estratégico, na organização interna, na direção mais flexível das atividades, no controle das operações e, também, no relacionamento com parceiros comerciais. Observa-se que um efetivo importante desse segmento está mais voltado para os aspectos da produção, em detrimento dos demais aspectos gerenciais, como os acima citados. Em consequência, um conhecimento mais diversificado e apropriado das técnicas e processos gerenciais pode levá-las a uma gestão mais efetiva de seus negócios"

### 3.2.3.2. O TRABALHO DE ALMEIDA

O principal objetivo da tese de doutorado de Almeida (1994), intitulada "Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas", apresentada à FEA - USP, foi proporcionar a um grupo de pequenas empresas acesso ao planejamento estratégico como uma técnica administrativa. Para tanto, utilizou-se um conjunto de planilhas que foram preenchidas e analisadas pelos empresários que participaram da pesquisa. Como resultado da pesquisa foi proposto um modelo de consultoria de planejamento estratégico adaptado à realidade das pequenas empresas.

Sobre o processo estratégico, o autor observa que "a fim de estabelecer o processo para a realização de planejamento estratégico em um grupo de pequenas empresas, determinou-se inicialmente que esse plano deveria ser

simples, não só pelo porte dessas empresas, mas também pela sinergia criada por se planejar em conjunto” (ALMEIDA, 1994, p. 15). Algumas razões para o nível de simplificação dos conceitos de planejamento são apontados:

- o pequeno empresário não dispõe de tempo nem de recursos para realizar um plano estratégico complexo;
- muitas vezes, o pequeno empresário não tem a adequada formação acadêmica em Administração de Empresas para realizar as tarefas mais refinadas de um planejamento estratégico;
- o pequeno empresário, normalmente, é imediatista em suas atividades, exigindo rápido resultado dos seus esforços.

As conclusões apresentadas abordam o processo estratégico nas pequenas empresas de uma maneira não muito aprofundada, sendo essas listadas a seguir:

- a estratégia de uma pequena empresa não deve ser restrita apenas a si própria, mas abranger concorrentes, fornecedores e clientes;
- sugere-se evitar períodos longos entre as reuniões programadas, de forma a não diminuir o entusiasmo dos empresários;
- é possível elaborar um plano estratégico para um grupo de pequenas empresas usando-se a sistemática de reuniões conjuntas e de preenchimento de planilhas;
- demonstrou-se ser possível integrar empresários formando grupos para o desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos, despertando neles a atenção para a importância de estratégias comuns, implicando inclusive em projetos cooperativos;
- o modelo de planejamento estratégico desenvolvido pode ser utilizado como recurso didático a fim de transferir a realidade das empresas para a sala de aula.

### 3.2.3.3. O TRABALHO DE MARINS

O principal objetivo da dissertação de mestrado de Marins (1996) “O negócio de bancas de jornais e revistas na cidade de São Paulo: um estudo de estratégias”, defendida na FEA - USP, foi estudar estratégias para o negócio de bancas de jornais e revistas na cidade de São Paulo, ou seja, “ter ao final um

produto que sirva de referência a quem queira conhecer ou mesmo iniciar-se neste ramo de negócios” (MARINS, 1996, p. 15).

O autor especifica os objetivos da pesquisa da seguinte maneira:

- desenvolver o ambiente estratégico em que se insere o negócio de bancas de jornais e revistas na cidade de São Paulo;
- apontar os principais problemas existentes na gestão de uma banca de jornais e revistas, assim como as possíveis soluções;
- Vislumbrar possibilidades para o negócio, as possíveis direções que poderá seguir.

São raras as discussões a respeito do processo estratégico, sendo que a maior parte da dissertação trata exclusivamente do negócio de bancas em si.

#### 3.2.3.4. O TRABALHO DE ROBERTO FILHO

Roberto Filho (1994), em sua dissertação de mestrado “Um estudo sobre estratégia empresarial e marketing em pequenas empresas de alta tecnologia”, defendida na EAESP - FGV, aborda aspectos do desenvolvimento de estratégia empresarial e *marketing* em pequenas empresas. No caso da estratégia, refere-se, de uma maneira geral “a aplicabilidade dos instrumentos normativos utilizados para a elaboração de estratégias em pequenas empresas, a às características associadas ao desenvolvimento e implementação de estratégias, em particular ao processo de planejamento estratégico e sua relação com a pequena empresa”(ROBERTO FILHO, 1994, p. 211).

Todo o estudo baseia-se em quatro pontos de discussão:

- o papel e a importância do planejamento estratégico para a pequena empresa;
- as características associadas ao processo de planejamento e implementação de estratégias na pequena empresa;
  - ✓ as barreiras existentes para a adoção do planejamento estratégico pelas pequenas empresas;
  - ✓ a prática existente do planejamento estratégico na pequena empresa;
  - ✓ as falhas cometidas no processo de implementação do planejamento estratégico;
  - ✓ as características de sucesso associadas ao planejamento estratégico na pequena empresa;
  - ✓ a aplicabilidade de modelos normativos de planejamento estratégico na pequena empresa.

- o comportamento estratégico na pequena empresa;
- o relacionamento entre a estratégia, estrutura, ambiente, características do pequeno empresário e desempenho da pequena empresa.

Embora os pontos discutidos e o desencadeamento das idéias seja bastante interessante, a maioria dos aspectos levantados são citações de outros autores, carecendo de conclusões mais concretas no sentido de proposições por parte do autor sobre o processo estratégico na pequena empresa.

### 3.2.3.5. O TRABALHO DE GIMENEZ

O objetivo da dissertação de mestrado “Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR” foi o de diagnosticar a maneira pela qual se processa o comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas indústrias moveleiras de Londrina” (GIMENEZ, 1988, p. 134).

Através do estudo de uma amostra da população deste tipo de empresa, o trabalho estruturou-se de forma a permitir:

- a caracterização das pequenas empresas fabricantes de móveis para uso residencial de Londrina;
- a caracterização de seus dirigentes;
- a identificação das transformações ambientais (oportunidades e ameaças) relevantes para este tipo de empresa, de acordo com a percepção de seus proprietários;
- a enumeração dos pontos fortes e fracos mais frequentes destas organizações na opinião dos empresários;
- a identificação das estratégias adotadas para fazer face às transformações ambientais.

São apenas duas as conclusões apresentadas referentes ao processo estratégico:

- o pequeno empresário fabricante de móveis para uso residencial de Londrina, apesar de acompanhar as transformações ambientais, está tão envolvido com problemas internos de sua empresa que acaba por não tomar nenhuma atitude face a oportunidades e ameaças;
- o comportamento estratégico típico dos dirigentes entrevistados foi o reagente adaptativo.

O autor possui, ainda, dois artigos publicados na Revista de Administração da FEA - USP. O primeiro, intitulado “Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira” derivou de sua dissertação de mestrado comentado anteriormente.

O segundo artigo, com o título “Estratégia e criatividade em pequenas empresas” faz uma “breve descrição dos diferentes tipos de estudos referentes à questão da administração estratégica em pequenas empresas. A aplicação de conceitos relacionados à criatividade é sugerida como um meio de avançar nessa área. Usando como referencial a teoria adaptação-inovação de Michael Kirton, expõe os resultados de estudo exploratório sobre a influência do estilo de criatividade do dirigente no comportamento estratégico de pequenas empresas” (GIMENEZ, 1993, p. 72).

Com relação ao processo estratégico, faz duas observações interessantes:

- na pequena empresa a propriedade e a administração são geralmente exercidas pela mesma pessoa. Assim, os objetivos da empresa são os objetivos do dono;
- o empreendedor é o ator principal, às vezes o único, no comportamento estratégico de pequenas empresas. É lógico esperar que características pessoais tenham alguma influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias adotadas para sua consecução.

#### 3.2.3.6. O TRABALHO DE PERECIN

Perecin (1984) defendeu sua dissertação de mestrado “Proposições para o entendimento do problema estratégia / estrutura na pequena e média empresa” na FEA - USP e esclarece logo no início da mesma que a preocupação neste trabalho não foi “outra senão a de tratar do organismo pequena empresa, sua anatomia, sua patologia e as influências ambientais sobre esses aspectos, suas causas e conseqüências, embora não deva deixar de lado o ambiente em que vivem, proliferam e evoluem (PERECIN, 1984, p. 3).

Faz cinco proposições como forma de ordenação:

- nas decisões do pequeno empresário há um composto de administração e de gerência;
- o pequeno empresário não se vincula à sua empresa; usa-a para os seus propósitos;

- o pequeno empresário não tem objetivos; tem necessidades;
- o pequeno empresário não toma decisões; tem atitudes;
- o pequeno empresário busca a fortuna pessoal também para manter uma situação inatingível de poder pleno. O poder, entretanto, é função do estilo de liderança e sustenta-se em diferentes bases.

As discussões giram em torno do pequeno empresário, deixando a desejar no que diz respeito ao processo estratégico.

Apesar de abordarem o processo estratégico na pequena empresa, os trabalhos citados e comentados anteriormente são "pobres" no que diz respeito ao auxílio ao pequeno empresário em pensar e planejar o futuro de sua empresa.

É importante notar a ausência de artigos relacionados ao tema em questão na Revista de Administração de Empresas - RAE, talvez a principal publicação brasileira na área de Administração. Na Revista de Administração da USP foram encontrados apenas dois artigos de um mesmo autor que tratam da estratégia na pequena empresa, o que mostra a incipiência do assunto no Brasil.

Situação similar é diagnosticada no campo das dissertações e teses, como mostra o quadro a seguir:

	TESES	DISSERTAÇÕES
FEA - USP	2	3
EAESP - FGV	0	1

Quadro 3 - Pesquisas brasileiras sobre o processo estratégico na pequena empresa

Outro ponto a observar é o fato de que em nenhum dos trabalhos selecionados como do tipo 4 são feitas recomendações práticas sobre o processo estratégico, ou seja, de que modo o pequeno empresário, diante da realidade de sua pequena empresa, pode pensar e agir para que a estratégia empresarial ensinada nos livros e nas escolas de Administração efetivamente se torne um instrumento para a boa administração.

## CAPÍTULO 4

# TRABALHO DE CAMPO

### 4.1. METODOLOGIA

#### 4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para que o objetivo proposto fosse atingido, foi realizado trabalho de campo em cinco empresas. Segundo o critério adotado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que utiliza o número de empregados a fim de caracterizar o tamanho das empresas, de acordo com cada setor, das cinco empresas estudadas, quatro classificam-se como pequenas e uma como média.

SETOR	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
INDÚSTRIA	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
COMÉRCIO	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 100	Acima de 100
SERVIÇOS	Até 9	De 10 a 49	De 50 a 100	Acima de 100

Quadro 3 - Classificação do tamanho da empresa de acordo com o número de funcionários  
Fonte: SEBRAE (1992)

Nessas empresas o pesquisador verificou e analisou profundamente cada caso particular, observando e recolhendo informações que revelassem as singularidades do processo de formulação e estabelecimento de estratégias na pequena empresa.

O estudo de caso pode ser definido como “ uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Por se tratar não de um único caso, mas de cinco, e não se buscar objetivos de natureza comparativa entre os casos a serem estudados, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo multicaseos (TRIVIÑOS, 1992, p. 133).

Num âmbito maior, podemos classificá-la como um estudo multicases exploratório-descritivo. É exploratório pois aborda a problemática do processo de formulação e estabelecimento de Estratégia Empresarial nas pequenas empresas sob uma nova perspectiva. A revisão da bibliografia e de pesquisas realizadas no Brasil revelou que o tema “Estratégia Empresarial para as Pequenas Empresas” não é inédito. No entanto, com raríssimas exceções, os autores buscam adequar a pequena empresa à teoria sobre Estratégia Empresarial. Esta pesquisa inverte esta relação, procurando levar o conhecimento sobre Estratégia Empresarial à realidade das pequenas empresas. E é descritivo na medida em que busca captar os traços característicos, as singularidades e os problemas da formulação e estabelecimento de estratégias em pequenas empresas.

#### 4.1.2. HIPÓTESE DA PESQUISA

A partir da revisão bibliográfica realizada, percebe-se a existência de incompatibilidades entre o processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial e a gestão das pequenas empresas. Isto ocorre porque o processo formal, da forma como proposto na literatura e utilizado nas grandes empresas, muitas vezes possui elementos “estranhos” à estrutura e cultura das pequenas empresas, como, por exemplo, a busca incessante pela racionalidade.

O aprendizado das pequenas empresas, com relação aos conhecimentos sobre Estratégia Empresarial, provavelmente esteja na assimilação dos princípios do pensamento estratégico e não na adoção acrítica do processo formal de formulação da estratégia.

Desse modo, a hipótese da pesquisa é colocada da seguinte maneira: *“O processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial, da forma como proposto na literatura e utilizado nas grandes empresas, é pouco adequado à gestão das pequenas e médias empresas”*.

#### 4.1.3. VARIÁVEIS DA PESQUISA

Tendo em vista o objetivo proposto e a hipótese estabelecida, será preocupação primordial do trabalho de campo verificar se o processo formal de formulação e estabelecimento de estratégia empresarial, é ou não utilizado pelo pequeno empresário.

A partir desta primeira investigação, será possível chegar a uma das



seguintes respostas:

- **Presença do processo formal:** neste caso, a estratégia empresarial é formulada e estabelecida na empresa através do processo formal, estando de acordo com a abordagem apresentada pela teoria.
- **Ausência do processo formal:** não implica necessariamente na falta de estratégia na empresa. A estratégia empresarial pode existir, porém sendo formulada e estabelecida através de outros meios que não o processo formal, ou seja, a partir de processos informais.

Na ocorrência deste último caso, posteriormente serão realizadas investigações no sentido de revelar as características peculiares ao processo de formulação e estabelecimento da estratégia empresarial na gestão das pequenas empresas pesquisadas. A ausência de estratégia empresarial só será diagnosticada caso não se verifique a presença de processos formais e informais.

Desse modo, as variáveis a serem observadas no trabalho de campo são:

- **Processo formal de formulação e estabelecimento da estratégia empresarial:** Caracteriza-se pela formalidade e impessoalidade no processo estratégico. A formulação e o estabelecimento da estratégia empresarial são geralmente feitos através da divisão do trabalho de uma equipe constituída por especialistas de cada área funcional da empresa, proporcionando decisões de caráter racional. Essas decisões estratégicas são difundidas dentro da organização através de planos formais, visando comprometer as pessoas a partir das funções definidas para o cargo que ocupam.
- **Processo informal de formulação e estabelecimento da estratégia empresarial:** Enfatiza a informalidade e a pessoalidade no processo estratégico. A formulação e o estabelecimento da estratégia empresarial são desempenhados por uma única pessoa, geralmente o proprietário da empresa, que normalmente não explicita as premissas e as decisões estratégicas aos demais funcionários. Quando ocorre, a comunicação dessas decisões não são escritas [formais], sendo geralmente feita através de conversas [informais]. Desse modo, todo o processo é centralizado, fazendo com que fatores subjetivos, às vezes não racionais, influam na estratégia empresarial.
- **Ausência do processo de formulação e estabelecimento da estratégia empresarial:** caracteriza-se pela ausência de preocupação em antecipar o futuro da empresa, assumindo uma posição exclusivamente reativa às forças do

ambiente.

É importante lembrar que as variáveis aqui delineadas são instrumentos metodológicos 'tipo-ideal', conforme proposto por Weber (BRUYNE et al, 1982, p. 180-3). De modo diferente da tipologia, a qual procura estabelecer tantos tipos quanto for necessário para descrever toda a realidade, a metodologia tipo-ideal não visa descrever um quadro fiel à realidade autêntica, mas um referencial puramente ideal para captar os elementos importantes desta realidade.

#### 4.1.4. FORMAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada através das seguintes técnicas:

- a) **Observação livre:** Possibilitará ao pesquisador observar a realidade da empresa pesquisada, proporcionando a compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto, dinamismo e relações. As impressões e informações da observação serão colhidas na forma de anotações de campo de natureza descritiva e reflexiva.
- b) **Entrevistas semi-estruturadas:** Tem como objetivo descobrir, a partir de certos questionamentos básicos apoiados na teoria e na hipótese da pesquisa, as premissas que influem e caracterizam o processo de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial na empresa pesquisada.
- c) **Análise documental:** Será realizada com o intuito de reunir informações sobre a história da empresa, buscando verificar se o processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial foi ou não utilizado pelo pequeno empresário e, também, a maneira como vem sendo realizado.

#### 4.1.5. O TRABALHO DE CAMPO

Basicamente, o trabalho de campo constituiu-se de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários das empresas pesquisadas.

Entre as várias maneiras de se obter informações das pessoas, a entrevista é talvez a mais atraente. Uma das grandes vantagens da escolha pela entrevista é a sua profundidade. O entrevistador pode, por exemplo, depois de fazer uma pergunta geral, sondar as razões e motivos das respostas dadas.

Para a realização das entrevistas, foram elaborados três roteiros onde estão listados os assuntos e tópicos a serem abordados (vide anexos):

- Caracterização da empresa
- Perfil do empresário

- **Estratégia Empresarial**

Porém, vale ressaltar que não se trataram de listas de perguntas como um questionário, mas sim de roteiros a serem seguidos apenas para mapear a entrevista. Este tipo de abordagem é mais flexível e "rico", pois possibilita uma perscrutação mais próxima da realidade.

Para esta pesquisa, as pessoas a serem entrevistadas são o diretor presidente e demais diretores, além de alguns chefes de área.

Foram pesquisadas 5 empresas do ramo metal-mecânico da região de São Carlos - SP. Em cada empresa, foi entrevistada a pessoa que mais se envolve com o planejamento e a estratégia empresarial, normalmente um diretor ou o proprietário.

A seguir é feita a apresentação de cada uma dessas empresas, com uma análise das informações colhidas através do trabalho de campo.

## **4.2. EMPRESA A**

**Ramo de Atividade:** Indústria metal-mecânica

**Ano de Fundação:** 1975

**Filiais:** nenhuma

**Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):** 6000 m<sup>2</sup>

**Faturamento Mensal:** não revelada

**Número de funcionários:** 78

**Principais produtos:** bebedouros

### **4.2.1. HISTÓRICO**

A Empresa A foi fundada em 1975 por três sócios. Em 1992, o controle da mesma foi transferida para uma outra, sendo que um dos sócios da época retirou-se da empresa.

Apesar da mudança na sociedade, a estrutura da empresa continuou a mesma. A partir de 1993, a empresa ampliou a sua gama de produtos.

Com isso, houve uma grande mudança no direcionamento da empresa, principalmente na questão do mercado/produto, iniciando-se, assim, a fabricação da linha de bebedouros e, posteriormente, em 1997, das máquinas

industriais para a fabricação de sorvete. Este último tipo de produto não obteve um desempenho satisfatório no mercado, sendo que no ano seguinte esta área foi desativada.

#### **4.2.2. DESCREVENDO A EMPRESA**

A empresa A possui os seguintes departamentos: Compras, Vendas, Administração, Recursos Humanos, fábrica, engenharia dividida em três áreas (serviços, processo e produto). Um organograma simplificado é mostrado na figura 05.

Todos os produtos produzidos pela Empresa A (bebedouros) são desenvolvidos por ela mesma através de um laboratório de engenharia de produto que engloba também um laboratório de Pesquisa & Desenvolvimento. Neste laboratório, trabalham 2 pessoas cuja função restringe-se exclusivamente ao laboratório.

A produção é 100% sob encomenda, sendo que praticamente não há estoques. É utilizado o sistema de contrato, onde o cliente entra com o pedido e, só assim, inicia-se a produção.

### **4.3. EMPRESA B**

**Ramo de Atividade:** Indústria metal-mecânica - fabricação e comércio de eletrodomésticos

**Ano de Fundação:** 1994

**Filiais:** nenhuma

**Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):** 4000 m<sup>2</sup>

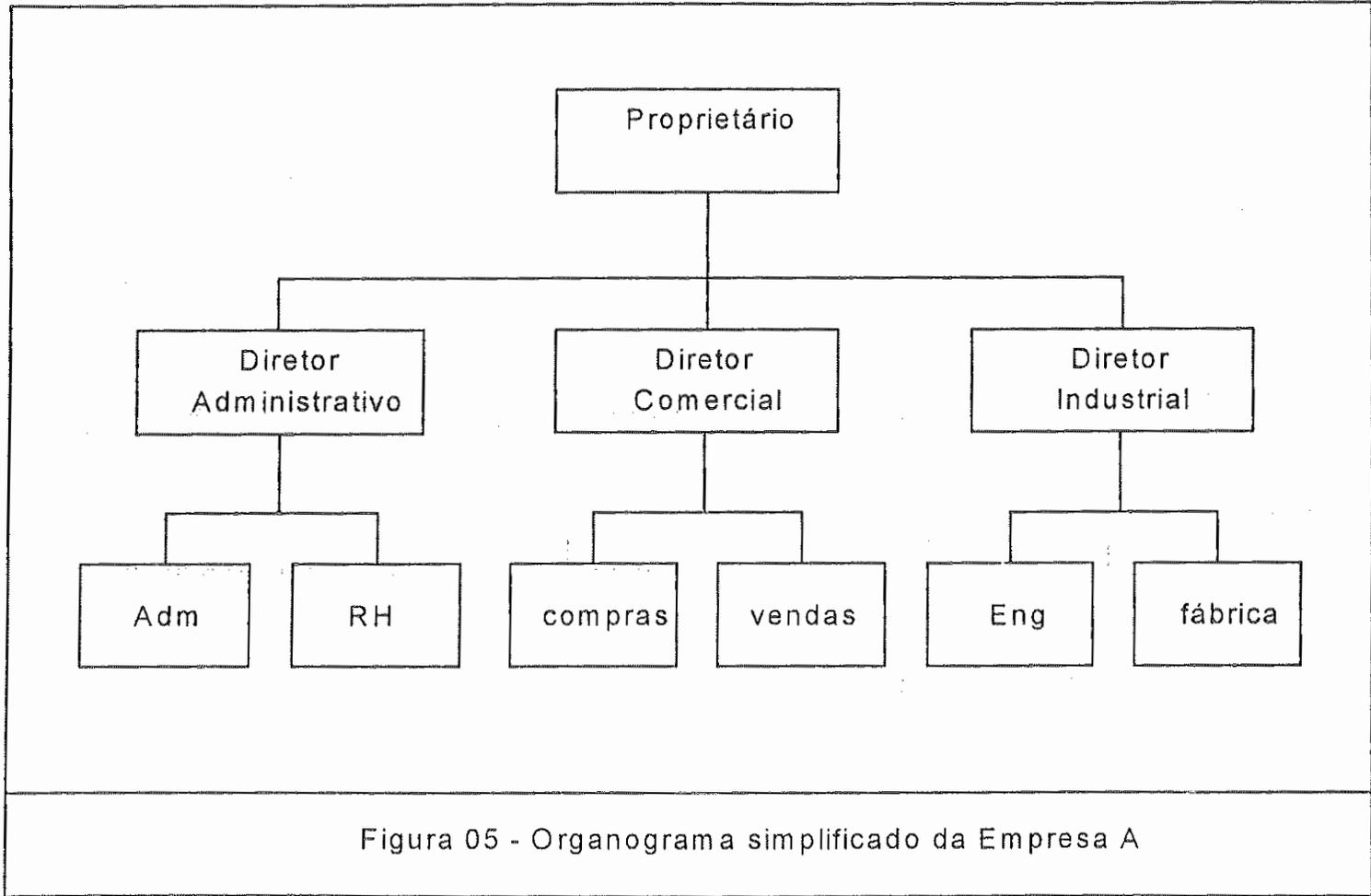
**Faturamento Mensal:** R\$ 1.250.000,00 (média)

**Número de funcionários:** 68

**Principais produtos:** lavadoras de roupas semi-automáticas tipo tanquinho, lavadoras automáticas, fogões domésticos

#### **4.3.1. HISTÓRICO**

Em 31 de maio de 1994, foi concebido o embrião do que viria a ser mais tarde a Empresa B. Participaram deste momento seus cinco fundadores, que tinham como objetivo produzir eletrodomésticos de alta qualidade a preços



competitivos para os seguimentos de mercado onde, até então, eram oferecidos produtos baratos, porém, de qualidade discutível.

Durante três meses de trabalho intenso, uma equipe de técnicos e engenheiros especializados neste mercado elaborou os projetos que serviram de base para implantar o empreendimento. Pesquisas de mercado se sucederam buscando conhecer o perfil e as necessidades do cliente.

Em 27 de setembro de 1994, nascia a Empresa B, já com o primeiro projeto totalmente definido e planejado visando, com um investimento de US\$ 2 milhões, colocar no mercado brasileiro uma linha de lavadoras semi-automáticas.

Em junho de 1995, é ativada a linha de produção da primeira lavadora, com capacidade de produzir 300.000 produtos por ano em 4 modelos diferentes.

Em outubro do mesmo ano é lançada uma nova linha de lavadoras. Em março de 1996, inicia-se a produção das lavadoras econômicas, popularmente chamadas de tanquinho. No mês de junho, é colocada no mercado uma secadora centrífuga, fruto de uma parceria internacional.

Com pouco mais de um ano de vida, a Empresa B atinge a marca de 100.000 produtos vendidos. Em dezembro de 1996 já tem 140.000 produtos vendidos.

Em março de 1997, a empresa sofre uma significativa modificação societária. Dois sócios adquirem o controle total e a transformam em sociedade anônima. A empresa fecha um ano com crescimento de 12% contra um mercado que caiu 10%, totalizando mais de 240 mil produtos vendidos.

#### **4.3.2. DESCREVENDO A EMPRESA**

A unidade industrial localizada em São Carlos, em um terreno de 6.500 m<sup>2</sup> e 4.000 m<sup>2</sup> de área construída, foi concebida como montadora, a partir de modelos industriais asiáticos de alta flexibilidade, onde o produto é projetado utilizando-se de técnicas DFMA (Design for Manufacturing and Assembling).

A Empresa B possui os seguintes departamentos: controladoria, engenharia, logística, comercial, recursos humanos, estoque, compras e marketing. Um organograma simplificado é descrito na figura 06.

O processo de fabricação é celular, os materiais fluem através de técnicas KANBAN e JIT, a Engenharia Simultânea é praticada com cada fornecedor, os operadores são multifuncionais, a linha de montagem é estruturada

para operar em produção flexível, podendo ser revertida a qualquer momento, com um lead time de no máximo 40 minutos.

A qualidade é monitorada de acordo com a ISO 9000, desde o fornecedor, o recebimento, o processo, a auditoria diária, chegando até o cliente final.

A logística é totalmente integrada, desde o recebimento dos materiais até a entrega do produto acabado, já incorporando código de barras, que permitem o controle informatizado total com transações diretas on line entre o revendedor e a fábrica.

O nível de escolaridade mínimo é o primeiro grau completo, sendo o treinamento o foco para o sucesso da empresa. Alguns dos benefícios oferecidos aos empregados são: plano de assistência médica, restaurante interno, convênios, cesta básica, plano de participação nos resultados e plano de cargos e salários.

Na comercialização dos produtos, a empresa possui um serviço de assistência técnica autorizada de informações e um clube de afinidade com mais de 14000 sócios que alimentam a empresa de informações que permitem a integração com as necessidades e satisfação dos clientes.

Com o objetivo de conhecer o perfil do cliente, são realizadas pesquisas periódicas com o objetivo de orientar o time de engenharia no desenvolvimento de novos produtos. A empresa possui também uma equipe de vendas espalhada por todo o país, com mais de 590 postos.

A empresa adotou a terceirização em várias atividades operacionais, tais como: vigilância, informática, laboratórios, recursos humanos, restaurante, limpeza, recebimento e expedição, promoção, marketing, vendas, importação, exportação e suporte jurídico.

#### **4.4. EMPRESA C**

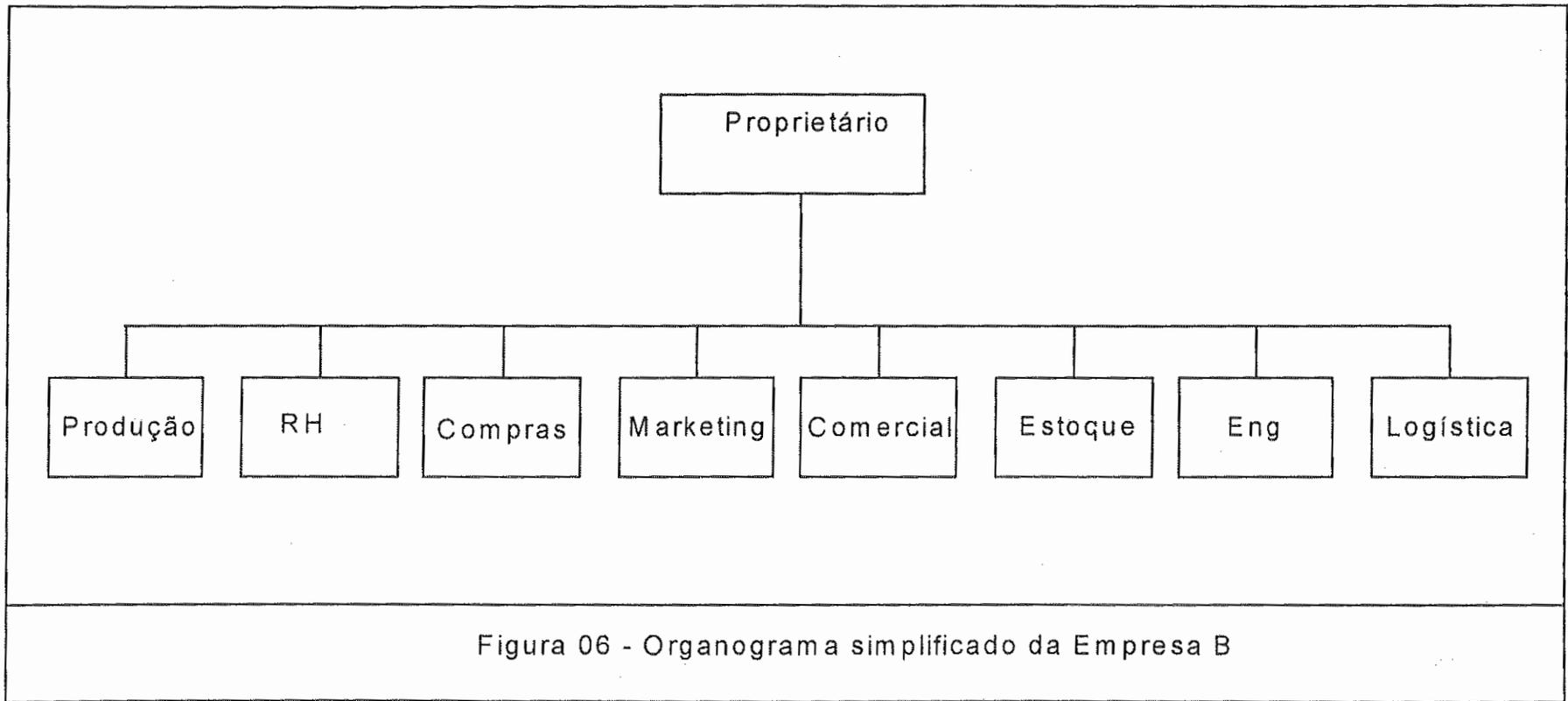
**Ramo de Atividade:** Indústria Metal-Mecânica - fabricante de máquinas para sacos plásticos.

**Ano de Fundação:** 1962

**Filiais:** nenhuma

**Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):** 3400 m<sup>2</sup>

**Faturamento Mensal:** R\$ 750.000,00



**Número de funcionários:** 99

**Principais produtos:** máquinas para sacos plásticos e máquinas para descartáveis

#### **4.4.1. HISTÓRICO**

A Empresa C foi fundada por três sócios em 1962 e fabricava ferramentas para oficina, cocinetes, pontas rotativas, retíficas para serem adaptadas em tornos e ventiladores de teto e ventiladores de teto.

Mais tarde, deixou de fabricar ferramentas para se dedicar à produção de máquinas de sacos plásticos.

Há aproximadamente vinte anos, um dos sócios adquiriu a empresa por inteira, tornando-se o único proprietário. Porém, após um mês, essa pessoa faleceu e a viúva resolveu vender a empresa para o atual proprietário.

Com essa mudança, a empresa C desativou o setor de ventiladores de teto e iniciou-se na linha de máquinas de sacos plásticos e máquinas para produtos descartáveis, como copos e pratos descartáveis, que continua até os dias atuais.

#### **4.4.2. DESCRREVENDO A EMPRESA**

A direção da Empresa C é formada por um diretor, que também é o proprietário, e mais três gerentes: industrial, vendas e financeiro. Existem os seguintes departamentos: projetos, software e engenharia eletrônica, assistência técnica, vendas, contabilidade e departamento pessoal. Um organograma simplificado é descrito na figura 07.

O nível de escolaridade predominante entre os funcionários é o segundo grau completo, sendo que a grande maioria possui um curso técnico.

Atualmente, a Empresa C empresa possui duas linhas de produtos: máquinas para sacos plásticos e máquinas para descartáveis.

As máquinas de sacos plásticos representam 90% do negócio. São máquinas de sacos convencionais, saco de lixo, saco para embalagem de arroz, de camisa, sacolas de supermercados, sacos especiais, sacos grandes, industriais, para ração, enfim, qualquer tipo de saco plástico.

A linha de máquinas para produtos descartáveis representa os outros 10%. São máquinas que produzem copo descartável, prato descartável, pote de margarina, tampa, bandeijinha, tudo que é de plástico.

Todos os produtos fabricados pela empresa foram projetados e

desenvolvidos a partir de uma tecnologia própria. Isso foi possível devido ao constante relacionamento com as universidades (USP e UFSCar) e participações em feiras internacionais do ramo.

## **4.5. EMPRESA D**

**Ramo de Atividade:** Instrumentação eletrônica automotiva

**Ano de Fundação:** 1986

**Filiais:** nenhuma

**Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):** 1500 m<sup>2</sup>

**Faturamento Mensal:** R\$ 500.000,00

**Número de funcionários:** 40

### **4.5.1. HISTÓRICO**

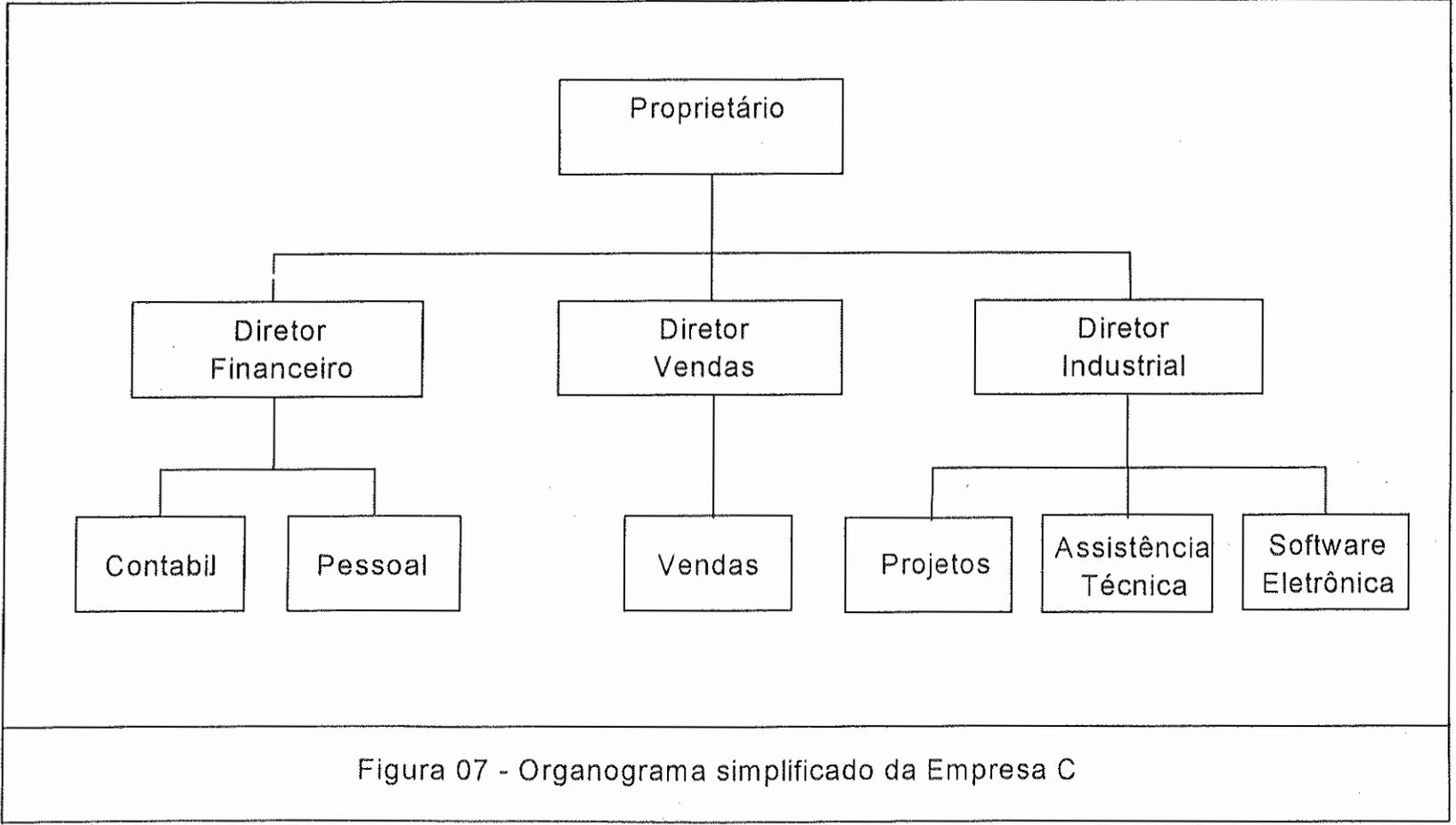
A Empresa D foi fundada em 1986 tendo um único proprietário. Porém, até o ano seguinte, a empresa continuaria inativa, existindo apenas formalmente, no papel. A partir de 1987, os quatro proprietários atuais assumem o comando, iniciando-se, assim, as atividades reais através de um produto que era fabricado para outra empresa.

Em 1988, a empresa já possuía os seus próprios produtos, não tendo mais nenhuma relação com a empresa anterior.

Desde então, os produtos produzidos pela Empresa D passaram por três estágios bem claros. Eles eram todos analógicos e em 92/91 nós fizemos uma reformulação na área de projeto de concepção do produto. Assim, eles passaram a ser digitais.

Em 1994, iniciou-se a produção dos microprocessados, que permanecem até hoje. No ano de 1998 foi lançada uma nova idéia de criar uma compatibilidade desses produtos com o ambiente de computador PC. Então, a partir deste ponto, nessa era nós começamos a vender software de alto nível, que foi uma grande evolução.

Desse modo, a empresa trabalhava com distribuidores, ou seja, vendia-se o produtos para as lojas de revenda. Após uma série de problemas de faturamento e gerenciais, a empresa passou a ter um único distribuidor, que trabalha no Rio Grande do Sul. O resto do país é atendido diretamente pela própria empresa.



#### 4.5.2. DESCRREVENDO A EMPRESA

Apesar de ser a menor entre as empresas pesquisadas possui um ambiente bastante profissional, tendo algumas características que simbolizam as empresas modernas atuais, como: plano de carreira, estrutura de cargos bem definida e formalizada, trabalho produtivo organizado em células e principalmente, divisão entre aqueles que planejam (diretoria) e que executam (demais funcionários).

Esta mentalidade administrativa mais inovadora e dinâmica, no que diz respeito à pequena empresa, deve-se em grande parte pelo alto nível de formação profissional dos proprietários e principais dirigentes da empresa. Os quatro diretores são formados em cursos superiores em renomadas universidades, sendo que o diretor entrevistado, responsável pelo planejamento empresarial, também concluiu um curso de pós-graduação.

As relações familiares praticamente inexistem entre os sócios e os funcionários, com exceção das esposas de alguns funcionários. Porém, o que se observa é um ambiente bastante profissional, em comparação com a grande maioria das empresas de pequeno porte.

Nesse aspecto, o diretor entrevistado fez um comentário interessante: "o que se entende por empresa familiar, é que é uma empresa que saiu de dentro de sua casa e isso é uma coisa familiar, então o que acontece no início, por incapacidade de montar um status maior, a pessoa acaba moldando membros da família que vão ficando lá dentro, e esses membros começaram ali e não quer dizer que eles tem capacidade de tocar aquilo para frente, e as vezes tem, e as vezes não, então isso que é a característica principal do porque que a gente não é uma empresa familiar. O que não tem que ser necessariamente com parente, pode ser com o vizinho que mora do teu lado, aí você acaba agregando ele no início isso acaba sendo um ambiente familiar por que o relacionamento entre as pessoas é familiar. Eu diria que a nossa empresa, então, não é uma empresa familiar, a gente tem uma convivência diária com todo o grupo, muito próxima, as vezes de tomar cerveja no bar da esquina, mas a preocupação com o profissionalismo é maior do que você normalmente vê por aí, a gente tem essa preocupação de nível hierárquico, a empresa tem plano de carreira na produção. Na produção, o cara começa como auxiliar de montagem, aí vai para montador nível um, nível dois, líder de célula e aí segue carreira. Há uma preocupação em..., nós temos, por exemplo, um trabalho feito nessa segunda fase de qualidade onde

“você menciona o nome de cada cargo, você é subordinado a quem? Quem são os seus subordinados? Quais são as suas responsabilidades? E hoje existe tudo isso formal, cada caso é bem especificado, existe isso formalmente” (ANEXO II).

## **4.6. EMPRESA E**

**Ramo de Atividade:** Indústria Metal-Mecânica

**Ano de Fundação:** 1953

**Filiais:** nenhuma

**Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):** 10.000 m<sup>2</sup>

**Faturamento Mensal:** R\$ 1.000.000,00

**Número de funcionários:** 130

### **4.6.1. HISTÓRICO**

A Empresa E foi fundada em 1953 e iniciou-se como uma oficina mecânica. Nessa época, a empresa realizava concertos de produtos importados, mas aos poucos, foi desenvolvendo alguns dos itens do produto importado. Desse modo, acabou por produzir o equipamento como um todo.

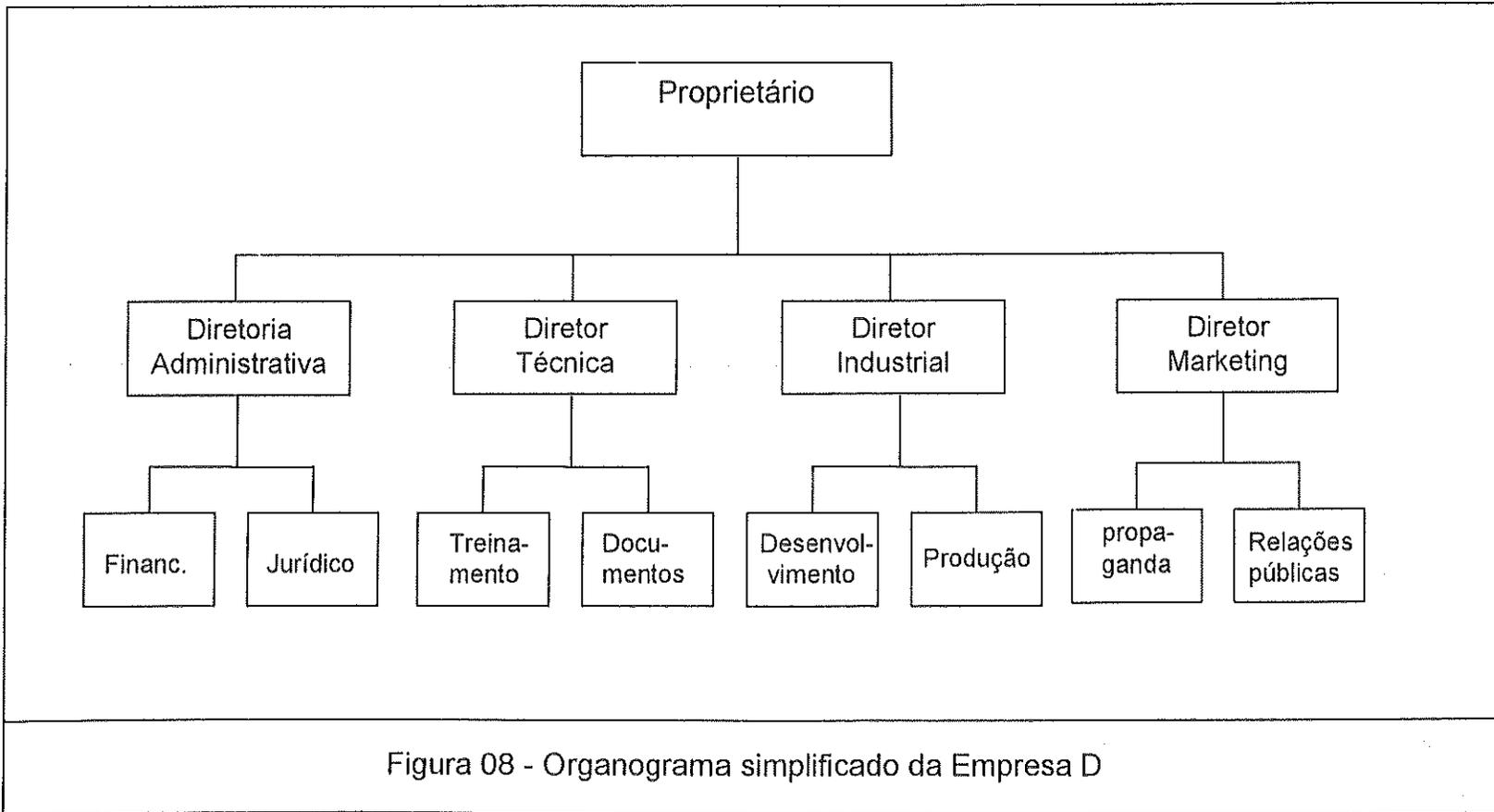
Em 1958, a Empresa E foi adquirida pela Cementation do Brasil S.A.. Em 1963, não tendo mais interesses no Brasil, a Cementation colocou a empresa E à venda, sendo que um funcionário, juntamente com outros colegas, adquiriu o controle acionário da empresa.

Desde então, a Empresa E vem desenvolvendo uma tecnologia própria em toda a sua linha de produtos. Desse modo, a empresa veio atuando no mercado de perfuratrizes percussoras, perfuratrizes rotativas, perfuratrizes roto-pneumáticas, ferramentas de perfuração. Mais recentemente, de cinco anos para cá, a pedido da Petrobrás, foi iniciado o desenvolvimento de bombas alternativas de alta pressão.

Ao longo de sua história, a empresa E tem desenvolvido equipamentos e ferramental para perfuração de poços, que hoje compreendem doze modelos diferentes e mais de duzentos tipos de ferramentas de perfuração.

### **4.6.2. DESCREVENDO A EMPRESA**

A Empresa E produz produtos de saneamento que são utilizados por



prefeituras e companhias estatais de saneamento, perfuratrizes para poços artesianos, bombas de alta pressão e filtros industriais. A produção é totalmente sob encomenda.

A direção da empresa é formada pelo proprietário e mais sete gerências: administrativa e financeira, produção, qualidade, projetos, vendas, exportação e importação, e a superintendência.

Os maiores clientes da empresa são órgãos e empresas públicas, sendo que esse tipo de cliente representa atualmente 60% dos acordos comerciais.

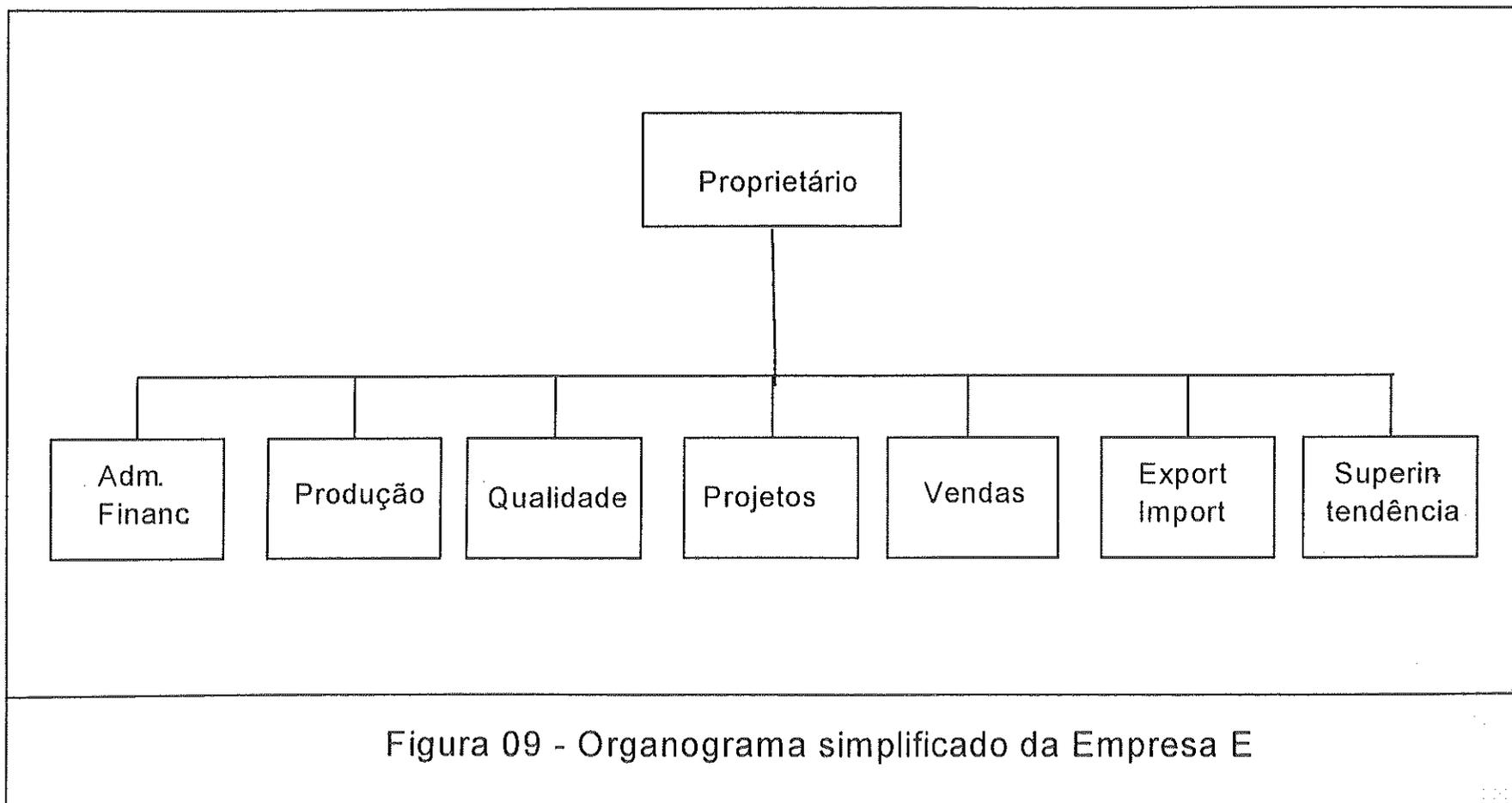
A Empresa E também possui clientes no exterior, representando aproximadamente de 10% a 15% de toda a produção. São países como Estados Unidos, Filipinas, Nigéria, Cuba, Guatemala e países da América do Sul, com exceção das Guianas.

Embora a empresa já possua uma linha de definida de produtos, ela também desenvolve produtos específicos de acordo com as necessidades dos clientes. Para isso, dispõe de uma equipe de vendedores em todo o Brasil que, durante as visitas, verificam a real necessidade das empresas que trabalham com equipamentos de grande porte. Dessa maneira, inicia-se o desenvolvimento de um novo produto.

Em média, o lançamento de um novo produto ocorre a cada cinco anos. Embora possa parecer, esse tempo não se torna longo se levarmos em consideração que os produtos são equipamentos que pesam toneladas.

Um aspecto interessante é o fato da Empresa E não possuir nenhum concorrente com a mesma linha de produtos. Devido à variedade da gama de produtos, os concorrentes são empresas de diversos setores.

Os pontos fortes da empresa são o serviço de pós-venda e a baixa rotatividade dos funcionários. Aproximadamente 30% a 40% dos empregados estão há mais de dez anos na empresa. Isso faz com que eles conheçam detalhadamente os produtos e possam discutir e propor melhorias. Considerando que se tratam de produtos de longo período de desenvolvimento, isso é uma característica muito positiva.



## CAPÍTULO 5

# A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS ESTUDADAS

## 5.1. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1.1. EMPRESA A

A empresa A é uma típica pequena empresa que cresceu de forma desorganizada e que atualmente sofre por isso. A preocupação primordial com a sobrevivência faz com que o imediatismo, característica marcante nas pequenas empresas, seja bastante evidente na Empresa A. Isso se reflete na forma pela qual está dividida a produção da empresa atualmente: um terço de todo o esforço de produção é destinado à execução de serviços, porque “o grande lance no serviço é você ter uma participação grande, porque o interessante é que ela não é tão sazonal, não tem tantas variações de intempéries econômicas, como tem o produto eletrodoméstico” (ANEXO II).

A empresa A não possui cargos e funções muito bem definidas, o que acaba fazendo com que todas as decisões passem pelo principal executivo e proprietário da empresa.

Desse modo, o proprietário, que também é a pessoa que pensa e toma as decisões estratégicas é altamente centralizador, sendo essa a mais forte característica no que diz respeito à formulação da estratégia.

Essa centralização em torno do proprietário, também se reflete nas relações comerciais da empresa. Atualmente, por possuir como produto-chefe o bebedouro, a empresa A mantém contatos com vários distribuidores de eletrodomésticos e magazines. Como a sobrevivência da empresa gira em torno do volume de vendas, o proprietário é quem se encarrega de manter e efetuar os contatos para a realização das transações comerciais.

A informalidade no relacionamento com o mercado está presente nas palavras do proprietário: “o bebedouro você tem diferentes mercados e evidentemente você tem que atuar neles de maneira não necessariamente iguais. Mas Magazines, qual é o jeito de entrar nos Magazines ? É você ter alguém que conheça os compradores dos Magazines, então é natural, ou seja...a gente brinca: o cara tem que ter a chave porque se não, não adianta. Você vai sentar lá na recepção e depois de uma semana que você está lá sentado na fila o cara vai te atender e falar eu não quero, aí bate a porta. Então você tem que ter... tem estar no mercado, ser conhecido no meio, com gente que seja do meio” (ANEXO II).

Essa informalidade faz com que as vendas surjam através de contatos telefônicos motivados por mala-direta ou até mesmo numa conversa entre amigos onde “o comprador dessa empresa joga bola com o comprador da outra empresa ou trabalhou na outra, que liga para esse aqui: olha, você sabe de alguém que..., sei, então manda e faz, e é bom” (ANEXO II).

O processo de formulação da estratégia é realizado através de conversas informais e reuniões entre a diretoria e a gerência. A partir dessas reuniões são formulados planos escritos, sendo que posteriormente são detalhados e transmitidos para os níveis inferiores. A informalidade na formulação é atestada pelas palavras do proprietário: “por ser uma empresa pequena você tem naturalmente essa participação, ou seja em uma empresa grande você não sabe o nome das pessoas, eu não sei o nomes de todos evidentemente, mas os meus subordinados diretos com certeza sabem os nomes de todas as pessoas que são subordinadas diretas ou indiretamente a eles, eu sei o nome de muita gente, então você acaba conversando com soldador, conversando operador, você acaba trocando idéia com muita gente, então isso de maneira informal, não há necessidade de se fazer um CCQ para o pessoal discutir, mandar a proposta para o diretor, não porque se eu estou passando do lado o cara fala, Federico vem aqui, pensei nisso, o que que você acha, dá para fazer, se você autorizar assina aqui, então é relativamente informal. Não está formalizado, talvez há uma dificuldade no sentido de que se estivesse o resultado poderia ser melhor” (ANEXO II).

Embora exista o processo de planejamento na Empresa A, nota-se que a preocupação com a sobrevivência ainda é primordial: "...você olha os resultados do ano anterior, isso é feito anualmente, eu diria que já que as estratégias e políticas já estão definidas, basicamente essas informações saem do planejamento financeiro, ou seja no sentido do que é necessário para obter aquilo que você espera como bom, ou seja, se nós empatarmos, se nós crescermos, se os casos são solucionados e aí você tem o seu planejamento, basicamente ele sai daí, ele sai de uma alocação de recursos, eu dou para a engenharia sei lá, você vai gastar cem mil reais esse ano então isso varia ou não em função dos resultados, em função disso que eles tem condições de oferecer ou não uma ou outra coisa" (ANEXO II).

### **5.1.2. EMPRESA B**

A empresa B certamente é a mais profissional dentre as que foram pesquisadas, possuindo muitas características de uma grande empresa. Embora pelo número de funcionários seja classificada como uma pequena empresa, qualitativamente ela vai em direção oposta.

Ela possui um quadro funcional enxuto com cargos e funções muito bem definidas. Alguns instrumentos administrativos utilizados foram copiados das grandes corporações e adequadas à realidade da empresa, como o sistema de recompensas e avaliação de desempenho dos funcionários.

Grande parte das características da empresa são influenciadas pela forte personalidade de seu principal dirigente. O diretor presidente possui longa experiência profissional em grandes corporações, sendo que as suas preocupações são centralizadas na formulação da estratégia em termos de mercado e produto, além da constante busca pela eficiência organizacional. A atividade que lhe toma mais tempo é o contato com os clientes.

O diretor entrevistado, que é o responsável pela estratégia da empresa, não monitora e nem se preocupa com todas as áreas da empresa. Ocupa-se mais com a coordenação e formulação da estratégia.

O processo estratégico é feito através de reuniões mensais entre a diretoria e os sócios. Embora o processo se inicie dessa maneira, no final é

formulado um plano escrito, onde são colocados os objetivos e os meios e ações para atingí-los

### 5.1.3. EMPRESA C

A principal característica da empresa C é a excessiva e quase exclusiva preocupação com os problemas operacionais. Os próprios diretores demonstraram pouco ou quase nenhum interesse no planejamento a médio e longo prazo, como foi diagnosticado. O diretor entrevistado, um dos responsáveis pelo planejamento da estratégia da empresa, é o retrato disso.

O diagnóstico dessa situação é reforçada pelas próprias palavras do diretor: "As vezes me perguntam: o que você faz lá? Eu falo não sei pois faço de tudo um pouco. Eu tenho um bom contato com vários clientes, então, a prioridade é estar sempre atendendo os clientes quando eles vierem me procurar. Eu tenho vários projetos novos em andamento, em desenvolvimento, então, eu sempre passo pelo departamento de projeto para analisar como é que está e discutir algum problema que eles tem. Eu estou sempre caminhando pela produção, então, nós sempre estamos verificando em relação as máquinas que estão vendidas e os prazos que já estão se fechando, se está produção está atendendo para que a gente continue essas entregas. O mesmo passeio eu faço pela montagem elétrica e eletrônica, se o que eles estão montando está tudo de acordo com as necessidades de montagem para conclusão dos prazos de entrega. Aí eu sou responsável também pela verificação das requisições de compras diárias, eu confiro e confirmo aquela necessidade de compra que o sistema computacional acusa. Acusou a compra de cinco parafusos, eu confirmo ou altero, não não compra cinco compra mil parafusos, então, eu cuido um pouco de compra também e atendo alguns fornecedores também, eu atendo estudante que vem fazer entrevista com a gente. Um pouquinho de tudo. Só não vejo nada de parte contábil, fiscal, fico mais na parte fabril e atendendo casos de assistência técnica, pós – venda, alguma coisa assim" (ANEXO II).

Assim, a constante busca da sobrevivência faz com que as atenções e esforços se voltem para as atividades do cotidiano, principalmente para a área produtiva. É o imediatismo e o estilo reativo dos pequenos empresários. As palavras do diretor entrevistado comprovam este pensamento: "a

estratégia empresarial, ela está embutida no dia-a-dia da nossa empresa, então, todo dia tem que pensar numa estratégia empresarial, pensar em comprar uma ferramenta é porque eu quero fazer em menos tempo uma melhor qualidade. Então, é um item... afinal todos esses itens são fundamentais e não adianta eu ter vendas se depois eu não consigo produzir, isso pode me acarretar problemas” (ANEXO II).

A informalidade também esta muito presente no dia-a-dia da empresa, sendo que o próprio diretor atesta este fato: “a informação fica tudo na cabeça, essa informalidade que é o grande problema. Eu já fiz alguns treinamentos de gerenciamento, treinamentos de como fazer melhorar seu tempo, administração de tempo, mas essa informalidade que a gente se acostuma a ter na pequena empresa é que atrapalha um pouco” (ANEXO II).

O planejamento como um instrumento racionalizador praticamente não existe, sendo que as decisões são tomadas no meio de uma conversa informal e divulgadas os outros funcionários também por via oral. Outro meio utilizado para a divulgação da estratégia são os murais de avisos.

As reuniões para discussão do planejamento existem, porém, não há uma periodicidade, o que mostra um certo descaso no que diz respeito ao futuro da empresa: “as reuniões não são regulares, pode ter mês que tem duas, pode ter mês que não tem nenhuma, acontecem de acordo com a necessidade. São reuniões que as vezes acontece assim, ô sobe aqui que nós vamos fazer uma reuniãozinha, sobe lá bate uma papo, troca uma idéia” (ANEXO II).

Não existem planos formais ou qualquer outro tipo de documento escrito além das ordens de produção e desenhos de peças. Como relata o diretor: “existe um negócio aqui que se chama rádio peão: você falou para um, está divulgado para a fábrica inteira” (ANEXO II).

#### **5.1.4. EMPRESA D**

A pesar do planejamento não ocorrer de forma escrita e formalizada, ou seja, através de um plano formal, há uma constante preocupação com o rumo que a empresa deve tomar para ser competitiva. Este fato é comprovado a partir do perfil do diretor entrevistado.

Este diretor dedica-se quase que exclusivamente ao monitoramento da empresa como um todo. Dificilmente executa tarefas operacionais. Segundo as suas palavras: “não dá mais para participar, você tem que tomar conta; às vezes tem uma quantidade grande de pessoas trabalhando no projeto e você tem que gerenciar essas diversas pessoas” (ANEXO II).

Há uma preocupação, por parte do diretor entrevistado, de evitar uma dependência excessiva da figura do proprietário com a sobrevivência da empresa, outra característica diferente da maioria das pequenas empresas: “como eu disse anteriormente, eu não tenho função operacional na fábrica ou tenho muito pouco, porque o resto das funções operacionais são delegadas. A tendência das diretorias da empresa é ficar realmente trabalhando com o futuro, a parte operacional e parte de manutenção, ela fica toda para o grupo operacional que trabalha na fábrica, então, por exemplo, se eu me ausentar da fábrica tem que ter condições de continuar sozinha, independente da minha presença” (ANEXO II).

Outra característica muito positiva da Empresa D é o costume de anotar, sistematizar e documentar os planos e estratégias: “as vezes, você tem uma idéia, que é uma idéia e não é nada concreto, é uma coisa virtual. Um trabalho muito sério que nós temos que fazer sempre é transformar esse idéia em algo concreto, algo palpável. Então esse trabalho exige um acompanhamento muito sério de quem concebeu a idéia, aqueles que conceberam a idéia, até transformar isso em alguma coisa que você possa ter forma, então na concepção de produto, de uma idéia, desenvolvimento de qualquer atividade, você tem diversas fases. A primeira fase, é uma fase bastante abstrata e depois você entra em uma fase que as coisas começam a ter forma. Nós estamos agora por exemplo, desenvolvendo um projeto que não tem nada a ver com o produto é um outro projeto, uma coisa diferente, outra atividade, a empresa... onde pela nossa falta de tempo ou de status suficiente para transformar isso em alguma coisa concreta, nós contratamos uma empresa que vem aqui, absorve a nossas idéias e vai transformando então isso em algo concreto. Então é uma questão de gestão é uma outra coisa e tem já um volume de papel, aquela idéia já esta começando a tomar um corpo concreto e nos próximos meses efetivar-se. Eu gosto muito de escrever, sou uma pessoa que gosto de escrever, gosto de desenhar e registrar as coisas, mais ou menos é isso” (ANEXO II).

Por essas e outras características, a empresa E possui alguns pontos que a diferem das pequenas e médias empresas tradicionais, fazendo com que se aproxime das grandes empresas.

Um desses pontos é a existência de um plano de carreira dentro da empresa.” entendo por empresa familiar, uma empresa que saiu de dentro de sua casa. Isso é uma coisa familiar. Então, o que acontece no início por incapacidade de montar um status maior, a pessoa acaba moldando membros da família que vão ficando lá dentro, e esses membros começaram ali e não quer dizer que eles tem capacidade de tocar aquilo para frente, e as vezes tem, e as vezes não, então isso que é a característica principal do porque que a gente não é uma empresa familiar. O que não tem que ser necessariamente com parente, pode ser com o vizinho que mora do teu lado, aí você acaba agregando ele no início isso acaba sendo um ambiente familiar por que o relacionamento entre as pessoas é familiar. Eu diria que a empresar então não é uma empresa familiar, a gente tem uma convivência diária com todo o grupo, muito próxima, as vezes de tomar cerveja no bar da esquina, mas a preocupação com o profissionalismo é maior do que você normalmente vê por aí, a gente tem essa preocupação de nível hierárquico, a empresa tem plano de carreira na produção. Na produção o cara começa como auxiliar de montagem, aí vai para montador nível um, nível dois, líder de célula e aí segue carreira. Há um preocupação em..., nós temos por exemplo um trabalho feito nessa Segunda fase de qualidade onde você menciona o nome de cada cargo, você é subordinado a quem? Quem são os seus subordinados? Quais são as suas responsabilidades? E hoje existe tudo isso formal, cada caso é bem especificado, existe isso formalmente. Existe esse documento, todos os cargos tem exatamente qual é a função daquele indivíduo, o que ele faz ali. Hoje não existe uma coisa pública, não é o salário de cada cargo mas existe já um histórico de cada cargo versus salário em função desse nível de carreira” (ANEXO II).

Outro ponto é o plano de saúde e de salários bem definidos: “nós tivemos há alguns anos atrás uma preocupação..., inclusive foi por causa de uns problemas, problemas de alguns funcionários, nós começamos a nos preocupar com coisas que eram de cunho mais particulares do pessoal. Por exemplo, teve um funcionário que teve um problema muito sério com uma criança, o filho dele, e esse sujeito precisava urgentemente de atendimento médico e era um negócio caro então o sujeito entrou em pânico, queria que a gente fizesse uma recisão

para ela poder pegar o fundo de garantia e ir lá no hospital. Então a partir daí, a gente concebeu a seguinte idéia, primeira coisa nós temos que dar um jeito esse tipo de pane, então nós contratamos um serviço de saúde que se estende a família, eles pagam um percentual que é hoje praticamente simbólico e eles tem plano de saúde e a família no que diz respeito aos seus dependentes, então o sujeito, a esposa e os filhos podem estar incluídos nesse plano de saúde que a empresa banca. Pai e mãe já não, no caso já é outro tipo de dependência, tem que ter dependência familiar direta. Depois disso nós implantamos o sistema de cestas de alimento, então a gente pensou da seguinte forma, se o sujeito tiver um conforto na área médica e um conforto na area alimentar, pelos menos de subsistência, ele tem a sua subsistência praticamente garantida, então aí existem as outras questões sociais, como moradia, mas aí fica difícil para a empresa entrar nesse âmbito. Depois disso nós fizemos uma outra coisa ainda, nós temos um sistema que se chamou na época de participação de resultados, não é exatamente isso, a empresa paga mais dois salários por ano mediante ao cumprimento de certas regras, a título de premiação, reconhecimento. Tem questões disciplinares, tem questões de assiduidade, o sujeito falta sem justificativa, ele perde uma parte desse dinheiro, existe então um acompanhamento desse negócio aí, então por exemplo, em abril e setembro nós fazemos o pagamento de um salário adicional a título de participação de lucro, mas efetivamente se ganha aqui na fábrica 15 salários por ano se a pessoa andar na linha, se cumprir o requisito, ele tem mais dois salários adicionais, ou seja a cada quatro meses ele tem um décimo terceiro, ele tem um no final do ano, um em abril e um em setembro" (ANEXO II).

Por essas e outras características, a empresa E possui alguns pontos que a diferem das pequenas e médias empresas tradicionais, fazendo com que se aproxime das grandes empresas.

Um desses pontos é a existência de um plano de carreira dentro da empresa:" entendo por empresa familiar, uma empresa que saiu de dentro de sua casa. Isso é uma coisa familiar. Então, o que acontece no início por incapacidade de montar um status maior, a pessoa acaba moldando membros da família que vão ficando lá dentro, e esses membros começaram ali e não quer dizer que eles tem capacidade de tocar aquilo para frente, e as vezes tem, e as vezes não, então isso que é a característica principal do porque que a gente não é uma empresa

familiar. O que não tem que ser necessariamente com parente, pode ser com o vizinho que mora do teu lado, aí você acaba agregando ele no início isso acaba sendo um ambiente familiar por que o relacionamento entre as pessoas é familiar. Eu diria que a empresar então não é uma empresa familiar, a gente tem uma convivência diária com todo o grupo, muito próxima, as vezes de tomar cerveja no bar da esquina, mas a preocupação com o profissionalismo é maior do que você normalmente vê por aí, a gente tem essa preocupação de nível hierárquico, a empresa tem plano de carreira na produção. Na produção o cara começa como auxiliar de montagem, aí vai para montador nível um, nível dois, líder de célula e aí segue carreira. Há um preocupação em..., nós temos por exemplo um trabalho feito nessa Segunda fase de qualidade onde você menciona o nome de cada cargo, você é subordinado a quem? Quem são os seus subordinados? Quais são as suas responsabilidades? E hoje existe tudo isso formal, cada caso é bem especificado, existe isso formalmente. Existe esse documento, todos os cargos tem exatamente qual é a função daquele indivíduo, o que ele faz ali. Hoje não existe uma coisa pública, não é o salário de cada cargo mas existe já um histórico de cada cargo versus salário em função desse nível de carreira” (ANEXO II).

Outro ponto é o plano de saúde e de salários bem definidos: “nós tivemos há alguns anos atrás uma preocupação..., inclusive foi por causa de uns problemas, problemas de alguns funcionários, nós começamos a nos preocupar com coisas que eram de cunho mais particulares do pessoal. Por exemplo, teve um funcionário que teve um problema muito sério com uma criança, o filho dele, e esse sujeito precisava urgentemente de atendimento médico e era um negócio caro então o sujeito entrou em pânico, queria que a gente fizesse uma recisão para ela poder pegar o fundo de garantia e ir lá no hospital. Então a partir daí, a gente concebeu a seguinte idéia, primeira coisa nós temos que dar um jeito esse tipo de pane, então nós contratamos um serviço de saúde que se estende a família, eles pagam um percentual que é hoje praticamente simbólico e eles tem plano de saúde e a família no que diz respeito aos seus dependentes, então o sujeito, a esposa e os filhos podem estar incluídos nesse plano de saúde que a empresa banca. Pai e mãe já não, no caso já é outro tipo de dependência, tem que ter dependência familiar direta. Depois disso nós implantamos o sistema de cestas de alimento, então a gente pensou da seguinte forma, se o sujeito tiver um conforto na área médica e um conforto na área alimentar, pelos menos de

subsistência, ele tem a sua subsistência praticamente garantida, então aí existem as outras questões sociais, como moradia, mas aí fica difícil para a empresa entrar nesse âmbito. Depois disso nós fizemos uma outra coisa ainda, nós temos um sistema que se chamou na época de participação de resultados, não é exatamente isso, a empresa paga mais dois salários por ano mediante ao cumprimento de certas regras, a título de premiação, reconhecimento. Tem questões disciplinares, tem questões de assiduidade, o sujeito falta sem justificativa, ele perde uma parte desse dinheiro, existe então um acompanhamento desse negócio aí, então por exemplo, em abril e setembro nós fazemos o pagamento de um salário adicional a título de participação de lucro, mas efetivamente se ganha aqui na fábrica 15 salários por ano se a pessoa andar na linha, se cumprir o requisito, ele tem mais dois salários adicionais, ou seja a cada quatro meses ele tem um décimo terceiro, ele tem um no final do ano, um em abril e um em setembro” (ANEXO II).

#### **5.1.5. EMPRESA E**

A Empresa E é a que mais se aproximou do conceito normalmente aceito de empresa familiar. Possui em seu quadro quatro membros de uma mesma família: o proprietário, que é também o diretor; três filhos, que ocupam o cargo de diretores e a esposa de um dos filhos, que também comanda uma das gerências.

A empresa ainda mantém fortes laços familiares, uma vez que para três dos quatro filhos, o primeiro emprego foi na empresa, e somente um deles não teve o primeiro emprego na mesma companhia (ANEXO II).

Como acontece em muitas pequenas empresas, as informações não estão registradas ou documentadas, mas encontram-se armazenadas na cabeça do proprietário, como atesta o diretor entrevistado: “o Dr. Urbano praticamente é o presidente da empresa, mas ele está afastado da administração. Ele é um famoso banco de dados, ele tem todas as informações na cabeça e nós vamos utilizando essas informações conforme o dia-a-dia passa” (ANEXO II).

O processo de planejamento é informal, sendo que o único documento escrito é a ata das reuniões onde são discutidos os problemas da empresa. Porém, em termos de estratégia, não há nenhum tipo de sistematização.

A comunicação ocorre de forma verbal, através de reuniões: "a comunicação ocorre verbalmente, e mensalmente eu faço uma reunião também de forma verbal com a chefia e encarregados. Por que de forma verbal? Primeiro, porque nós não somos grandes, então você pode conversar, cada um tem quatro, cinco subordinados, então dá para conversar sem problema nenhum. E segundo, porque nós não temos diversos níveis, nós temos a gerência, os encarregados, a chefia e o chão de fábrica, só. Se tivesse quinze níveis, aí sim, de cada um que ia para lá, ia mudando a história e iria chegar lá embaixo o oposto do que saiu lá de cima. Mas como são só três níveis, a gente conversa" (ANEXO II).

Embora este tipo de comunicação possa ser útil para empresas de pequeno porte, como a Empresa E, alguns problemas podem comprometer o processo de planejamento, como admite o diretor entrevistado: " eu faço uma reunião mensal com a chefia e encarregados, e normalmente, em horários de almoço ou visitas, eu converso com alguns funcionários que são aqueles que a gente sabe que são formadores de opinião. Então, eles desenvolvem e nós estamos tentando implantar, mas aí falta tempo... Então, é uma reunião bimestral com os funcionários de chão de fábrica... Só que aí você precisa parar o departamento. É meio complicado, então nós estamos tentando equacionar essa idéia" (ANEXO II).

A preocupação com o planejamento existe, mas ainda impera o imediatismo e a posição reativa do pequeno empresário: "o objetivo da empresa é tentar sobreviver e com lucro, porque sobreviver sem lucro, é melhor você vender, fechar... Enquanto você salva alguma coisa... Para isso nós fazemos reuniões semanais, praticamente. Discutimos toda a empresa, como ela está indo, quais os produtos que vão ser desenvolvidos ou não, por que sobre o assunto de um produto na engenharia chega na base de um por semana, então, nós precisamos selecionar o que vai ser feito (ANEXO II).

Percebe-se que a preocupação primordial é a solução dos problemas cotidianos, pois "o objetivo maior é aumentar o faturamento" (ANEXO II).

## 5.2. UM CONFRONTO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Após o estudo das teorias encontradas nos livros de Administração sobre estratégia empresarial e sobre as pequenas empresas, como foi feito nos capítulos 2 e 3, e o trabalho de campo nas empresas, descrito no capítulo 4, pode-se fazer algumas observações interessantes.

Alguns aspectos levantados na revisão bibliográfica foram constatados nas empresas pesquisadas. Outros, porém, não se efetivaram. Tendo como base as três características básicas de uma pequena empresa comentadas no capítulo 4 (informalidade, pessoalidade e administração não profissional), chegou-se ao quadro 05, onde é mostrado o grau de presença dessas características nas empresas pesquisadas.

EMPRESAS	A	B	C	D	E
Informalidade	+	-	+	+	+
Pessoalidade	+	+	+	+	+
Adm. não profissional	+	-	+	-	+

Quadro 05 – Pequenas empresas pesquisadas

Através do quadro 05, nota-se que as empresas A, C e E são as que possuem mais fortemente as características de uma pequena empresa. Por outro lado, a empresa B afasta-se um pouco deste estereótipo, sendo a que mais se aproxima das grandes empresas.

Entre os vários obstáculos ao processo de formulação da estratégia empresarial apontados na teoria, três deles destacam-se nas empresas estudadas:

- **PREOCUPAÇÃO PRIMORDIAL COM OS PROBLEMAS COTIDIANOS**

Essa é a principal característica das empresas A, C e E, que como mostrado no quadro 05, aproximam-se muito das pequenas empresas descritas na literatura.

Na empresa C, o imediatismo e a preocupação primordial com os problemas cotidianos são visíveis: “é aquela história, um exemplo clássico, está pegando fogo na fábrica, então vamos fazer uma reunião para discutir ? Não, aí é

hora de você dar um grito, ou você é um pouco capitão de time ou a coisa afunda, então tem hora que você tem dar os gritos e todo mundo tem que obedecer” (ANEXO II).

Na empresa A, o planejamento é feito tendo por base os resultados financeiros, ou seja, a sobrevivência é a questão central para a formulação de estratégias: “Como é o planejamento? Basicamente, você olha os resultados do ano anterior, isso é feito anualmente, eu diria que já que as estratégias e políticas já estão definidas, basicamente essas informações saem do planejamento financeiro, ou seja no sentido do que é necessário para obter aquilo que você espera como bom, ou seja, se nós empatarmos, se nós crescermos, se os casos são solucionados e aí você tem o seu planejamento, basicamente ele sai daí, ele sai de uma alocação de recursos, eu dou para a engenharia sei lá, você vai gastar cem mil reais esse ano então isso varia ou não em função dos resultados, em função disso que eles tem condições de oferecer ou não uma ou outra coisa” (ANEXO II).

Por outro lado, os dirigentes das empresas B e D possuem uma preocupação mais voltada à coordenação interna e ao planejamento do futuro da empresa. Uma das causas desse tipo de comportamento é a presença de pessoas capacitadas para este tipo de atividade, ou seja, uma administração mais profissional, como relatado no quadro 05.

Na Empresa B, o proprietário possui curso superior e tem uma grande experiência na administração de grandes empresas. Na empresa D, todos os diretores, que são os proprietários, possuem curso superior, sendo que dois deles com pós-graduação. Todos esses fatores colaboram para que haja uma maior aptidão à formulação de planos e estratégias, fugindo um pouco do estereótipo de pequena empresa da teoria.

#### • COMUNICAÇÃO INSUFICIENTE E DESCONHECIMENTO DOS OBJETIVOS

Novamente, a falta de comunicação dos objetivos mostrou-se bastante presente nas empresas A, C e E.

O próprio proprietário da empresa C admite que a comunicação interna é bastante deficiente: “Eu tenho um sistema computacional meio deficiente, então, as vezes a gente fala eu estou numa bagunça organizada e

algumas horas essa bagunça desorganizada me traz algumas vantagens mas na maioria das vezes me traz desvantagem. Então realmente eu preciso melhorar essa parte de comunicação e informação, ter informações mais precisas e controles mais precisos, estoque, por exemplo, controle de compras” (ANEXO II).

Na empresa A, a comunicação é feita exclusivamente por meio verbal, principalmente reuniões: “Por ser uma empresa pequena você tem naturalmente essa participação, ou seja em uma empresa grande você não sabe o nome das pessoas, eu não sei o nomes de todos evidentemente, mas os meus subordinados diretos com certeza sabem os nomes de todas as pessoas que são subordinadas diretas ou indiretamente a eles, eu sei o nome de muita gente, então você acaba conversando com soldador, conversando operador, você acaba trocando idéia com muita gente, então isso de maneira informal, não há necessidade de se fazer um CCQ para o pessoal discutir, mandar a proposta para o diretor, não porque se eu estou passando do lado o cara fala, Federico vem aqui, pensei nisso, o que que você acha, dá para fazer, se você autorizar assina aqui, então é relativamente informal. Não está formalizado, talvez há uma dificuldade no sentido de que se estivesse o resultado poderia ser melhor. Toda Segunda-feira tem uma reunião com todos os gerentes. A reunião com a equipe de vendas também é semanal, pessoal de fábrica tem também uma reunião semanal entre eles e essa reunião nossa com toda a gerência ela é uma reunião com todo o comitê do sistema de qualidade também. O que acontece é que numa empresa pequena você acaba tendo contato com todo mundo, em maior ou menor grau, evidentemente essa reunião abrange todo mundo, essa é necessária. Eu costumo andar pela fábrica, prefiro visitar as pessoas do que chamá-las até a minha sala, é mais produtivo, até por que em geral as pessoas tem as informações que eu quero no ambiente de trabalho delas, além do mais você acaba vendo coisas. Eu não tenho condições de visitar todo mundo, eu visito algumas áreas mas gostaria até de poder visitar todas, não faço isso com o pessoal administrativo porque seria um pouco mais complicado, até o tratamento é mais através do chefe deles, que é meio difícil você chegar e olhar um cara que está lançando uma nota fiscal e só de olhar saber se a coisa está indo bem ou não, talvez pela minha formação ou que já não acontece na fábrica, na fábrica é só olhar que você já sabe se processo está adequado ou não está adequado, se tem uma mudança se não tem mudança, é mais fácil, é mais visual” (ANEXO II).

Na empresa E, o meio de comunicação utilizado para difundir a estratégia também é a reunião, muitas vezes com um caráter bastante informal: “A transmissão dos objetivos é feita verbalmente, boca a boca. Eu faço uma reunião mensal com a chefia e encarregados. Normalmente, em horários de almoço ou visitas eu converso com alguns funcionários que a gente sabe que são aqueles formadores de opinião. Então, eles desenvolvem e nós estamos tentando implementar. Mas aí falta tempo e tenta fazer uma reunião bimestral com os funcionários de chão de fábrica mesmo, só que aí você precisa parar o departamento. É meio complicado, então, nós estamos tentando equacionar esta idéia” (ANEXO II).

A partir do estudo das empresas, chegou-se a conclusão de que essa insuficiência na comunicação dos objetivos é altamente influenciada pela falta de costume do proprietário em anotar e sistematizar as idéias.

Nas empresas estudadas cujo proprietário sistematizava as idéias e objetivos a comunicação entre as pessoas que planejavam e aquelas que executavam se efetuava. É o caso das empresas B e D.

#### • AUSÊNCIA DO COSTUME DE REGISTRAR E SISTEMATIZAR AS IDÉIAS

Como mencionado acima, foi constatado que nas empresas A, C e E o proprietário não tinha o costume de registrar as idéias.

Muitas vezes, o pequeno empresário até possui o costume de anotar e sistematizar, mas acaba não utilizando isso como um instrumento para formular estratégias. Este é o caso da empresa A, em que o proprietário costuma anotar e sistematizar, como foi constatado: “Eu tenho um grave defeito eu tenho uma péssima memória então eu sou obrigado a escrever tudo, não só aquilo que são idéias mas tudo que eu faço ou seja eu tenho uma reunião com o cliente eu anoto, isso vai para uma pasta de cliente se não eu não lembro mais o que eu fiz, o que eu falei e não tenho condições de recuperar isso. A questão do planejamento evidentemente a gente procura sintetizar um pouco os objetivos e depois transformá-los em planejamento só, como certeza para mim é fundamental eu tenho uma memória, até tenho boa memória mas é muita coisa. Evidentemente é uma característica mais pessoal e você tem pessoas que são mais ou menos organizadas, com a certificação que nos deram para esse ano pré ISO 9000, os próprios procedimentos exigem uma documentação muito mais consistentes então

isso vai obrigar aquelas pessoas que não eram organizadas a se organizarem, talvez não nos níveis que outras pessoas tem gente mais organizada do que outras, mas também tem gente muito mais desorganizada, a questão dos procedimentos vai ajudar muito, sistematiza um pouco essas informações” (ANEXO II).

Nas empresas B e D, a situação era inversa, fazendo com que elas tenham uma maior aptidão ao planejamento.

Esta constatação confirma a proposta de GOLDE (1986), que sugere que o pequeno empresário tenha disponibilidade de tempo para refletir e que sistematize as informações para o planejamento.

#### • CENTRALIZAÇÃO E PESSOALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

A centralização e pessoalidade na tomada de decisão está presente principalmente na empresa E: “a nível interno, todas as decisões acabam centralizando em mim, não porque eu seja um centralizador, ao contrário, eu gosto que as pessoas decidam, mas muitas pessoas não gostam de assumir riscos e tentam passar o risco para que eu assuma. Então, até um certo nível de assunto, eu deixo que o risco seja repassado para mim, dentro de outro nível, eu exijo que as pessoas decidam e tomem o risco para si” (ANEXO II).

A pessoalidade manifesta-se principalmente devido à presença de familiares na administração da empresa, característica presente em todas as empresas pesquisadas.

Confrontando-se as propostas para a redução dos obstáculos à formulação da estratégia encontrada na literatura e a prática nas empresas estudadas, concluiu-se que a proposta mais realista é a GOLDE (1986).

Embora as propostas de LONGNECKER, MOORE E PETTY (1997), de ZIMMERER & SCARBOROUGH (1994) e de THURSTON (1983) não possam ser descartadas, considerando as empresas estudadas, elas são demasiadamente complexas para a realidade dessas empresas.

A teoria sobre estratégia empresarial como as de Porter e Hamel & Prahalad podem ser utilizadas como base para refletir e sistematizar as idéias, mas não como instrumentos de planejamento. Isto porque elas não foram formuladas para serem colocadas em prática nas pequenas e médias empresas.

Mas isso não significa que o pequeno empresário pode ignorar essas teorias. Pelo contrário, é a partir delas que os proprietários de pequenas e médias empresas devem pensar e planejar a empresa, sempre tendo em mente as diferenças existentes entre o cenário descrito na teoria e a condição atual de sua empresa.

### **5.3. RECOMENDAÇÕES PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS PEQUENAS EMPRESAS**

A partir deste cenário encontrado nas empresas pesquisadas e das informações colhidas, podemos colocar algumas recomendações práticas que poderão auxiliar o pequeno empresário na formulação de estratégias:

- **Compreensão da situação atual da empresa**

Sem entender a situação da empresa, não é possível iniciar o planejamento, e muito menos pensar de forma organizada. Para isso, as informações externas e internas deverão estar disponíveis ao pequeno empresário. Normalmente, a pequena e média empresa não dispõe das informações gerais necessárias ao planejamento de forma sistematizada. O que ocorre na maioria das vezes é o proprietário armazenar todos os dados importantes. É o que foi diagnosticado principalmente nas empresas A, C e E. Uma solução seria o registro e formalização das informações na forma de documentos, de modo que a qualquer momento possam ser utilizadas.

- **Delegar funções e responsabilidades com o objetivo de criar tempo para pensar no futuro da empresa**

Quanto menos funções operacionais o pequeno empresário tiver, mais tempo terá para refletir sobre o futuro da empresa. Como geralmente o pequeno empresário é o proprietário da empresa, ele deseja saber e participar de tudo que acontece no dia a dia. É necessário delegar as funções operacionais e focalizar o esforço nas atividades gerenciais e de planejamento.

- **Registro e Sistematização das informações e idéias**

Ao registrar no papel as suas idéias, o pequeno empresário poderá explicitá-las e discutir com as outras pessoas, fazendo com que se chegue a uma solução melhor. Muitas vezes, a informalidade torna-se uma grande inimiga para a eficiência. Os transtornos por ela causados podem ser minimizados criando-se o hábito de registrar as reuniões e conversas realizadas sobre a estratégia da empresa.

- **Colocar as questões básicas sobre o futuro da empresa em ordem de prioridade:**

Por fazer de tudo dentro da empresa, normalmente o pequeno empresário acaba se afogando nos problemas cotidianos, o que lhe toma o tempo para as reflexões. Uma lista de questões prioritárias ajudaria a visualizar aquilo que é mais importante para a empresa, fazendo com que o pequeno empresário não se afogue com as questões cotidianas e operacionais, proporcionando condições para a formulação de uma estratégia.

- **Formalizar e documentar a comunicação interna, respeitando as limitações e a natureza da pequena e média empresa:**

A boa comunicação interna dos objetivos e metas dentro da empresa é de importância vital para um planejamento eficiente. Sem conseguir o comprometimento das pessoas, mesmo que se elabore uma estratégia, ela não passará de uma idéia. Como diagnosticado no trabalho de campo, um bom meio são as reuniões periódicas, onde a estratégia poderá ser discutida conjuntamente e posteriormente registrada num documento.

- **Busca de auxílio externo:**

Pela falta de recursos e conhecimentos, é muito importante para a pequena empresa buscar informações externas através de pessoas e, principalmente, através das universidades.

## CAPÍTULO 6

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estudar como a teoria administrativa encara as pequenas e médias empresas, especialmente suas proposições com relação à formulação estratégica, verificando até que ponto a teoria está de acordo com a realidade encontrada nas pequenas e médias empresas e propondo algumas recomendações práticas para o pequeno empresário.

Para tanto, a Teoria sobre estratégia empresarial foi estudada e confrontada com a realidade das pequenas e médias empresas. Pode-se concluir que a Teoria é demasiadamente pesada e complexa perto das condições da pequena e média empresa.

A pequena empresa descrita na teoria é aquela em que a informalidade, a pessoalidade e a administração profissional são características marcantes. Porém, atualmente, muitas pequenas empresas não se encaixam totalmente neste perfil, principalmente no que diz respeito à administração não profissional. Algumas delas já possuem em seus quadros, profissionais altamente qualificados, principalmente aquelas ligadas à áreas tecnológicas, onde o nível de conhecimento dos dirigentes das empresas tende a ser maior.

Desse modo, nota-se que as pequenas e médias empresas cada vez mais têm incorporado características das grandes empresas, principalmente em relação ao uso de instrumentos de administração mais racionais e menos subjetivos. Um bom exemplo é a empresa D, que foi estudada neste trabalho. Segundo a visão de seu proprietário, embora pequena, a empresa não deve ser considerada familiar, característica marcante das pequenas e médias empresas: "o

que se entende por empresa familiar, é uma empresa que saiu de dentro de sua casa e isso é uma coisa familiar, então o que acontece no início por incapacidade de montar um status maior, a pessoa acaba moldando membros da família que vão ficando lá dentro, e esses membros começaram ali e não quer dizer que eles tem capacidade de tocar aquilo para frente, e as vezes tem, e as vezes não, então isso que é a característica principal do porque que a gente não é uma empresa familiar. O que não tem que ser necessariamente com parente, pode ser com o vizinho que mora do teu lado, aí você acaba agregando ele no início isso acaba sendo um ambiente familiar por que o relacionamento entre as pessoas é familiar. Eu diria que a empresa, então, não é uma empresa familiar, a gente tem uma convivência diária com todo o grupo, muito próxima, as vezes de tomar cerveja no bar da esquina, mas a preocupação com o profissionalismo é maior do que você normalmente vê por aí, a gente tem essa preocupação de nível hierárquico, a empresa tem plano de carreira na produção. Na produção o cara começa como auxiliar de montagem, aí vai para montador nível um, nível dois, líder de célula e aí segue carreira. Há uma preocupação em..., nós temos por exemplo um trabalho feito nessa Segunda fase de qualidade onde você menciona o nome de cada cargo, você é subordinado a quem? Quem são os seus subordinados? Quais são as suas responsabilidades? E hoje existe tudo isso formal, cada caso é bem especificado, existe isso formalmente. Existe esse documento, todos os cargos tem exatamente qual é a função daquele indivíduo, o que ele faz ali. Hoje não existe uma coisa pública, não é o salário de cada cargo mas existe já um histórico de cada cargo versus salário em função desse nível de carreira" (ANEXO II).

Outro ponto a ser considerado é a existência de preconceitos já bastante estabelecidos na idéia comum sobre pequena e média empresa. Um desses conceitos é de que o pequeno empresário é aquele que faz de tudo na empresa: planeja, executa, confere, compra e tudo mais. Realmente, isto pode ser verificado em muitas empresas, mas após o estudo das cinco empresas, pode-se perceber uma sensível mudança de comportamento e postura do pequeno empresário. As empresas B e D foram as que mais se aproximam disso. Em ambas as empresas, o dirigente máximo ocupa-se primordialmente com o planejamento, deixando de executar funções mais operacionais ou gerenciais. Segundo o depoimento do proprietário da empresa D: "O meu trabalho é mais monitorar. Fico mais no gerenciamento. Não dá mais para participar, você tem que

tomar conta, as vezes tem quantidade grande de pessoas trabalhando no projeto e você tem que gerenciar essas diversas pessoas. Na verdade quando você tem uma tarefa a ser executada, você senta ali com o status que você tem e você discute esse negócio aí. Então obviamente essa meta é assumida por eles não imposta por nós, é diferente. Você coloca, nós temos uma necessidade de que deve estar pronto para daqui dois dias, dá para fazer ? O pessoal fala não, a gente vai dar um jeito, nós vamos fazer. Então a meta somos nós que fixamos as vezes, mas a capacidade instalada para fazer esse negócio depende, as vezes o status interno vem e fala não, não dá para a gente fazer tudo, a gente não tem capacidade, então a gente aciona terceiros, pessoas fora da estrutura para complementar aquele poder de fogo que o pessoal interno não tem. Mas digamos assim, essa coisa é uma coisa negociável, não é uma coisa imposta, a gente junta com o status e coloca a situação, a gente tem esse negócio, é possível de se fazer” (ANEXO II).

Mesmo assim, a pequena e média empresa continua sendo bastante diferente das grandes empresas burocráticas.

Após o estudo do processo estratégico nas cinco empresas pesquisadas, pode-se fazer as seguintes considerações:

- O processo formal de formulação e estabelecimento da Estratégia Empresarial pode ser útil à gestão das pequenas e médias empresas, desde que haja uma adequação e respeito às características peculiares a este tipo de empresa. Muitos dos instrumentos e metodologias utilizadas nas grandes empresas podem trazer grandes benefícios à pequena e média empresa.
- Os planos formais são úteis ao processo estratégico das pequenas e médias empresas se utilizados como instrumentos que explicitam os objetivos , contribuindo para:
  - ✓ Coordenar, integrar e direcionar as ações da empresa
  - ✓ Despertar o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa
- As recomendações práticas sobre o processo estratégico nas empresas de pequeno e médio porte apresentadas nesta dissertação são apenas o ponto

---

de partida para a formulação de estratégias. Essas recomendações tem a finalidade de aproximar a atividade de planejamento ao pequeno empresário, acostumado a uma postura reativista.

**ANEXOS I**

**ROTEIROS DE ENTREVISTA**

# I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

## 1. Identificação da Empresa

- ◆ Razão Social:
- ◆ Localização:
- ◆ Ramo de Atividade:
- ◆ Ano de Fundação:
- ◆ Filiais:
- ◆ Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):
- ◆ Faturamento Mensal:

## 2. Quadro Funcional

EMPREGADOS	NÚMERO
Diretoria / Gerência	
Administração	
Vendas	
Produção	
Terceirizados	
TOTAL	

## 3. Faturamento de 1990 a 1997:

1990 \_\_\_\_\_

1991 \_\_\_\_\_

1992 \_\_\_\_\_

1993 \_\_\_\_\_

1994 \_\_\_\_\_

1995 \_\_\_\_\_

1996 \_\_\_\_\_

1997 \_\_\_\_\_

## 4. Fundadores

NOME	FUNÇÃO	PARENTESCO	NÍVEL ESCOLAR	ANO DE INGRESSO
1.				
2.				
3.				
4.				

## 5. Sócios e principais dirigentes atuais

NOME	FUNÇÃO	PARENTESCO	NÍVEL ESCOLAR	ANO DE INGRESSO
1.				
2.				
3.				
4.				

6. Resumidamente, como foi a evolução da empresa do início até hoje?

7. Houve alterações na sociedade? Quais?

8. Ocorreu processo sucessório na empresa? Como ?

9. Houve transferência ou venda da empresa? Quais?

10. Quais departamentos existem na empresa?

11. Grau de instrução dos funcionários para toda a empresa:

GRAU DE INSTRUÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Primário Incompleto	
Primário Completo	
1o. Grau Incompleto	

---

1o. Grau Completo	
2o. Grau Incompleto	
2o. Grau Completo	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

**12. Quais são os principais produtos da empresa?**

**13. Qual é o tipo de Produção da empresa?**

**14. A empresa desenvolve produto? Como é o processo?**

**15. Existe terceirização na empresa? Quais são os serviços terceirizados?**

**16. Se existe terceirização:**

- ◆ Quais os produtos?
- ◆ Qual a porcentagem desses produtos em relação à produção?
- ◆ Quais funções?

**17. Como são os equipamentos da empresa?**

- ◆ Obsoletos
- ◆ Relativamente Modernos
- ◆ Modernos

**18. Quais processos da empresa são certificados? Quais certificados?**

## II - PERFIL DO EMPRESÁRIO

### INFORMAÇÕES GERAIS

#### 1. Dados Pessoais

- Nome:
- Idade:
- Nacionalidade:
- Tempo de Empresa:
- Experiência no Ramo:
- Qualificação Profissional:
- Cargo:

#### 2. Quais foram seus empregos ou empreendimentos anteriores?

#### 3. Como iniciou sua participação na empresa?

#### 4. Além desta empresa, possui outros negócios?

#### 5. Como é o dia-a-dia de seu trabalho? Quais são as suas funções e responsabilidades?

#### 6. Qual é a atividade que lhe toma mais tempo?

#### 7. Qual é o grau de importância atribuído a cada item?

ITEM	1	2	3	4	5	PRIORIDADE
1. Produção						
2. Vendas						
3. Finanças						
4. Custos						
5. Estratégia Empresarial						
6. Recursos Humanos						

7. Estrutura Organizacional						
7. Outros						

8. Em relação à empresa, se houvesse oportunidade o Sr. gostaria de:

- expandi-la
- reorganizá-la
- mudar a linha de produção
- mudar a localização da fábrica
- outras (justificar)

#### INFORMALIDADE

9. Costuma anotar e sistematizar as idéias e os planos que surgem?

10. É costume na empresa realizar reuniões? Qual a frequência?

#### PESSOALIDADE

11. Troca idéias com outras pessoas para resolver problemas? Com quais pessoas?

12. Preocupa-se com a formação de pessoas para substituir os atuais dirigentes?

13. Gosta de trabalhar em equipe?

14. Costuma delegar funções e tarefas para outras pessoas? Para quem?

15. Monitora todas as áreas da empresa? Preocupa-se com elas diariamente?

16. Atualmente, se o senhor sáísse da empresa, você acha que ela conseguiria se manter?

**ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR (NÃO PROFISSIONAL)**

17. Possui parentes na empresa?

NOME	PARENTESCO	CARGO	INGRESSO

18. Existe parentesco entre funcionários, sócios e dirigentes atuais? Quais?

19. Normalmente toma conhecimento dos problemas de seus funcionários?  
Como?

20. Como é o sistema de recompensas aos empregados da empresa?

21. Qual é a freqüência com relação aos itens abaixo?

	S	F	R	E	N
Renovação Periódica (produtos, mercado, etc.)					
Atualização técnica					
Leitura de jornais, revistas e outras publicações técnicas					
Relacionamento externo (concorrentes, clientes, participação de cursos, universidades, etc.)					

S = Sempre

F = Freqüentemente

R = Regularmente

E = Esporadicamente

N = Nunca

## III - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### DESEMPENHO

1. Como você avalia o desempenho atual da empresa ?
2. Quais são os parâmetros que você utiliza para verificar o desempenho ?
3. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
4. Quais são as maiores dificuldades da empresa?
  - Tecnológica
  - Recursos Financeiros
  - Concorrência
  - Clientes
  - Fornecedores
  - Recursos Humanos

*Outras dificuldades:* \_\_\_\_\_

---

### VOCAÇÃO

5. Qual é a definição da missão, dos valores e da visão da empresa?
6. Quais são os produtos que você gostaria de produzir e vender?
7. Quais são os produtos que você tem maior facilidade para produzir?
8. Quais são os produtos que você tem maior facilidade para vender?
9. Você gostaria de vender em alguma região específica?
10. Existe alguma região específica com maior facilidade de venda?

11. O que você acha que o cliente deseja que sua empresa não oferece? Por que não oferece?

### CAMPO DE ATUAÇÃO

12. Em quais mercados a empresa atua ?

13. Atualmente existem atividades que podem ser cortadas ?

14. Existem atividades que poderiam ser incluídas ?

### AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA VIGENTE

15. Qual é a atual estratégia da empresa?

16. Com relação a essa estratégia, quais são os pontos fortes e os pontos fracos?

17. Quais são os objetivos da empresa? Como ela trabalha para atingir esses objetivos?

18. O que é “ser competitivo” para a empresa?

19. Quais são os itens que dificultam a empresa de ser competitiva?

20. Decisões mais importantes nos últimos 12 meses:

- área comercial
- área de produção
- área administrativa

21. Alocações de recursos dos últimos 12 meses:

- área comercial
- área de produção

- área administrativa

**22. Justificativa das decisões e alocações de recursos:**

- área comercial
- área de produção
- *área administrativa*

## **ANÁLISE AMBIENTAL**

**23. Quais são os fatores externos (economia mundial, política econômica brasileira, mercado, concorrentes, etc) que mais influenciam a empresa?**

**24. Quais são as principais ameaças para empresa ?**

**25. Quais são as principais oportunidades para a empresa?**

**26. Como é a relação entre a empresa e os seus fornecedores?**

**27. Como é a relação entre a empresa e os seus clientes?**

**28. Quem são os principais concorrentes?**

**29. Em que a empresa se diferencia dos concorrentes?**

**30. Que produtos concorrem com os produzidos pela empresa?**

**31. Quais são as diferenças entre esses produtos?**

## **FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

**32. Como você formula a estratégia da empresa ?**

**33. Esse plano estratégico é escrito, existe um documento ?**

34. Quem participa da formulação da estratégia ?

### IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

35. De que forma estas decisões tomadas no plano, chegam até os funcionários ?

36. Quais e como são as ações para implementação da estratégia ? Você estabelece um cronograma, utiliza algum instrumento?

37. Você participa da implementação da estratégia na empresa? De que forma?





**ANEXOS II**

**ENTREVISTAS**

## EMPRESA A

Pesquisador: Houve alguma alteração societária na empresa?

Entrevistado: Em 92, se eu não me engano, os sócios originais..., os então remanescentes na época venderam a participação deles para essa empresa, que é a Avanporto, e de lá para cá..., mas ela já era profissionalizada, mesmo naquela época não tinha regime interno, aliás tinha um diretor que na época era sócio minoritário, e ele também vendeu e ficou como empregado.

Pesquisador: Ocorreu processo sucessório ?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Não, isso...

Entrevistado: Não, porque ela era..., como eu te disse bem no começo ela era..., ela sempre foi profissionalizada, então...

Pesquisador: Houve transferência ou venda da empresa ?

Entrevistado: Houve, em 92 foi definitivo.

Pesquisador: Foi a mesma história.

Entrevistado: Isso.

Pesquisador: Quantos departamentos tem a empresa ?

Entrevistado: O que você chama de departamentos ?

Pesquisador: Unidades, loja, por exemplo recursos humanos, departamentos pessoal, departamento..., área de produção...

Entrevistado: Está ok, então você tem compras, vendas, você tem o pessoal administrativo, que é o quê ? Contabilidade, fiscal, financeiro, contas a pagar, contas a receber e análise de créditos. Depois você tem recursos humanos, você tem fábrica, você tem engenharia dividida em três, uma que cuida de serviços, a parte de processos é outra divisão que nós chamamos de engenharia industrial, e tem engenharia de produto que cuida de outros tipos de produtos que eu falei aqui agora, um é produto para terceiro e outro é produto próprio, que engloba laboratório também, a engenharia de produto própria engloba o laboratório de pesquisas e desenvolvimento, basicamente são essas as grandes unidades. Na verdade há divisões também, você tem quatro grandes divisões uma que é serviços, que é peça terceirizada, uma que é bebedouro, produtos de refrigeração, uma que é máquina de sorvete e outra que é nova que são os produtos para diagnose para automotivos, isso é muito novo, é meio balão de ensaio, não sabemos se isso vai dar certo ou não vai dar certo.

Pesquisador: É novo quanto isso ?

Entrevistado: Um ano, menos de um ano.

Pesquisador: E vocês possuem assim um laboratório de pesquisa de produto assim ?

Entrevistado: Para a parte de refrigeração sim, se não é inviável, é impossível.

Pesquisador: E você tem pesquisadores assim, pessoas que são especializadas nisso ?

Entrevistado: Tem duas pessoas cuja a função é só locatário, eles fazem o que está discutido, eles fazem aplicações e aquilo que seja eventualmente necessário estudar ou o que a norma exija que estude.

Pesquisador: Sei.

Entrevistado: Norma técnica que se aplica naquilo que nós estamos tratamos no caso, seja lá o que for.

Pesquisador: Agora um dado quantitativo, eu acho que..., falar assim mais...

Entrevistado: Os principais produtos são bebedouro, ou a linha de bebedouros, que é uma divisão, uma linha...

Pesquisador: São três, não é, que estão ali na frente ?

Entrevistado: São quatro, falta um que não está ali na frente que é o de pressão, são quatro famílias, você tem a linha de máquinas de sorvete, que também relativamente nova, são máquinas industriais, são equipamentos para produção, equipamentos industriais para produção de sorvete, você tem uma divisão de terceirização que é uma prestação de serviços para terceiros, ou seja não estou mesmo em uma montadora, até por princípios, mas é esse o tipo de trabalho, você recebe um desenho, e você confecciona uma peça sob encomenda, para essas empresas.

Pesquisador: É interessante isso.

Entrevistado: E a última parte, é a parte de diagnose automotiva, que realmente está começando, nós temos só um produto lançado, que ainda está vendo ser viável ou não.

Pesquisador: Certo. Só curiosidade, essa máquina de sorvete está se tornando concorrente da R. Camargo ?

Entrevistado: Sim, frontalmente.

Pesquisador: A é, porque a gente convidou eles para participar, e tudo.

Entrevistado: Frontalmente, na verdade eles tem uma linha até um pouco..., tem essa linha nossa e tem uma linha um pouco mais doméstica, doméstica o que eu digo é aquela máquina do Mc Donald's por exemplo, aquilo é doméstico, é pequeno, vocês vão máquinas aí de até 300 litros de sorvete por hora até 1000 litros de sorvete por hora, se você conseguir imaginar.

Pesquisador: E a quanto tempo, então você tem os bebedouros... ?

Entrevistado: Bebedouros começou em 93, a máquina de sorvete começou no ano passado.

Pesquisador: Em 97.

Entrevistado: E a parte automotiva no meio de 97.

Pesquisador: No começo você não tinham assim nenhum produto próprio no caso ?

Entrevistado: Não, não, a gente só fazia a partir de serviços. Mas agora o problema é que serviços apesar de ele sofrer menos..., exigir menos da questão de vendas, ou seja por lado se você atrás de uma empresa grande que está bem planejada, é fantástico, você vai crescendo de arrasto, você estiver atrás de uma empresa que comete um erro estratégico ou por uma razão qualquer do mercado ela cai muito, você morre, se ela cair, você morre. Porque um momento que aquele que estava terceirizado vem para dentro e você fica sem nada, então você tem um risco grande, caso essas pessoas cometam um erro estratégico, por exemplo nós fornecíamos antes do plano cruzado..., o nosso maior cliente era a Prosdócimo, e eles apostaram que o plano ia dar certo, muita gente apostou que não ia dar certo, e não deu. Poderia Ter dado, se tivesse dado certo talvez eles seriam o maior fabricante hoje. E eles caíram, foram para o banco, foram para os bancos e deu toda aquela confusão, que noticiaram em tudo que é jornal do país e nós mesmos morremos com essa história, porque nós perdemos muito do nosso faturamento, e isso aí de repente, simplesmente um belo dia... falou: olha não tem mais pedido, acabou e pronto, então é bastante ingrato. E foi justamente nessa época que a gente começou a pensar no bebedouro, apesar de ter margens de contribuição talvez mais baixa e uma dificuldade grande para você promover e impor uma máquina no mercado, depende mais de você mesmo, se você comete um erro, arque com ele, mas não é uma coisa que você não sabe o que vai acontecer, obviamente dentro da Prosdócimo eles sabiam o que poderia acontecer, mas não, eu não estava informado do que estava acontecendo e de repente aconteceu.

Pesquisador: Bom, produtos para terceiros o senhor já falou.

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Prestação de serviços, para o consumidor... direto, direto para o consumidor ?

Entrevistado: Não, não.

Pesquisador: Não. E para cliente... só cliente, como é que é a sua clientela ?

Entrevistado: No caso dos bebedouros são distribuidores eletrodomésticos, distribuidores de água e o que a gente chama no jargão de balanceiro, o que é balanceiro ? É um distribuidor de equipamentos para restaurantes, para padarias e que fornece também algum vitrine, então ele acaba comprando algum bebedor e vende para fábricas, ou seja as pessoas sabem que lá tem...

Pesquisador: Certo.

Entrevistado: Então são distribuidores.

Pesquisador: Então a sua produção... como é que é a sua produção, sob encomenda ?

Entrevistado: Tudo sob encomenda.

Pesquisador: Por contrato.

Pesquisador: 100 % sob encomenda ?

Entrevistado: 100 % sob encomenda. Não, eu não produzo nada para estoque, isso é uma coisa que por política da empresa.

Pesquisador: Já produziram alguma vez para estoque ?

Entrevistado: No passado o antigo gerente de vendas quis fazer isso e foi um desastre, e a gente sempre soube disso, nunca fez por estoque, e no passado veio e disse não porque vai melhorar, melhorar, melhorar, melhorar, melhorar e nós esperemos até hoje.

Pesquisador: E foi piorando, piorando...

Entrevistado: E continua piorando, vai continuar piorando e todo mundo sabe disso.

Pesquisador: Bom, você já disse, mas só para confirmar, a empresa desenvolve produto.

Entrevistado: Desenvolve.

Pesquisador: Que é esse terceiro aí automotivo, bom...

Entrevistado: Todos eles são nossos.

Pesquisador: Todos eles são.

Entrevistado: Menos a parte de serviço que a gente recebe o projeto pronto, então a gente já recebe o projeto do produto, ou seja... na verdade são coisas simples, agora o resto é nosso, o projeto é nosso.

Pesquisador: Certo.

Entrevistado: Em maior ou menor grau mas...

Pesquisador: Nessa parte de serviços vocês recebem esses projetos e só executam só.

Entrevistado: Exato, por exemplo se o fabricante do seu gravador, aqui nos mandasse a tampinha do seu gravador, eu recebo um desenho com a especificação clara do material, dimensional, os ensaios pelos quais eles tem que passar e eu tenho que fazer exatamente essa peça, ou seja não é nem questionável, aliás não é prático questionar o...

Pesquisador: Nem sugerir.

Entrevistado: Até pode sugerir. Eu terceirizo peças de bebedor, por exemplo plástico eu não faço, então lógico eu tenho os meus desenhos os meus padrões e eu quero exatamente aquilo e não aceito alguma coisa parecida, então com o mesmo conceito essas peças que são nossas especialidades nós fazemos para terceiros.

Pesquisador: Qual que é o processo então, você tem o teu produto... ?

Entrevistado: Eu vou te dividir grandes áreas da fábrica pelas quais em maior ou menor grau passam os produtos. Então você tem a parte de estamparia e você tem uma parte de tubos, formação de tubos, dessas duas áreas isso pode ir direto para montagem ou ir para tratamento de superfície, então você tem uma galvanoplastia que pode simplesmente preparar a superfície ou já dar acabamento final no caso de zincagem ou eletroposição. Se for só preparação de superfície, fosfatização, vai para a pintura, da pintura vai para montagem, e aí acabou eventualmente o tratamento de superfície. Depois você tem as áreas de montagem, então para cada produto você tem características diferentes por origem, então você tem maior ou menor extensão em investimentos de volumes aplicado a cada tipo de produto, você tem a montagem de cada um deles e depois você tem as áreas de apoio que são ferramentaria, manutenção, basicamente você vê que eu não falei plásticos, então isso eu recebo de fora.

Pesquisador: Então a gente pode resumir que existem três mini fábricas, dentro de uma estrutura maior.

Entrevistado: Até, até você poderia sugerir uma quarta que é a parte de pintura e galvanoplastia por que queira o não queira tem muita gente que só nos compra pintura, porque ele manda uma peça, e eu só tinjo e pinto. Ela está pronta e ele só quer tratamento de superfície, tudo bem não tem problema nenhum.

Pesquisador: E essa parte de serviços, ela é bem flexível assim, digamos assim...

Entrevistado: Ela é flexível, é um tipo de relacionamento com o cliente que é muito mais técnico, altamente técnico, na verdade quando você vende bebedores, no sistema está inculto, que é um eletrodoméstico, então normalmente você vende estática, você não vende tanto prestação, resultado de ensaio, o cara não quer saber, então você põe isso no Magazine Luiza, na Bernasconi, nas Casas Bahia e a dona de casa fala aí que bonitinho, e põe de baixo do braço e leve, não quer saber se gela, se não gela, achou bonito. Então quando você vende uma peça técnica, você se quer trata com o comprador, você vai discutir com engenharia, você vai discutir com o comprador preço depois, então o desenvolvimento é com engenharia e é demorado e aí uma, vez que sai, a duração desses contratos, que não são contratos necessariamente formais, ou seja dada a prestação são longos.

Pesquisador: E vou fazer uma pergunta que não está no questionário, que me veio agora com as suas colocações. Como que você atinge o seu mercado ?

Entrevistado: É cada um deles é um mercado, eu acho que uma das grandes...

Pesquisador: Como é que você consegue entrar, essa que é a grande questão.

Entrevistado: Então veja, o caso dos bebedouros, vamos um por um. O bebedouro você tem diferentes mercados e evidentemente você tem que atuar neles de maneira não necessariamente iguais, mas Magazines, qual é o jeito de entrar nos Magazines ? É você ter alguém que conheça os compradores dos Magazines, então é natural, ou seja, eu falo, a gente brinca o cara tem que ter a chave porque se não, não adianta você vai sentar lá na recepção e depois de uma semana que você está lá sentado fila o cara vai te atender e falar eu não quero, aí bate a porta a trás de você, então você tem que ter... tem estar no mercado, ser conhecido no meio, com gente que seja do meio.

Pesquisador: O contato então é muito importante para o conhecimento....

Entrevistado: É fundamental, fundamental, então esses...

Pesquisador: Das pessoas...

Entrevistado: ...esse clientes maiores são..., então toda a venda desse produto é feita através de representantes, que são representantes que estão no mercado que conhecem esses clientes e tem acesso. Você tem um nível um pouco inferior deles que são os distribuidores pequenos, esses já não são tão complexos, então aí com simplesmente com o vendedor você atinge a pessoa, você atinge ele com mala direta, tem retorno e é alto, se for bem orientado, que é muito semelhante a parte de serviços porque você sabe exatamente o que você está falando e quem lê sabe exatamente o que quer, não adiante você mandar uma mala direta para um distribuidor grande, que vai por mais um..., agora se eu falar eu faço pintura a pó em alumínio, com pintura a pó epoxi ou híbrida, poliéster, então o cara que está lendo, fala a, eu preciso disso, não sei o que, então ele pega o telefone e te liga. Tem alguma coisa de contato também, mas aí é muito mais direto com a fábrica, é muito mais entre empresa, então você fornece para quem, a alfa mexe para fulano, a que legal, aí o comprador dessa empresa joga bola com o comprador da outra empresa ou trabalhou na outra que liga para esse aqui, olha você sabe de alguém que..., sei, então manda e faz, e é bom.

Pesquisador: Então..., mas existe uma pesquisa por exemplo, você tem o produto x e sabe que algumas pessoas precisam, algumas empresas precisam deste produto, você leva propaganda, faz contato...

Entrevistado: No caso de bebedouro sim, no bebedouro tem pesquisa formal onde inclusive orienta os próximos lançamentos não adianta fazer um bebedouro com uma bruta de uma capacidade, quando na verdade o que ele quer é bem pouquinho é um produto bem baratinho, que de repente pode ser uma HP sabe, então você tem uma orientação muito clara, no caso de empresa a coisa é um pouco diferente o que gente fornece é o serviço, ou seja o que é que você quer, o que você precisa...

Pesquisador: Dentro...

Entrevistado: ... dentro de uma gama, ou seja tudo aquilo que for tratamento de chapa, tratamento de tubo e tratamento de superfície, eu sei fazer, ou seja não vem você me dizer que você quer plástico, eu estou insistindo no plástico porque é um exemplo simples, mas vamos falar em tratamento térmico, eu não faço, eu não sei fazer e não faço, então eu não ofereço.

Pesquisador: Não é a tua especialidade.

Entrevistado: Não é a minha especialidade, se fosse, daí eu digo, olha eu faço tratamento térmico, legal, daí vem alguém e fala você faz instrumentação ?

Faço. Desse tipo ? Desse tipo. Então tá, aqui está o meu serviço, você faz para mim. De repente, eu falo olha eu faço tratamento térmico, bom você faz ao têmpero ? Não, não ao têmpero eu não faço. É um pouco nesse âmbito, quando eu falo eu faço tubo, então que tubo ? Do menor diâmetro que existe até duas polegadas, aí poderia aparecer o pessoal do gaseoduto, e aí falar que legal você faz tubo, daí eu vou falar não...

Pesquisador: Não é esse tipo de tubo.

Pesquisador: Dentro desse parâmetro...

Entrevistado: Agora dentro desse parâmetro eu faço o que você me pedir, até porque está dentro da capacidade do meu equipamento e eu tenho condição ferramental para desenvolver isso, então não há uma necessidade de adequar o produto que eu faço, na verdade eu presto um serviço, por isso que eu chamo de serviço por que não deixa de ser um serviço apesar de ter um produto envolvido, eu faço sob encomenda e é especial para aquele cliente, as vezes você desenvolve ferramental, você desenvolve equipamento, você desenvolve máquina altamente específico para um apenas.

Pesquisador: Então o que estiver dentro da capacidade da empresa vocês fazem ?

Entrevistado: A priori sim, a priori sim.

Pesquisador: E se for dividir essa produção entre serviços e essa parte de produtos próprio, qual seria a porcentagem ?

Pesquisador: Sem levar mais no bolo.

Entrevistado: Um terço do negócio é serviço.

Pesquisador: Serviço.

Entrevistado: O resto são produtos. Hoje a expectativa é aumentar um pouco isso. Eu acho que o grande lance no serviço é você ter uma participação grande, porque o interessante é que ela não é tão sazonal, não tem tantas variações de intempéries econômicas, como tem o produto eletrodoméstico.

Pesquisador: Ele é mais estável.

Entrevistado: Claro, você está muito dividido em diferentes mercados, você vende para fabricante de bomba submersa de água até fabricantes de automóveis, então você tem tudo quanto é diferente de cliente no meio, o que te permite quando a venda de carros cai, não quer dizer que a de bomba caiu e assim por adiante, as vezes você não fica nem sabendo, o negócio é não deixar que isto participe demais do seu setor.

Pesquisador: E isso, eu acho que é fundamental.

Entrevistado: Pois é.

Pesquisador: Outra pergunta que não está aqui, a medida que a gente vai conversando vai aparecendo, existe um equipe planeja isso ou está centrado em você ?

Entrevistado: Que planeja o que ?

Pesquisador: Essa estrutura de divisão da produção em relação ao mercado, os diferentes produtos que você tem de produtos para atingir esse mercado, existe assim ?

Entrevistado: O que tem são equipes que trabalham..., nós passamos por um processo de engenharia algum tempo atrás, à uns três anos e meio, quatro anos atrás e foi concentrado em algumas pessoas todas as funções relativo a um certo segmento de mercado ou, o que acaba acontecendo que são assignadas as pessoas a um determinado projeto, ou seja aparece alguma, então é você que vai fazer, ou um segundo vai fazer, ou um terceiro que vai fazer, não é tão lógico a gente procura adequar o projeto a estrutura que existe, ou seja quem é o cara que entende de refrigeração, não vou dar para o cara entende de orçamentos de peças de terceiros, um produto de refrigeração, posso até dar, mas é capaz de fazer, então o melhor é dar para aquele que já é..., que está mais especializado naquele tipo de produto, então existe um caminho lógico, vocês vão ver está claramente dividido na empresa, tem pessoas especialistas em tipos de produtos diferentes.

Pesquisador: Bom então quanto aos serviços contratados, o que é que você tem aí melhor, a gente já colocou quatro, mas se tiver mais ?

Entrevistado: Então você tem limpeza, segurança patrimonial, aí você tem algumas assessorias eventualmente, dos mais variados tipos que você precisar, hoje por exemplo tem uma pessoa dando treinamento de saldo.

Pesquisador: A então você tem assessoria em treinamento.

Entrevistado: Tem necessariamente muito.

Pesquisador: Em planejamento tem alguma coisa...?

Entrevistado: Não, em planejamento não, a não ser o pessoal de auditoria, que faz a auditoria e obviamente nos assessoria.

Pesquisador: Então esse seria o planejamento interno, seria o interno, recrutando, vocês tem alguma participação de alguma empresa de fora ?

Entrevistado: Em próprio.... a partir de um determinado nível de cargo a seleção é feita externamente e depois na medida que for importante você tem teste psicológico aplicado por psicólogo de fora.

Pesquisador: Que nível de cargo ?

Entrevistado: A partir de supervisão ou dependendo da importância do cargo, pode até chegar a um cargo mais baixo, por exemplo a telefonista passa por um teste psicológico apesar de ter um cargo relativamente simples, mas é uma pessoa que vai estar submetido a um stress muito grande, vai fazer uma tarefa competitiva, você quer que ela atenda bem, então tem que ser uma pessoa emocionalmente equilibrada, então é uma pessoa que passa por um teste psicológico, de repente você tem uma pessoa só que vai ser o eletrônico dessa fábrica, e é um cargo simples, mas eu tenho só um eletrônico, e eu tenho muito equipamento eletrônico que se falhar eu preciso dele, então eu cara que eu sei que entre outras coisas atende perfil, o dia que eu precisar dele ele vem, aquelas coisas assim que...

Pesquisador: Contabilidade é interna ?

Entrevistado: Interna, tem pessoas que estão terceirizadas em diferentes áreas da empresa que são ex-funcionários em alguns casos que você precisa ser meio profissional, o cara presta serviços a duas ou três empresas vem, então na contabilidade tem gente nessa situação, pintura tem uma pessoa na mesma situação, tem um técnico que é uma pessoa de muito conhecimento, então ele vem e presta uma espécie de uma assessoria, mas não é... basicamente todas as funções tem gente interna, exceto limpeza e segurança.

Pesquisador: Bom você já respondeu, essa porcentagem de toda essa terceirização de toda a empresa você tem idéia ?

Entrevistado: Um terço.

Pesquisador: Como você classifica os equipamentos da empresa, modernos, obsoletos, mais ou menos ?

Entrevistado: Depende, depende de onde você está. Veja você tem algumas operações que são críticas, por exemplo carga de gás, carga de gás, eu tenho um dos equipamentos mais modernos que existem no mundo, porque se você não souber a carga de gás, você faz um produto horrível, você perde muita coisa, as prensas que eu tenho, eu preciso de prensas moderníssimas, porque eu faço furo, para fazer furo eu não preciso de um CMC instalado nela para calcular curva, velocidade, não dane-se eu quero fazer um buraco, então aí eu não tenho,

realmente está mais próximo de obsoleto do que de moderno, então está muito relacionado aquela função, aquilo que eu preciso, se eu sou competitivo daquela forma ou não, cada equipamento que você tem incorporado, você tem que fazer uma análise de investimento, para se aquilo lá é viável ou não é, se paga, se não se paga, é necessário, pode até não se pagar mas é necessário. Então vocês tem na parte de tubos, você tem alguns equipamentos que você não tem no Brasil, que passam pelo mundo inteiro, na linha de montagem você tem equipamentos de última geração, laboratórios de pesquisa a parte de instrumentação não tem igual no Brasil, digo isso com toda tranqüilidade, mas sei que a alfa é uma estamparia mais antiga do Brasil, e por aí vai, pintura também não é nada o outro mundo, tem um volume baixo.

Pesquisador: Considerando assim as suas necessidades em termos de mercado, do produto em si, equipamentos você se considera competitivo ?

Entrevistado: Sim, sou competitivo.

Pesquisador: A missão assim da empresa, os valores da empresa ?

Entrevistado: Tem toda uma..., eu posso até te dar isso por escrito, eu acho que vai ser fácil, eu preciso achar.

Pesquisador: Quais os processos da empresa são certificados ?

Entrevistado: Certificados ?

Pesquisador: ISO 9000...

Entrevistado: Não, nenhum, ainda nenhum. Nós estamos trabalhando um projeto, projeto raia e expectativa era certificar no final do ano, mas eu tenho graves dúvidas se nós vamos chegar lá mas...

Pesquisador: Existem essa exigência por parte da empresas que prestam serviços, exigem essa certificação ?

Entrevistado: Olha eu te disse eu não gosto, eu não vou voltar a fornecer para uma montadora, porque realmente é muito sacrificado, você fica a disposição e eles fazem questão de ocupar 100 % do seu tempo, você não tem tempo de pensar, então é uma experiência por qual nós passamos e realmente você se aborrece ao longo do tempo. Mas a exigência que existe por parte de alguns fornecedores, no caso de montadoras, que são, no Brasil, as que mais exigem são as montadoras não somos terceirizados, somos quarteirizados, então existe uma preocupação por parte do pessoal em ter certificado e em ter fornecedores que estejam certificados também, mas não é uma exigência, por lado uma visão muito particular falando de ISO 9000, houve uma pressão muito grande em um momento

em implantar a ISO, porque a montadora queria que fosse implantado e na minha visão é que não dá para implantar um sistema, você até implementar um sistema, você pode até... no meu ver implantar pode haver rejeição, e porque rejeita, ninguém falou que é assim, que vai dar certo, porque tem que ser, isso então não existe, é uma coisa que você atinge. Atinge com maturidade no treinamento, com censo, ou seja você não pode ir para uma empresa e levar uma norma e falar, copia tudo isso no seu papel timbrado e a partir de amanhã você começa a fazer assim.

Pesquisador: Não há uma restrição você atingir um certo mercado ?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Que te exige ISO 9000...

Entrevistado: Não, não. O que acaba existindo, o que a gente percebe que muita gente que tem o certificado não cumpre o procedimento. Você muita empresa certificada que não te manda desenho, você recebe de montadora, por exemplo, você recebe xerox de um pedaço de um desenho grande, então o cara tirou xerox de um pedaço de um desenho de uma folha de A1 ou A0, em uma folha de A3. Então você não tem a legenda, está escrito em alemão, o cara manda para o fornecedor, o fornecedor passa por fax, isso são empresas com certificado, e do que nós estamos falando, de repente eu estou fazendo uma peça de um item de segurança e eu não especificação do material, aí o cara fala por telefone, olha é tal material. Então tem muito disso o acaba acontecendo é que se você tem condição de fornecer decentemente com um bom nível de qualidade, tem um bom exemplo que um funcionário viu em uma palestra dada pelo Falcojn, que disse que a ISO 9000 é uma carteira de motorista, ou seja o fato de você ter ela, não é verdade que você 'w um bom motorista, e na empresa é a mesma coisa. Então tem uma falsa idéia que..., o fato de você estar certificado faz com que você faça as coisas bem, como também tem gente que não está habilitado e dirige a anos, e que a polícia nunca pegou porque ele sempre dirigiu bem, eu não quero dizer que eu aprovo que tenha motoristas desabilitados que dirijam pelas ruas, não é isso, eu quero dizer que é possível acontecer. Então se você é capaz de dirigir, ótimo, então vai lá e se certifica, o que eu acho complexo é o cara ter a licença e falar agora eu aprender a dirigir, se ele tem a licença, ele não precisa aprender a dirigir. Mas existem empresas que estão certificadas que estão muito bem, eu posso de dar um exemplo, chama-se Waco, que é nosso cliente que está certificado, mas antes de certificar já era organizado. E nós temos alguns clientes que obviamente por

imposição de algum cliente se certificou, porque é regulamento interno da empresa do cliente dele e você vê que aquilo não funciona, é algo que está no papel está tudo copiado, você vê que ele pegou uma norma da GM, da Ford e chupou tudo. Agora nós estamos nos certificando porque na medida que você tem procedimento, você consegue garantir alguma coisas e a partir de um determinado nível de falhas, você começa a ouvir e não consegue pegar nenhum, a ocorrência é muito baixa, então se você não tiver um sistema que garanta ou evite até, preveja a ocorrência daquele defeito e se faça alguma coisa a respeito, você não vai perder nunca. Não o obstetra, ele incomoda, ele é até alto, não é quando você chega nesse nível, você tem uma ocorrência e isso é grave, porque percentualmente você tem fatos por milhão, e é expressivo.

Pesquisador: Você tem isso acontecendo aqui, e como que é controlado esse processo ?

Entrevistado: Você tem dois tipos de controle de falha, dentro da fábrica e fora da fábrica, fora da fábrica é população de garantia e simplesmente de ser arbitrado você tem reclamações sobre um total de população de garantia que está arbitrado em doze meses e defasado em três meses para trás, essa é uma população de garantia, não quer dizer grande coisa fisicamente, mas não é isso que nós chamamos de população garantia. Então você tem um índice que vai evoluindo por tipo de defeito e vendo o campo, tem defeitos muito graves até muito simples, então o cara não pois na tomada é um defeito. Então você faz um manual onde deve informar ao usuário as instruções de uso, por exemplo do bebedouro, então você vê que se você inclui algumas coisas, o número de reclamações cai.

Pesquisador: É interessante, porque teve uma nos Estados Unidos eu acho, uma mulher, ela comprou um microondas, era uma velhinha já ela tinha um gato, e ela deu banho no gato e quis secar o gato, então ela teve aquela brilhante idéia de colocar dentro do microondas e ela pois o gato dentro, e fez o gato assado, e ela reclamou na justiça e ela ganhou.

Entrevistado: Ela ganhou porque a empresa não disse no manual que não podia por um gato dentro do microondas.

Pesquisador: Exatamente.

Entrevistado: O fato é que a gente tem reclamações diversas, até banais, que a gente dá risada depois e aquelas de vazamento de água, vazamento de gás.

Pesquisador: Que aí já eram defeitos da fabricação.

Entrevistado: Já eram defeitos. O resto é orientação técnica.

Pesquisador: E o que você faz ?

Entrevistado: Você faz uma estatística e prioriza, mas paralelo a isso você tem os defeitos internos que ocorrem na linha de produção, e eles estão catalogados e você divide eles por tipo de defeito, defeito A, B e C, tem o que é muito grave que não pode sair, tem o que não pode sair mas não é grave e aquele que o defeito existe mas o cliente não vai saber que existe, ou seja para nós é um defeito, então você deixa ele passar. Então está um pouquinho sujo, do lado interno, não deveria, mas é anotado mas vai para frente. Então você tem as duas estatísticas e depois você confronta isso, e prioriza ações, ou seja pode ser o pior defeito, vamos trabalhar em cima disso, evidentemente a orientação..., primeiro é tudo aquilo que envolve item de segurança, ou seja se houver um defeito mesmo que pequeno, alguma ocorrência ou defeito que possa envolver segurança é prioridade, depois é prioridade por número de ocorrências, por evidentemente para minimizar custos, aquilo que é mais caro é tratado primeiro, mesmo que a porcentagem é baixa mas de repente aquilo influencia muito no custo.

Pesquisador: O que significa para empresa ser competitivo ?

Entrevistado: Ser competitivo hoje, significa sobreviver. Eu me lembro de ter assistido uma aula na faculdade e isso faz pouco tempo, quando alguém dizia assim, olha se você tiver um produto que tenha uma margem baixa de contribuição, você joga ele fora, fica com os mais rentáveis. Isso é válido em uma situação de mercado, não é a nossa situação hoje, você olha para o negócio e diz assim a isso contribui, porque você está ocioso ou porque as margens de contribuição que você tem não são suficientes, ou seja se você fosse descartar, você descartaria tudo, você já não tem mais negócio bom, então você começa agregar coisas que mesmo que tenham margens de contribuição pequena, mas elas ajudam a pagar uma estrutura que você tem, então hoje ser competitivo é sobreviver.

Pesquisador: Então hoje é assim mesmo se você for ver a empresa está nessa situação assim...

Entrevistado: Eu diria que o país está nessa situação, mas nós estamos nessa situação é evidentemente, ou seja você é obrigado a fazer maus negócios se você quiser fazer algum negócio.

Pesquisador: O mercado está complicado.

Entrevistado: Para tudo. Eu tenho ouvido muita gente que está no mercado de eletrodomésticos, e tem-se tomado uma constante, em especial quando se começa, não é o nosso caso ainda felizmente, mas quando você começa a

competir com empresas muito grandes, que tem políticas globalizadas, que não é tão grave o fato de não ter bons resultados durante alguns anos, então enfim você começa a conviver com uma realidade muito diferente. A globalização tem um lado bom, que é obrigar a ser competitivo, mas tem um lado difícil que é esse outro lado, se não o for, você fecha.

Pesquisador: Tem algumas dificuldades nos negócios em termos de tecnologia, concorrência, cliente, fornecedor, RH ?

Entrevistado: Eu diria que você tem dificuldades, obviamente todo o mundo tem senão seria muito fácil e talvez pessoas como eu, vocês não teríamos emprego. Claro, porque digo isso, porque talvez cinquenta anos atrás o sujeito que era ferreiro, conseguia ser um industrial bem sucedido, então era simplesmente fazer o negócio dele crescer. Então não é mais tão fácil como um dia foi, então você problema tecnológico, você tem, você tem, o problema básico tecnológico que você tem é que por um lado ser competitivo, você tem criar diferenciais competitivos para poder se diferenciar um pouco do seu concorrente, por lado você tem uma pressão de custos brutal ou de preços brutal, daqui a pouco nós vamos ver, quando eu falar de concorrência, o por que, então eu tenho que aplicar uma tecnologia mas ao mesmo tempo eu tenho que abaixar o meu custo, isso exige um investimento que de repente para aquelas margens de contribuição que você tem, você está bom, isto é preciso, como eu falei lá no começo mas isso não se paga, veja decisão de comprar um laboratório que nós compramos, foi essa, você diz bom sem isso talvez eu não consiga desenvolver produtos na velocidade que eu preciso, se isso se paga ? Nunca, você vai investir e vai esquecer, você simplesmente subtrai isso do seu capital, mas sem isso você não vai a lugar nenhum.

Pesquisador: Eu acho que ele acaba se pagando, porque vai gerar conhecimento...

Entrevistado: Se paga, se paga, é claro que se paga mas de uma forma não tangível, não daquela forma que nós estávamos acostumados a fazer um play back, onde você diz, bom eu vou investir 200 mil dólares e daqui a dois anos você se pagou porque ele vai melhorar 2 % o meu produto e tudo bem, não bem assim, na verdade ele evita que aconteça um monte de problemas, aí vem um monte de coisas que obviamente você não teria tomado essa decisão, mas é claro ou você resolve o problema muito rápido e isso evita que a extensão do dano seja cada vez maior, de margens, então você até vende este fato mas... dificuldade, o que se pode chamar de dificuldade eu expressaria assim. Recursos financeiro, no caso

particular da empresa é uma empresa sempre foi saudável, a gente é bastante austero, a gente percebe que a dificuldade maior está mais a nível político, no sentido de você ter acesso a linhas de crédito, de você conseguir fazer os tais de canais de toda a burocracia, do que em si o problema financeiro mas evidentemente eu atribuiria aí uma dificuldade até de regulamentação no próprio banco, talvez os bancos não tenham chegado no nível que as empresas chegaram de extrema competitividade, não. Concorrência eu diria aí realmente nós temos um problema muito grave que é a informalidade de alguns concorrentes, é ter um porte que chame a atenção dentro de uma cidade que é pequena, então se quer você pode pensar em vender sem nota, mas você tem concorrentes de porte menor em uma cidade de São Paulo, por exemplo que toda a liberdade vende sem nota não está nem aí, não acontece nada, já foi autuado duas vezes, pagou fiscal, mudou de nome, eu não sei o que raio que faz, mas o fato é você concorre com preços que eles estabelecem no mercado que para eles são rentáveis e para nós não, então ou seja sem ICM e sem IPI, se ICM você paga 18 % e de IPI você paga 10 %, são 28 %, ele dá 15 % de desconto e você não chega.

Pesquisador: Vocês perdem muito com concorrência desleal assim ?

Entrevistado: Perde. Você deixa de participar de um segmento que é vasto, que é vasto.

Pesquisador: E isso se torna um grande problema para a empresa.

Entrevistado: É um problema que é gigante, o que faz com que você tenha que se concentrar com o clientes, que por outro lado, te maximiza os riscos, porque é gente que está quebrando, que está falindo, que está com os mesmos problemas que nós temos no ramo dele, ou seja no comércio, ou seja uma Casas Bahia não deixa de pagar imposto, não pode deixar porque é um prato cheio para qualquer fiscal, e concorrem com camelô e sei lá com quem mais concorrem, evidentemente não são essas as razões que levam uma empresa a pedir falência ou concordata, mas há um momento econômico difícil, o Mappin, a Arapuã, está todo mundo falindo, nós pegamos cinco concordatas.

Pesquisador: Geograficamente, onde estão os concorrentes, os maiores assim?

Entrevistado: Você tem um no Ceará, que incomoda no Nordeste evidentemente, você tem três no Rio, e o resto é em São Paulo.

Pesquisador: A dificuldade quanto a cliente.

Entrevistado: O cliente, hoje a dificuldade basicamente é deixar você na inadimplência.

Pesquisador: De atingindo...

Entrevistado: De atingindo não, a gente brinca muito com nossos vendedores, vender é fácil, vender se vende, difícil é receber, aliás mais difícil do que receber é você conseguir configurar o fato, legalmente o cara de deve, quer dizer a lei ela é muito favorável ao devedor. Eu vou dizer que esta grande atividade que você tem é justamente você configurar que legalmente... e pode aciona-lo judicialmente, por exemplo em alguns países é assim, no Chile se você dá um cheque sem fundo, pessoa física, vai para um cadastro geral no país e você não limpa isso, você pode até pagar, tubo bem, em um segundo não só não limpa também, você vai preso, resultado você receber um cheque no Chile é absolutamente confiável, aqui você pode fazer o que você quiser, que você não recebe, se quem tiver do outro lado tiver má fé, você não recebe, ou menos que você exija que ele te pague avista, mesmo se for depósito em cheque, demora uma semana, o banco compensa, mas ainda não foi transferido e aí de pois você descobre que o cheque era sem fundo e o banco debita na sua conta, então você que toda a legislação está montada para aquele que quer aplicar um golpe, então é muito complicado, exige gente está fazendo análise de crédito, que está documentando, por exemplo você só pode cobrar alguém se o canhoto da nota estiver assinado, que é a prova de que ele retirou o material, até aí é justo, mas como é que eu faço quando é uma transportadora que retira, faço a transportadora assinar. Isto é então extremamente burocrático, isso é muito favorável a aquele que tem predisposição a não pagar.

Pesquisador: Como você resolve, tem alguma forma de vocês resolverem isso, isso acontece muito com vocês assim ?

Entrevistado: acontece com todo mundo, tanto é que se fala em índice de inadimplência, tem até índice para falar do assunto. Como é que você resolve isso, você resolve tentando fazer análise crédito, você resolve colocando gente para fazer cobrança, resolve burocratizando para burro todo o sistema, você não resolve minimiza.

Pesquisador: E no caso da empresa ela tem um custo técnico por causa disso.

Entrevistado: Claro, você tem duas pessoas que fazem isso basicamente. Ou seja se preocupam em vender somente para aqueles que eles acham que nós

vamos receber, e depois cobrar aqueles que achavam que ia receber e não recebeu, fora todo um procedimento que é chato.

Pesquisador: Dificuldades quanto a fornecedor ?

Entrevistado: A maior dificuldade quanto a fornecedor está relacionado ao nível qualidade que eles tem, e preparo que eles tem, a gente nota um despreparo muito grande, olha eu dar um exemplo simples que você vai me entender, mas não ouve um fornecedor corrigindo um processo se baseando em dados estatísticos, ou seja mantendo a média, mantendo o desvio padrão, tem uma capacidade, tudo a norma fala, todos os certificados são fantásticos, mas ninguém usa ou não sabe como usar ou se você dá os dados você não interpreta, então é essa uma dificuldade muito grande, você não consegue fornecedores. de bom nível, então você tem um nível de rejeição absurdo, e você por lado não tem a força que uma montadora tem, fala eu não quero e pronto, então muitas vezes politicamente você é obrigado a engolir algumas coisas.

Pesquisador: RH.

Entrevistado: A dificuldade que tem, não é nem de contrato de recursos, mas você tem um baixo nível educacional, você tem um baixo nível intelectual, então realmente você possui gente limitada, o treinamento que poderia ser simplesmente, bom vamos começar a falar sobre um assunto técnico, a empresa tem que ensinar o cara a fazer conta.

Pesquisador: Você tem funcionários sem escolaridade ?

Entrevistado: Escolaridade ele tem, ou diz que tem, ele traz o tal do diploma mas nós fizemos o curso de séptico, controle estatístico do processo tinha gente que apesar de ter 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup> série não sabia somar, tinha dificuldade de somar cinco números, então você tem começar fazendo o curso, vamos lembrar como que soma, aí você se apela, compra calculadora e aí você ensina o cara a usar calculadora, você esbarra em coisas que são muito básicas.

Pesquisador: No chão de fábrica tem engenheiros assim ?

Entrevistado: No chão de fábrica você quer dizer o que, trabalhando.

Pesquisador: É trabalhando.

Entrevistado: Não, você tem nível de supervisão, na produção não.

Pesquisador: O nível de rotatividade é grande ?

Entrevistado: Olha o nosso nível histórico, girava entre dois e quatro por cento, esse ano é baixíssimo, ele está extremamente relacionado ao nível de atividade econômica, quando as coisas vão mal ninguém ousa fazer alguma errada,

quando as coisas vão bem, eles querem é ser mandado embora, aí falta, não vem, responde para o superior, quer ser mandado embora, levantar o fundo, ir trabalhar em outra empresa, aí tem todo um..., foi chamado em outro lugar, então aí realmente os níveis aumentam. Teve uma época, não sei se vocês lembram, teve geada nos Estados Unidos, então muita colheita de laranja aqui, o pessoal plantou e depois precisava colher a laranja então época de colheita, o pessoal sumia, fazia questão de ser mandado embora para trabalhar na colheita porque ganhava mais por fora, e aí depois voltava, que não para o mesmo posto mas...

Pesquisador: E para a empresa a abertura da economia, mercosul, a competição estrangeira tem alguma influência assim ?

Entrevistado: No caso particular não porque esse produto está protegido fora do mercosul com uma alíquota altíssima, dentro do mercosul também não, porque só tem fabricante na Argentina, só que o nível de preço brasileiro é muito mais baixo que o nível Argentino, então o Argentino não consegue entrar, ao contrário nós estamos entrando um pouco no mercado deles, e tem umas particularidades um pouco diferente da nossa a nível de conceito de produto, mas eu diria que sim, alguma coisa nos ajudou nesse sentido, mas o Brasil ainda protege esse tipo de produto, do oriente e dos Estados Unidos. Mas mesmo que estivesse aberto o nosso nível de preço é muito inferior ao americano, ou seja o americano vende bebedor a 150 dólares, aqui a gente vende a 125, 130 sem impostos.

Pesquisador: Mais alguma outra dificuldade ?

Entrevistado: É dificuldade está mais relacionada, de um modo genérico ao momento econômico do país, ou seja você tem uma demanda reprimida, baixa você tem os níveis de desemprego que estão altos, o que faz com a inadimplência do nosso cliente seja alta, eu diria então que uma das grandes preocupações do momento, eu diria que é isso aí. Evidentemente eu sou o primeiro a votar no senhor Fernando Henrique, pela reeleição, mas que ninguém não nos ouça, mas a brincadeira é mais ou menos assim, assim ele esculhamba esse troço, volta inflação, e a gente volta a ganhar dinheiro, como empresário, ou seja você tem um monte de gente morrendo de fome empresários ganhando muito dinheiro, essa empresa ganhou muito dinheiro na época da inflação, porque está capitalizada, só por isso.

Pesquisador: Então só para fechar essa parte o que você acha que o cliente deseja, que a sua empresa não oferece e por que que não oferece ?

Entrevistado: Olha eu acho que sempre existe e sempre vai existir porque é difícil você dizer, olha eu estou absolutamente satisfeito com alguma coisa, acho que existe, é possível mas quando você está falando de um determinado cliente, mas de forma geral você nunca tem ou nós não temos uma aceitação total de tudo aquilo que nós fazemos, os resultados de pesquisa você tem níveis de aceitação, rejeição por diferentes que coisas que nós devemos fazer, então você tem níveis baixos de pontuação a nível de atendimento, que está muito relacionado a assistência técnica, e a assistência técnica é um problema porque basicamente ela está terceirizada, falta treinamento, então eu tenho que montar uma estrutura de treinamento para dar treinamento para o assistente técnico para que ele possa prestar um bom serviço, então eu tenho que escolher bons assistentes técnicos para que não me representem mal, e por aí vai. Você tem dificuldades até de tempo de resposta porque... o sistema de computador é lento. Então não é que nós não atendemos, mas ele gostaria de ser atendido melhor. Tem uma pesquisa feita que aponta alguns pontos que são problemas.

Pesquisador: E você pode nos fornecer isso depois ?

Entrevistado: Claro, claro.

Pesquisador: O Federico eu não sei se você tem mais tempo, mas agora é uma coisa rápida, que seria um perfil teu. Você é que um chefe... ?

Entrevistado: Sim, apesar de que interino, na verdade são dois diretores que pelo estatuto está profissionalizado e a direção é composta por duas pessoas ou três, o principal saiu e o substituto não foi nomeado, então o interino sou eu e estou ocupando as duas funções. Então interinamente estou assumindo a área administrativa, tanto fábrica quanto vendas.

Pesquisador: Então é um perfil teu algumas questões são mais fechadas, então elas tem uma escala ou sempre, freqüentemente, regularmente, eventualmente e nunca.

Pesquisador: Bom seu nome inteiro eu já tenho, idade ?

Entrevistado: Eu tenho 29 anos.

Pesquisador: Nacionalidade ?

Entrevistado: Brasileira.

Pesquisador: Tempo da empresa ?

Entrevistado: Desde 90.

Pesquisador: Experiência no ramo ?

Entrevistado: Não anterior, de 90 para cá.

Pesquisador: Qual a qualificação profissional ?

Entrevistado: Engenheiro de produção mecânica.

Pesquisador: Cargo e função aqui ?

Entrevistado: Eu sou diretor industrial, e a minha função é dirigir a área de fábrica mais engenharia, eu antes da saída do outro diretor eu assumi a área comercial, vendas, não toda a parte comercial só vendas e o próximo diretor vai decidir se eu fico definitivamente ou volto para onde eu estava.

Pesquisador: Como você iniciou a sua participação na empresa ?

Entrevistado: Eu comecei como estagiário mas com uma tarefa muito particular, eu fui buscar um equipamento nos Estados Unidos, eu fui contratado para ir buscar, tudo porque eu falava inglês e tinha algum preparo técnico, então eu fui buscar, provei a máquina dentro daquilo que... dentro do roteiro que tinha sido especificado, trouxe, pus para funcionar, comecei trabalhando na máquina, treinei operadores e aí fui ficando.

Pesquisador: Você usa conhecimento técnico de profissional para tomadas de decisão, troca idéias com subordinados para resolver os problemas, preocupa-se com a formação de elementos para substituir os atuais dirigentes, e delega poderes a subordinados ?

Entrevistado: Olha veja, é difícil você caracterizar uma coisa em uma empresa pequena, ou seja você delega e acabou, então se eu uso o conhecimento técnico profissional para tomada de decisão, claro, se a decisão for técnica sim, dentro da minha área, agora eu tenho que tomar decisões dentro da área administrativa que não é da minha área, então o que é que eu tenho que fazer aí, se for simples é bom senso, eu acho que isso todo mundo tem um pouco e eu acho que o engenheiro é obrigado a ter um pouco mais as vezes por..., por catequese, evidentemente as vezes as coisas complicam então você tem buscar gente que seja da área então aí ou você consulta subordinado, ou busca gente fora, e enfim, até na minha própria formação, você procura os seus docentes, os seus colegas, gente que está no ramo, você procura, então conhecimentos gerais para tomar decisão, sim, eu procuro, eu gosto de me centrar mais aqui na minha área, naquilo que eu domino, e deixar aquilo que eu não domino para quem domina, então aquilo que não domino obviamente eu prefiro ouvir mais quem domina, se eu não engenheiro de materiais, eu não tomo decisão de materiais eu ouço, não vamos dizer cegamente, mas ele dá a carta inicial, mas tem coisas que eu sei muito mais, e eu faço questão de expor as minhas idéias também. Se eu troco idéias com

subordinados, sim, naturalmente, mas depende muito da situação, tem situações onde você, é aquela história, um exemplo clássico, está pegando fogo na fábrica, então vamos fazer uma reunião para discutir? Não, aí é hora de você dar um grito, ou você é um pouco capitão de time ou a coisa afunda, então tem hora que você tem dar os gritos e todo mundo tem que obedecer. Mas em geral tem reuniões semanais onde tem todo o nível de gerência, supervisão que está discutindo que está exposto num quadro tudo que todo mundo está fazendo e as pessoas interagem entre elas, minha participação é só basicamente um interlocutor e eventualmente um desempate, você dá as linhas gerais e as pessoas vão supervisionando as atividades.

Pesquisador: Existe participação de... mais um nível operacional, existe esse tipo de formação de grupo, de equipe na empresa?

Entrevistado: Por ser uma empresa pequena você tem naturalmente essa participação, ou seja em uma empresa grande você não sabe o nome das pessoas, eu não sei os nomes de todos evidentemente, mas os meus subordinados diretos com certeza sabem os nomes de todas as pessoas que são subordinadas diretas ou indiretamente a eles, eu sei o nome de muita gente, então você acaba conversando com soldador, conversando operador, você acaba trocando ideia com muita gente, então isso de maneira informal, não há necessidade de se fazer um CCQ para o pessoal discutir, mandar a proposta para o diretor, não porque se eu estou passando do lado o cara fala, Federico vem aqui, pensei nisso, o que que você acha, dá para fazer, se você autorizar assina aqui, então é relativamente informal. Não está formalizado, talvez há uma dificuldade no sentido de que se estivesse o resultado poderia ser melhor.

Pesquisador: Quanto ao seu dinamismo, a importância atribuída aos itens abaixo: renovação periódica, atualização técnica, leitura de jornais, revistas, e relacionamento externo.

Entrevistado: Então renovação de produtos, sempre. A lema aqui na renovação de produtos é mais ou menos assim, geralmente se apegamos a um produto que a gente fez, você acaba se apegando, e é muito grave porque se o seu cliente não quer aquilo, deixa morrer, lança outro, mas se eu lançar esse produto aqui ele vai matar o antigo, bom mata, eu joga terra, se morrer, morreu, se você não lançar alguém lança e aí nós ficamos com outro morrendo lá não vamos poder fazer nada, então tem que ser sempre, se não for você está frito. Atualização técnica eventualmente, vamos dizer assim, porque lamentavelmente a empresa não está

tendo tempo de fazer um curso, de informar, o que eu procuro é ler um pouco, quando eu tenho alguma dúvida eu vou procura livro na biblioteca, ou compro livros, estudo, em especial aquilo que está dentro da minha área. Leitura de jornais, revistas e outras publicações eu diria que regularmente o que é técnico, e você acaba abrindo mão daquilo que é conhecimento geral, revista é sobre tubos, é sobre estamperia, é sobre vendas.

Pesquisador: Quanto administração, quando algum funcionário seu tem algum problema, você toma conhecimento desse problema, problema mais a nível particular ?

Entrevistado: Sim, formalmente quando esse problema vem via a RH. Se isto envolver dinheiro, exige a formação de um superior, então veja se for direto necessariamente todos os problemas tem passado por isso não vai para o próprio diretor que não vai para o próprio diretor que corresponde a área. Sim e eventualmente quando a pessoa participa do problema. Então você acaba tendo um envolvimento grande, apesar de eu preferir não participar, mas você... quando a pessoa de envolve não tem jeito, essa informalidade que eu comentei, da mesma forma que a pessoa te chama para te dizer que está com problema na máquina que precisa um maçarico e o comprador não trouxe, se eu não posso ajudar. Tem muitos casos que a pessoa chega e diz, olha meu está no hospital e não tenho dinheiro para pagar o médico, vocês não podem me ajudar, aí você começa a por gente para trabalhar, correr atrás de um problema.

Pesquisador: Existe sistema de recompensa ? E como que é ?

Entrevistado: Existe, para o pessoal de fábrica tem um plano de produtividade que os últimos dois anos ele acabou caindo em desuso porque realmente o mercado não tem permitido que a gente alcançassem os níveis de ocupação para eu te medir produtividade, então infelizmente apesar do pessoal estar sendo produtivo, a empresa não está sendo por uma questão de ociosidade, então você acaba tendo as suas honerosidades grandes então você tem..., você não consegue medir claramente, para o resto do pessoal você tem como objetivos claros, do tipo como...

Entrevistado: Eu acho que é o mais importante, eu diria que é um pouco a contra gosto, porque você não vem da área técnica e você acaba achando que se você não fizer um bom produto você não vende, só que se ele não vender, você não faz nenhum produto, nem bom, nem ruim, nem mais ou menos e lamentavelmente não é isso que define sozinho se você vai ou não algum lugar.

Veja nós temos concorrentes, que tem um produto extremamente inferior e tem estratégias de marketing, de vendas, mas agressivas o que faz com que ele seja até superior a nós ou compita num nível de produção e de volume semelhante ao nosso, mesmo tendo um produto inferior. Então vendas é mais importante, eu diria que segue a esse assunto empatado finanças e custos, então por que finanças e custos, como eu comentei para vocês no começo, vocês começa a trabalhar com áreas muito apertadas, se esse pessoal vier muito afiado pode cometer erros irreparáveis, então, a gente tem que estar muito, muito atento. Quando eu falo custos eu estou generalizando, acaba sendo um dia-a-dia de engenheiro, o pessoal da mecânica tem muita dificuldade, com o pessoal de produção não por que já viu isso na escola, pelo menos já ouviu falar, o pessoal de administração também, mas o pessoal de engenharia elétrica e mecânica não. E eu acho que é até uma carência, até já comentei isso com um professor, porque de repente o cara está preocupado com isso e não faz um bom projeto, eu vejo isso com as máquinas de sorvete, você fez um bonito projeto, um bonito desenho só que é uma droga porque ele é muito caro, a mais se fizer assim vai ficar porcaria, pois é, só que se ele ficar muito bom eu não vendo, então, é a questão de satisfação, se o que que é satisfação, o que que o cara quer, ele quer sorvete ou ele quer uma máquina que pese quatrocentos quilos a mais do que deveria pesar, ele quer sorvete. Como é que ela vai sair, será que vai durar dez anos ou quinze anos ele não está se lixando e se não durar problema é seu por que você que vendeu para ele, você que arrume, vai fazer um contrato com você, então acho que a história passa muito por aí, do custo que eu não estou só abrangendo custo contábil, custo a nível de orçamento, mas custo desde a hora que você está concebendo o produto, se começa a conceber o produto com uma idéia de preço já, tem que custar tanto por isso o material pode participar com tanto e aí você vem descendo e vai determinando processos baseados em custos, lamentavelmente é assim, o que em muitos casos e aqui também não era assim, fazia o processo dentro daquilo que você conhecia tecnicamente como aceitável, agora você vai fazer um dispositivo para dobrar um tubo e fala olha então quanto vai custar, isso vai retornar ou não vai retornar e você tem também o técnico baixo fazendo análise de pedique, ou procurando argumento para me mostrar que aquilo no mercado vai dar par fazer. Então, você tem algumas agradáveis surpresas e outras desagradabilíssimas, você não consegue automatizar algumas coisas que seriam fundamentais e outras que

você falou isso aqui é caro, não mais o mesmo defeito que esse trás então automatiza esse aqui, fica mais prático.

Pesquisador: Produção, estratégia, mercado, estrutura.

Entrevistado: A estratégia ela é importante também, se você não tem uma estratégia é muito difícil você vender, é muito difícil você produzir, é muito difícil você fazer qualquer coisa. Eu não colocaria ela em primeiro lugar, por que se você coloca ela em primeiro lugar e a venda e sem a venda a gente não faz nada, então, mas eu também tinha a sua formação e eu sempre achei que isso era fundamental, ele é engenheiro ?

Pesquisador: Não se deve classificar.

Entrevistado: Mas quando você chega, você desmonta, tem que fazer, então nós fazemos tudo direitinho, mas aí você olha lá do outro lado e não acontece nada, se você não tiver venda, tchau acabou o negócio, você não vai Ter nada para fazer estratégia, então, vende depois nós vemos o que faremos, infelizmente é uma situação atual, ou seja eu colocaria em número três a estratégia, mas eu tiraria ela um pouco do plano, ela está num plano superior, mas com uma dedicação secundária vamos dizer assim, ela é fundamental mas se você não tiver uma estrutura que funcione você pode traçar estratégia a vontade que você não vai conseguir resultados nenhum, infelizmente.

Pesquisador: Ainda tem a questão da estrutura.

Entrevistado: Aí você vem com a estrutura de recursos humanos quatro e cinco e produção é seis, quatro estrutura, quinto recursos humanos e sexto produção, por que que produção é sexto por que se você não tiver estrutura, não tiver os recursos humanos você não teria uma produção decente, aí você continua na lógica, está meio assim fora da lógica, está invertido vendas e estratégia, mas eu estou precisando mais disso, é uma coisa que eu tenho vivido e foi uma...

Pesquisador: Isso é comum, não é ?

Entrevistado: ... má notícia, saindo do conceito para a realidade você descobre que tudo bem, traça todas as estratégias que você quiser, depois eu te mostro todas as estratégias, só que o que que acontece enquanto você está pensando a coisa está rolando e se você não fizer nada o negócio vai para o brejo, então é fundamental você fazer, é, por que ? Por que você vai usar, é um ciclo, também não é assim vendas é o mais importante e acabou, não é isso. No primeiro momento vendas é mais importante, aí depois você vai varrendo a sua estrutura e você vai passar para uma reavaliação das suas estratégias e você vai votar em

vendas, legal eu estou vendendo mas eu não estou vendendo bem nessa região por que, por causa disso, disso e disso então qual vai ser a minha estratégia, eu vou dividir o meu mercado em quatro, vou Ter quatro representantes por que lá dentro da área eu vou Ter uma boa cobertura, ao invés de quatro eu vou Ter seis, agora eu cobri tudo, vou ver o que acontece. Então é um ciclo onde você está se realimentando.

Pesquisador: Você julga que a sua empresa se diferencia dos concorrentes em relação ao que ? A produção, a qualidade, a inovação, organização interna, estilo de administração, tamanho, seleção de funcionários, tecnologia, outras.

Entrevistado: Eu diria que nós nos diferenciamos, sem quantificar essa diferenciação, pela produção ou seja é uma fábrica que tem uma equipe técnica muito boa em função da nossa história, nós éramos prestadores de serviços de clientes muito exigentes, ou seja conseqüentemente nós somos muito exigentes com o nosso produto, isso acaba diferenciando o produto, nos diferencia também pela questão de inovação de produtos, ou seja nós temos concorrentes que desde que nós entramos está com o mesmo produto e já tem o mesmo produto a trinta anos e ainda não foi capaz de lançar um produto novo, nós já lançamos cinco ou seis, nos valeu o prêmio de design e algumas outras coisas que nós valeu até a posição no mercado. Eu diria que a organização interna também nos diferencia, nós temos um defeito que é bom, o que que é isso como nós trabalhamos muito tempo para serviço, nós sempre fomos muitíssimos voltados para fora, ou seja, em atender o cliente, por que que que é isso quando você trabalha para uma montadora, a montadora fala olha eu virei a linha e eu vou precisar daquela peça que estava programada para a semana que vem, está bom ? E você diz sim senhor e você junta todo mundo que estava saindo Sexta-feira à tarde e fala volta todo mundo que vocês vão fazer peças junto com a peãozada porque se não não dá tempo, você vira a Sexta-feira a noite fazendo peça, lá sentado na máquina para atender o cara. Então, isso gera uma cultura então essa cultura ela é extremamente ágil para atender um cliente, para resolver o problema do cliente ou seja quando cai o problema de cliente é uma emergência, gente apertando o botão de pânico por todo lado, por outro lado essa mesma cultura que é muito voltada para fora ela é lenta internamente, até por essa disposição que tem para atender os problemas internos, então por isso que eu falei é um problema que as pessoas deixam de fazer o que estão fazendo para atender o cliente, então para quem olha de fora é muito bom, para quem está dentro é um abacaxi apesar de que ...

Pesquisador: E como que acontece ? E que que você faz quando acontece isso ? Como que muda essa lentidão ?

Entrevistado: Você muda com a questão da estrutura, você muda com a questão da organização, você começa a criar uma nova cultura lentamente por causa de uma nova rotina, o que é muito lento ou seja você tem que criar uma nova rotina, agora é um defeito que eu não quero perder totalmente ou seja há muito a tempo atrás um cara de produto foi atender loja no Nordeste, foi pegou o avião e passou três semanas fora. Bom o resultado disso é que nós não perdemos uma cadeia de lojas, tem vinte e seis loja inclusive estou nas vinte e seis, no Nordeste inteiro, conheci um lugar que eu nem sabia que existia, só que ele parou com o projeto dele aqui dentro, então um balanço disso é o atraso , nós estamos com um projeto atrasado, por outro lado eu não perdi o cliente que era um potencial comprador para o desenvolvimento do projeto certo, então o que que você faz ? Você deixa assim, por que ele é um diferencial.

Pesquisador: E você trabalha com essa dicotomia então ?

Entrevistado: Você precisa ?

Pesquisador: Precisa.

Entrevistado: Para nós é um diferencial e nós conseguimos fazer um orçamento mais rápido que os nossos concorrentes, nós conseguimos resolver problemas mais rápidos que os nossos concorrentes, por outro lado nós temos mais problemas também pelo fato de não estarmos nos dedicando e é verdade que quem faz mais está mais sujeito a Ter mais problemas, meu concorrente não lançou nenhum produto desde noventa e três, o maior concorrente nada, nada mesmo e nós lançamos seis produtos desde então.

Pesquisador: Você pode falar quem é esse maior concorrente ?

Entrevistado: A Ibebele, ou seja, eles não lançaram ...

Pesquisador: Da onde que é ?

Entrevistado: De Itu.

Pesquisador: Ibebele ?

Entrevistado: Ibebele, é o maior, nós somos o segundo e o Beliere é o terceiro.

Pesquisador: Ibebele é assim ?

Entrevistado: Indústria Brasileira de Bebedouros Limitada.

Pesquisador: Interessante essa história da cultura, eu vou estudar isso.

Pesquisador: Ela é a primeira e em segundo vem a Genarex ?

Entrevistado: Nós estamos muito perto deles, mas eles tem trinta e tantos anos de mercado e nós temos uns mixos quatro ou cinco que nós somos conhecidos então eu diria que a nossa ascendência foi brutalmente rápida, mas entre escolher um Ibebele que está no mercado sabe o que é, é como você dizer olha você compraria o que uma geladeira Consul ou uma geladeira Merloni ? Qual que você compra ?

Pesquisador: A Consul.

Entrevistado: A Consul, por que você conhece Consul, Merloni é um dos maiores fabricantes da Itália, faz um produto fora de série, eu não vou dizer que é superior porque eu seria injusto com o pessoal da Consul porque o produto deles é muito bom e em alguns aspectos talvez seja muito melhor, fez um acordo com a CCE e você também não sabia e vai fazer um produto fantástico e com marca CCE provavelmente, ainda não se sabe mas você compra por que você conhece, aí vem todo o trabalho de marketing para fazer que a nossa marquinha seja conhecida também, mas é mais ou menos por aí, a vocês tem um nível de defeito maior é verdade, eles estão lançando um monte de produto novo e toda vez que você lança produto novo, quando você faz à brasileira, o que que quer dizer à brasileira ? Eu já falei para vocês que uma vez eu morei nos Estados Unidos por algumas semanas, desisti logo, eu estava fazendo curso de inglês para estrangeiros e junto comigo tinha uma pessoa da Honda, do Japão, no mesmo curso e acabei fazendo amigo de várias descendências tudo, menos gringo, eu acabei ficando amigo do japonês que era engenheiro e estava fazendo inglês porque ele ia vir para a fábrica da Honda nos Estados Unidos, aí ele disse sabe qual é a diferença entre eu e você ? Não, qual é ? É muito simples, você lança um produto em três meses e passa três anos corrigindo os defeitos que você põe no mercado, eu demoro três anos para lançar um produto, mas não dá defeito nenhum essa é a diferença entre nós dois, ele me disse vocês são rapidísimos mas faz tudo errado e para você corrigir o custo financeiro é demais, é uma questão de conceito evidentemente você acaba sendo pressionado pela nossa própria cultura. Veja uma vez eu fui para a Alemanha, na parte de eletrodoméstico, na parte de geladeiras sabe quanto tempo eles demoram para aprovar um fornecedor ? Se você chegar lá e dizer eu vou oferecer pezinho para a sua geladeira, borracha quanto tempo demora aqui ? Chuta.

Pesquisador: Um mês.

Entrevistado: Se você for rigoroso no procedimento provavelmente, vai testar, vai atrás de preço, quanto tempo você acha que demora o alemão para aprovar um fornecedor ?

Pesquisador: Seis meses.

Entrevistado: Dois anos, somente no laboratório, depois disso nós vamos começar a conversar a nível técnico, a nível preço mas a você tem um ventilador você quer que eu ponha na minha geladeira, manda a mostra, tortura a amostra deles dois anos, se for aprovado aí nós vamos conversar, então qual é o resultado disso ? Uma geladeira da Bosch não quebra, uma geladeira da Consul quebra comparada com a da Bosch, não estou criticando o pessoal da Consul mas estou dizendo que o outro é infinitamente superior, o resultado é palpável por que tem toda uma postura, tem toda uma forma de tratar.

Pesquisador: O que que você aprendeu com isso ? Aqui para tua empresa, tentou trazer isso para cá ?

Entrevistado: Você traz, aí o que você faz ou invés de demorar um mês, você demora dois e acaba diferenciando é verdade, mas até por uma questão política, financeira você não pode passar dois anos testando, você tem um problema, a coisa já vem arraigada, é uma bola de neve.

Pesquisador: Então você fala considerando o Brasil ?

Entrevistado: Não sei se o Brasil, mas eu estou considerando a empresa, não eu também não quero generalizar porque quem sou eu para a empresa dos outros, mas é uma bola de neve, a questão dos ovos da galinha quem viu primeiro, você tem um produto que já é ruim e já está no mercado, aí ele falha começa a Ter uma epidemia, detectamos a peça que falha, bom e agora, muda, você tem dois dias para fazer a mudança e implementar a linha, minimizou ótimo. Imagine você falar deixa quebrando, daqui dois anos eu volto para dar a resposta para você, então a burrada já está feita, não dá mais para corrigir, entendeu ?

Pesquisador: E isso aí você chama produção à brasileira ?

Entrevistado: Claro, a gente lança produto rápido demais, adapta as coisas, copia com erro e acaba sendo uma questão até de conceito nosso, cultura, você tem paciência de esperar dois anos para lançar um produto ? Não tem, você já foi mandado embora se você demorar dois anos para fazer um produto, eu mesmo mando embora um cara se ele demorar dois anos para lançar um produto, eu tenho consciência disso, então você perguntou o que que eu aprendi, aprendi que a gente deve ser cauteloso, aprendi que se nós quisermos chegar ao nível dele, nós vamos

Ter que fazer algumas coisas como eles fazem, não adianta você querer fazer um bom produto se você não investir em tecnologia, se você não pesquisar, se você não fizer uma melhoria contínua, nós ainda estamos descobrindo características funcionais do produto hoje em dia, nós temos no laboratório um menino que ajuda, mas ele todo dia pega um produto da linha e sai e outro dia eles descobriram uma sacada que é física de montagem tem uma peça que ela é simétrica para todo os efeitos, você pode montar tanto de um lado com do outro a serpentina, tem um cuidado que você tem que tomar ou seja quando o gás entra, ele entra líquido, ele tem que entrar por baixo da serpentina e ir subindo só que ele estava invertido isso faz diferença, uma diferença de quase trinta por cento do rendimento do produto, só que ninguém sabia porque nunca tinha pego um produto nessa condição, então pegaram um e de repente se descobriu que aquela determina peça não pode ser montada, você não pode inverter todo o sistema colocar no espelho que apesar dele estar igual, ele não está e quem disse que alguém tinha visto isso ou pensado nisso, não faz sentido mas está comprovado que é assim. Quanto tempo depois ? Desde noventa e três.

Pesquisador: Qual é o nível de qualificação dessa pessoa que descobriu isso ?

Entrevistado: Quem notou é um técnico, quem matou a charada foi o engenheiro, o chefe dele, mas os dois juntos estão trabalhando, mas se você não faz isso o produto acaba tendo pane e o sujeito te liga e diz o produto não vende, então você consegue descobrir pequenas nuances que você só consegue ensaiando e estudando a exaustão, que evidentemente o japonês faz, o alemão faz é a tal da paciência oriental que é o diferencial competitivo em alguns casos ou vira a ser.

Pesquisador: E outras coisas que você se diferencia ?

Entrevistado: Qualidade eu num diria que diferencia ou que não diferencia eu acho que é um obrigação, acabo me diferenciando sim, mas eu me diferencio de quem me diferencia de fabricantes que tem um outro nível de qualidade então ele não está competindo comigo, você não compara um Fiat Marea com um Lada , falar não o Marea é melhor por que ele está diferenciado com qualidade, se quer o cliente é o mesmo não é comparado, ninguém vai tentar estabelecer uma comparação de qualidade com o Fiat Marea que acabou de sair e com o Lada, o Lada já teve o seu momento, é para outro uso, para outro público então eu acho injusto o que que é qualidade a satisfação do cliente, é no caso de

eletrodoméstico. O que que o meu cliente quer um produto vagabundinho, baratinho ? É o que ele quer você tem que atender, se você exagerar você não vende, é diferente da parte de serviço, aí é atendimento e especificação, no caso de eletrodoméstico o atendimento é a expectativa dele.

Pesquisador: Que é um custo baixo ?

Entrevistado: Por que se eu fizer um produto que é elaborado demais, vende menos, você tem um produto econômico que representa trinta e cinco por cento das vendas, entre os dois ele representa sessenta. O que é mais elaborado, tecnicamente melhor, que tem um nível de qualidade inclusive melhor ele representa vinte só, é um terço dos outros dois que juntos representam sessenta, que são as poracariazinhas. Então eu diria que qualidade é uma obrigação e não um diferencial, já foi alguns anos atrás, hoje passou a ser obrigação. Ninguém te pergunta se você tem qualidade, se você não tiver eu não te compro. Estilo de administração, eu acho que ele gera resultados e esses resultados poderiam ou não vir te diferenciar, mas é difícil eu fazer uma ligação entre estilo de administração e resultados obtidos, talvez não seja nem tão bom assim, se eu tivesse noventa por cento do mercado e os outros quinze concorrentes dividisse o mercado eu diria que sim., mas não é o caso. Tamanho também é semelhante, nós somos um pouquinho maior em certas coisas, um pouquinho menor em outras. Seleção de funcionários também não, os funcionários são todos cortadores de cana e são sempre os mesmos tem cana em Itu, tem cana aqui. Tecnologia em alguns casos sim, poderíamos vir a dizer que a aplicação tecnológica acaba diferenciando algumas coisas.

Pesquisador: Tem alguma outra característica que você acha que você se diferencia da concorrência além dessas ?

Entrevistado: Deixa eu pensar ...tem uma coisa que nos diferencia não sei se para bem ou para mal mas é uma empresa jovem, você tem quase todos os cargos ocupados por pessoas jovens, abaixo de quarenta anos, isso é bom ? As vezes, não sempre por que você não tem a experiência que uma pessoa de cinquenta, sessenta anos tem, o que as vezes nos faz falta e nós vamos buscar no campo como consultor, como um prestador de serviço então tem esse outro lado, a vantagem da gente Ter gente jovem é que com facilidade por exemplo enterra aquele produto que... eu te disse a gente acaba se apegando.

Pesquisador: Como é o dinamismo ?

Entrevistado: Acho quem tem um pouco mais de força, um pouco mais de ânimo, um pouco mais de abertura, gente da mesma idade então você fala com informalidade, evidentemente isso acaba até influenciando o tal do estilo que vocês falaram mas eu digo que isso não chega a ser ponderado pelos meus clientes, esse dinamismo é que faz com que a gente gere uma qualidade grande de produto.

Pesquisador: Em relação a empresa o senhor gostaria de : expandi-la, modernizá-la, mudar a linha de produção, mudar a localização da fábrica, deixaria de ser empresário, outras ?

Entrevistado: Então o que eu gostaria de fazer dentro da empresa, evidentemente expandir é importante ou seja é fundamental você aumentar volumes a medida que as margens caem você só consegue resultados se aumentar volumes, é fundamental. Eu diria que ela está organizada, até por força da situação talvez não esteja da forma que devesse estar mas é uma situação conjuntural que te obriga a ser dessa forma, se eu tivesse mais dez pessoas na equipe seria bem melhor mas eu não posso ter essas dez pessoas então não adianta sempre há como melhorar, eu diria que a gente já passou por um momento de desorganização drástico e fizemos várias modificações para reverter esse quadro. Mudar a linha de produção, se eu pudesse voltar no tempo como algumas pessoas dizem eu jamais escolheria o ramo de eletrodoméstico, é muito miserável, é um mercado muito prostituído é preferível você ir para um mercado de equipamento como é o da máquina de sorvete. Por que? Porque um bebedouro como eletrodoméstico caso a pessoa use ou não use já gastou, quando você vende uma máquina a pessoa está comprando aquilo visando um lucro futuro, então ela investe e se você quiser cobrar caro dele, você vai incrementando o seu equipamento a pessoa paga o preço. Eletrodoméstico se eu pudesse eu sairia. Localização da fábrica, não eu acho que é um excelente lugar, o serviço de transportadora é um pouco complicado porque tudo tem que ser feito por São Paulo então você não consegue com facilidade uma transportadora que faça São Carlos – Cuiabá, mas também não é do outro mundo isso aí custa uns dois por cento a mais que é mandar esse produto para São Paulo quando o lote é pequeno, quando o lote é grande consegue é claro. Então esse custo que você tem a mais compensa se comparado a qualidade de vida que você tem aqui, as pessoas que você tem aqui, você tem condições de ir no sindicato e conversar com o pessoal de lá, você convive socialmente com eles apesar de talvez não gostar, você consegue negociar com eles.

Pesquisador: Por isso que a Volks veio para cá...

Entrevistado: Também por isso que eles automatizam tanto se eles tivessem uma fábrica só o risco é gigantesco e o interesse que o sindicato tem em parar uma fábrica dessas também

Pesquisador: Alguma outra coisa ?

Entrevistado: É ...

Pesquisador: Se tivesse oportunidade ?

Entrevistado: Se tivesse oportunidade ? Sem partir para a utopia acho que é mais ou menos isso, a escolha do produto que em certo momento parecia Ter sido feliz e não foi, talvez nós tivéssemos que Ter investido um pouco mais nesses vinte anos em tecnologia, em equipamento, a situação do momento, da época justifica, se não tivesse havido inflação seria bom que a gente tivesse investido em equipamentos, compensava deixar no banco, o dinheiro rendia mais.

Pesquisador: Isso foi um fiasco para o brasileiro, para o empresário

Entrevistado: Claro.

Pesquisador: Por que abriu o mercado...

Entrevistado: Claro sucateou a empresa nacional e a gente estava preparado por que sabia que isso ia acontecer e muita empresa não tomou conhecimento e quando a coisa veio se esculhambou de vez, você tem milhares de exemplos de histórias tristes.

Pesquisador: Mudando de assunto e falando mais sobre a sua pessoa, como você iniciou a sua participação aqui na empresa ?

Entrevistado: Como eu iniciei? Era estagiário, em oitenta e nove.

Pesquisador: E desde então ficou direto na empresa ?

Entrevistado: Fiquei.

Pesquisador: Além dessa empresa, você tem algum outro tipo de negócio ?

Entrevistado: Tenho, tenho alguma coisa de comércio exterior mas eu não dedico muito.

Pesquisador: Eu gostaria que você falasse um pouco sobre o seu dia-a-dia aqui na empresa, quais são as suas funções e responsabilidades ?

Entrevistado: Hoje em dia ?

Pesquisador: Hoje.

Entrevistado: Basicamente, o dia-a-dia eu estou me dedicando mais a vendas, então, o que eu tenho feito é procurar permanecer pelo menos um dia na empresa, isso geralmente é segundas-feiras, nessa Segunda-feira nós temos uma reunião que envolve todas as gerências de área, onde se determina as missões

para aquela semana ou eventualmente prazos e todo mundo junto ouve o que todos tem a dizer, em consequência você tem um trabalho da equipe mais ou menos na mesma direção conforme aquilo que se determinar na reunião. Evidentemente, você tem uma questão de controle da empresa, ou seja, de cumprimentos de metas e acompanhamentos de meta e basicamente é o planejamento para o ano.

Pesquisador: Seu cargo aqui na empresa seria qual, seria diretor ?

Entrevistado: Eu sou um dos diretores.

Pesquisador: Superintendente ?

Entrevistado: Não, eu venho da área industrial e estou assumindo a área comercial, então, haverá uma alteração de organograma em breve, inclusive na reunião de conselho e eu vou assumir a área comercial.

Pesquisador: E em cima de você teria alguém ?

Entrevistado: Acima de mim tem o conselho.

Pesquisador: O conselho. E as suas responsabilidades aqui dentro da empresa seriam quais ?

Entrevistado: Seja mais específico nessa pergunta.

Pesquisador: No que mais diretamente você está ligado, por exemplo, você falou que está mais diretamente na parte de vendas, mas por exemplo a parte de vendas é sua responsabilidade ?

Entrevistado: Olha hoje em dia indiretamente eu seria responsável por toda a empresa, o que acontece é que a área de vendas é uma área que eu sou responsável diretamente, a área de produto ou a gerência de produto se reporta diretamente a mim, a assistência técnica também e a área de qualidade também. A área industrial indiretamente também se reporta a mim e a área administrativa indiretamente também se reporta a mim.

Pesquisador: Qual foi o seu ano de entrada aqui na empresa ?

Entrevistado: Eu entrei, eu fui contratado em noventa e um .

Pesquisador: Bom, a atividade que lhe toma mais tempo é vendas ?

Entrevistado: É atualmente sim, na verdade talvez ela não forme tanto o cérebro mas ela toma tempo até em função do tamanho do país, tem que viajar, tem que visitar clientes e geralmente isso consome tempo, talvez não consuma esforço intelectual mas sim físico.

Pesquisador: E qual é a atividade que mais lhe preocupa na empresa atualmente ?

Entrevistado: Hoje em dia a preocupação no Brasil, a primeira evidentemente é vender mas o que mais preocupa além de vender é a inadimplência, esse é um dos pontos chaves, você até conseguiria atingir as metas de vendas mas não necessariamente você cobrar depois, empresas boas que vinham bem acabam quebrando, pedindo concordata.

Pesquisador: Essa inadimplência atualmente é um problema sério para a Genarex ?

Entrevistado: Eu diria que é o que mais me preocupa, eu não vou querer que isso inviabiliza a empresa, mas se ela não existisse com certeza os resultados seriam muito melhores, acho que é um problema brasileiro que em função da própria legislação acaba protegendo o inadimplente, então há uma dificuldade muito grande em cobrar essas pessoas.

Pesquisador: Qual a área da empresa que você julga ser a mais importante, a primordial ? Que é necessário dar maior atenção ?

Entrevistado: É , qual é o órgão do seu corpo que você acha que é mais importante ?

Pesquisador: O coração.

Entrevistado: É, então, eu posso tirar os seus pulmões ?

Pesquisador: Não.

Entrevistado: Então, veja depende do momento, é um sistema se você não tiver por exemplo o cara da expedição, que é um coitadinho lá que ganha quinhentos reais e ele decidir que ele não vai expedir, sabe vai te gerar um transtorno, então, lógico por um período curto é verdade, mas naquele dia que ele decidir que não vai embalar as caixas, a bolsa não fatura. Então, ou o porteiro decidir que não vai mais carimbar as notas isso vai te gerar um transtorno, então, todas as funções são importantes e é até um conceito que a gente tenta passar para as pessoas da própria linha de fabricação, as vezes o cara diz mas eu sou soldador eu sou mais importante que o resto então eu tenho que ganhar mais, por que você é mais importante ? Tudo bem aquilo exige mais esforço, mais habilidade seja como for a área, se um dos operadores talvez aquele que grampeia a caixa num grampear a caixa, as caixas vão abertas e elas não podem ir abertas, se elas forem abertas o torno não vai aceitar, o produto não vai chegar inteiro lá, então, tudo num momento importante o que acaba acontecendo é que na empresa você tem algumas pessoas que você chama de efeito estilingue, sempre tem um que está ficando para traz, esse que está ficando para traz é aquele que nós temos que

trabalhar, então, a empresa a medida que ela vai evoluindo, você tem esse grupo que vai andando para frente e sempre tem um que vai ficando atrasadinho. Então, você tem pontos que são problemáticos em determinados momentos, então quando não está vendendo a fábrica não tem problemas, o dia que você vende bem começam a aparecer os problemas, aí a fábrica corrige e você passa a ver que você não recebeu tudo o que você deveria ter recebido, então o pessoal administrativo passa a ser problema, então é uma mudança constante a medida que a empresa vai evoluindo, então você tem um determinado setor que não ia bem, então você contrata uma pessoa ele consegue dar conta do trabalho e passa na frente do resto entre aspas e você acaba tendo outra que acaba sendo o gargalho. Então, a questão é você ter a sensibilidade de você ver quem é o gargalho naquele momento, mas do que tentar identificar uma área como a mais importante.

Pesquisador: Existe alguma mudança que você gostaria de implementar aqui na empresa? Uma mudança que iria mudar bastante a sua empresa, para melhor é lógico.

Entrevistado: Olha está um pouco relacionado ao planejamento desse ano, eu acho que a mudança de perfil que nós devemos operar esse ano até em função do câmbio vai ser exportar mais, nós vamos mudar até um pouco de perfil dessa zonalidade nossa se eu conseguir obter os resultados que eu espero, então eu acho que essa é uma mudança interessante e importante para a empresa nesse momento.

Pesquisador: No dia-a-dia assim você costuma anotar, esquematizar as idéias que você tem, por exemplo, um novo plano, você costuma colocar no papel ou fica tudo assim na cabeça?

Entrevistado: Eu tenho um grave defeito eu tenho uma péssima memória então eu sou obrigado a escrever tudo, não só aquilo que são idéias mas tudo que eu faço ou seja eu tenho uma reunião com o cliente eu anoto, isso vai para uma pasta de cliente se não eu não lembro mais o que eu fiz, o que eu falei e não tenho condições de recuperar isso. A questão do planejamento evidentemente a gente procura sintetizar um pouco os objetivos e depois transformá-los em planejamento só, como certeza para mim é fundamental eu tenho uma memória, até tenho boa memória mas é muita coisa.

Pesquisador: E essa postura é mais sua ou é de todo mundo?

Entrevistado: Olha evidentemente é uma característica mais pessoal e você tem pessoas que são mais ou menos organizadas, com a certificação que nos

deram para esse ano pré ISO 9000, os próprios procedimentos exigem uma documentação muito mais consistentes então isso vai obrigar aquelas pessoas que não eram organizadas a se organizarem, talvez não nos níveis que outras pessoas tem gente mais organizada do que outras, mas também tem gente muito mais desorganizada, a questão dos procedimentos vai ajudar muito, sistematiza um pouco essas informações.

Pesquisador: Você é engenheiro ?

Entrevistado: Sou engenheiro de produção.

Pesquisador: Se formou em oitenta e ...

Entrevistado: Não eu me formei em noventa e um.

Pesquisador: Aqui na empresa é costume realizar reuniões ?

Entrevistado: Sim, toda Segunda-feira tem uma reunião que é uma reunião com todos os gerentes, essa da qual eu participo, eu reunião com a equipe de vendas também é semanal, pessoal de fábrica tem também uma reunião semanal entre eles e essa reunião nossa com toda a gerência ela é uma reunião com todo o comitê do sistema de qualidade também.

Pesquisador: Então, no caso, a sua relação com os demais gerentes seria nessa reunião ?

Entrevistado: De maneira formal sim, o que acontece é que numa empresa pequena você acaba tendo contato com todo mundo, em maior ou menor grau, evidentemente essa reunião abrange todo mundo, essa é necessária.

Pesquisador: E você costuma assim tipo ir até a produção, passar pelos vários setores da empresa ou você conversa com o responsável e através dele você fica sabendo as informações ?

Entrevistado: Não eu costumo andar pela fábrica, prefiro visitar as pessoas do que chamá-las até a minha sala, é mais produtivo, até por que em geral as pessoas tem as informações que eu quero no ambiente de trabalho delas, além do mais você acaba vendo coisas.

Pesquisador: E essa é uma preocupação que você tem diariamente assim de você checar como está andando a empresa como um todo, de visitar as áreas ?

Entrevistado: Eu não tenho condições de visitar todo mundo, eu visito algumas áreas mas gostaria até de poder visitar todas, não faço isso com o pessoal administrativo porque seria um pouco mais complicado, até o tratamento é mais através do chefe deles, que é meio difícil você chegar e olhar um cara que está lançando uma nota fiscal e só de olhar saber se a coisa está indo bem ou não,

talvez pela minha formação ou que já não acontece na fábrica, na fábrica é só olhar que você já sabe se processo está adequado ou não está adequado, se tem uma mudança se não tem mudança, é mais fácil, é mais visual.

Pesquisador: Quando você se depara com um problema, seja problema da empresa como você faz para solucionar esse problema? Você inicialmente tenta resolver sozinho ou você já procura discutir essas idéias?

Entrevistado: Não o que eu gosto de fazer primeiro é ouvir todas as pessoas, todos os envolvidos, sem eu me manifestar sobre a minha opinião particular, eu procuro primeiro formar uma opinião aí sim eu vou discutir com as pessoas, mas antes eu ouço todos os envolvidos, as vezes até as opiniões são discrepantes, geralmente é por isso que há problemas. E primeiro você ouve todo mundo, depois você pensa um pouco e aí você chama as pessoas.

Pesquisador: Quando a empresa está com um problema, você costuma discutir com quais pessoas?

Entrevistado: Com as pessoas relacionadas a área inerente ao problema.

Pesquisador: E se for um problema, digamos assim, de cunho mais estratégico seria com quais pessoas?

Entrevistado: Se for evidentemente de cunho maior com a controladora, com o conselho, mas na medida que tiver relação com o desvio daquilo que nós estavam apontando, dependendo se isso não fizer perder os rumos pré estabelecidos pela empresa, não tem razão para devolvê-los, aí é entre nós mesmos.

Pesquisador: O conselho, ele é formado por quantas pessoas?

Entrevistado: São os acionistas da empresa, que vem com alguma frequência pelo menos uma vez por ano, a presença dos acionistas, aí geralmente participa a contadora, os advogados deles e as contra partes nossas também.

Pesquisador: Existe assim um a preocupação em formar novas pessoas, por que as pessoas vão envelhecendo e vão deixar os seus cargos um dia, então, tem essa preocupação em formar novos membros?

Entrevistado: É necessário evidentemente, no entanto você tem uma empresa muito pequena então você não tem condições de ter duas pessoas numa mesma área as vezes, mas acho que a questão importante é você ter a sensibilidade de identificar alguns talentos dentro das pessoas que você tem e assim mais ou menos você tem a coisa esquematizada. Se o Mauro sai quem eu ponho no lugar dele? Tem o Joãozinho ali em baixo que é um cara esforçado,

então, eu vou colocar o Joãozinho no lugar do Mauro, aí quem que eu vou colocar no lugar do Joãozinho, aí tem uma outra pessoa que está relativamente treinada então mais ou menos um plano de emergência que você tem que ter, quando você não tem condição de está treinando uma pessoa, mas você tem condições de ter uma pessoa mais ou menos encaminhada, engatilhada para a função. É praticamente um plano de contingência, é o que eu procuro fazer onde eu não posso ter duas pessoas.

Pesquisador: Você gosta de trabalhar em equipe ? Você costuma delegar funções, ou você delega parte das funções e prefere ficar...

Entrevistado: Chego a delegar todas as funções, por que eu não tenho tempo, acho que quem não delega pode ser por duas razões uma porque está com tempo sobrando ou não precisa delegar, porque é uma besta. Não, não tem jeito se você quiser cumprir as funções você necessariamente tem que delegar, não adianta, se eu quisesse fazer tudo aquilo que cai na minha mesa, não tenho condições e as pessoas tem tanto as de dentro quanto as de fora, as de fora tem a tendência de querer falar com chefe e sente melhor atendido e que não é verdade, as vezes o atendente de vendas vai atender melhor do que eu, vai estar mais por dentro, vai estar com o esquema na frente dela, então, você tem uma dificuldade nesse sentido. Então é mais fácil delegar evidentemente.

Pesquisador: Atualmente se você sáisse da empresa, você acha que ela conseguiria se manter no mesmo patamar de hoje ?

Entrevistado: Quando sai, independente de quem seja isso traz um trauma, uma perda, eu tenho certeza que a empresa dá uma volta por cima, tem gente capaz de assumir o lugar, o que acontece é que toda vez que alguém sai quem retoma tem evidentemente algumas estratégias, formas de trabalho diferentes, então, isso gera num primeiro momento um aquecimento, depois é retomado.

Pesquisador: E aqui na empresa você acha que tem alguém capaz de te substituir ?

Entrevistado: Olha eu não me julgo tão capaz assim, com certeza tem sim, umas duas ou três pessoas que tem condições de fazer o que eu faço.

Pesquisador: Você possui parentes aqui na empresa ?

Entrevistado: Eu sou casado com uma funcionária da empresa, é uma relação um pouco diferente em geral as pessoas trazem eles para dentro, e eu vim buscar eles aqui dentro. É uma relação muito mais sadia, é mais fácil, porque eu já era chefe indireto antes, e aí é mais fácil, existe o respeito, se fosse ao contrário,

se você fosse casado e viesse trabalhar e trouxesse a mulher, com certeza o respeito que o funcionário, que é seu parente, tem é muito menor, tem que ser ou libanês ou japonês para conseguir ter a..., como que é ?

Pesquisador: Ser meio japonês.

Entrevistado: É, eles tem uma disciplina muito maior, então muito maior que o ocidental e o libanês também tem um respeito muito maior pela família, uma vez eu ouvi que tem dois tipos de empresa familiar, ou é um desastre ou é muito bem sucedida, é muito bem sucedida se houver esse respeito, a... quantas empresas que eu vi assim..., deve ser duas ou três talvez.

Pesquisador: Você considera a Genarex como uma empresa familiar ?

Entrevistado: Não, não. Ela é completamente profissionalizada, porque ela não pertence a uma família, ela pertence a uma empresa e o objetivo é estritamente profissional.

Pesquisador: Existe parentesco entre os funcionários ?

Entrevistado: Tem alguns funcionários que são parentes sim, as experiências de ter parentes contratados até a nível de fábrica ela tem sido mais boa do que ruim, então não é uma restrição.

Pesquisador: O que você acha disso ?

Entrevistado: Eu tenho a impressão que quando, não estou dizendo que isso é um regra, mas quando as pessoas são de boa índole você tem um pouco de responsabilidade no sentido de não fazer coisas que você não faria no sentido de prejudicar um parente seu, ou seja se eu tenho um irmão que trabalha aqui dentro, eu trabalho lá na fábrica então eu vou começar a faltar, vou acabar sendo mandado embora, talvez eu crie uma situação difícil para um parente meu. Então, essas pessoas que são geralmente de boa índole geralmente eu vejo que o resultado é bom, obviamente você não vai padronizar para todos os casos, pois tem irmãos que são bons e tem irmão muito ruim.

Pesquisador: Você costuma tomar conhecimento dos problemas dos funcionários, uma coisa mais pessoal assim ?

Entrevistado: Não, tem um procedimento que é o seguinte, a medida que o departamento pessoal dentro de certos limites consegue resolver, eles resolvem. Na medida que isso passa, essa alçada, isso necessariamente vem para mim, aí não passa por mais mãos, passa somente por duas.

Pesquisador: É um coisa corriqueira acontecer isso ?

Entrevistado: Não, digamos que nós temos dois ou três casos por mês, está certo que são noventa pessoas, não mais do que isso.

Pesquisador: Como que é o sistema de recompensas para os empregados ?

Entrevistado: Olha, sistema de recompensas, você está numa questão legal que é participação de resultados, que esse ano foi negociada com o sindicato, então, é basicamente isso, você tem o pessoal de fábrica que tem um certo limite mais baixo, você tem uma cesta básica que o pessoal ganha se tiver assiduidade, o resto o pessoal do administrativo a recompensa está na própria carreira, seja na questão salarial, quanto na questão de posição hierárquica.

Pesquisador: E você como dirigente procura assim uma renovação permanente, por exemplo, visualizar novos produtos, novos mercados, como é que é a frequência disso aí, você está sempre procurando isso aí ?

Entrevistado: Até por estratégia da empresa, é formal, é documentado, nós temos que lançar pelo menos um novo produto por ano, então isso exige uma busca quase que frenética, para ter uma idéia eu estou indo agora Nomonec, que é a maior feira de eletrodoméstico do mundo, mas não é um bom momento para ir porque a relação não é das melhores, nós não estamos vendendo mas a feira é no inverno europeu, devo ir para lá para ver tendências, ver o que os fabricantes vão fazer e você acaba descobrindo muita coisa.

Pesquisador: E essa parte quem faz é você mesmo ?

Entrevistado: Claro, você tem diferentes níveis, você tem várias fontes de informação, essa não é a única, onde você tem pesquisa de mercado, onde você tem alguma informação de mercado, o que o mercado está te pedindo.

Pesquisador: A empresa faz também.

Entrevistado: É necessária, ela tem que fazer ou seja um investimento para fazer um novo produto é alto de mais, para você estar chutando simplesmente, aí eu acho que o legal é fazer mochila, então vamos fazer mochila, depois você descobre que não, que eles não usam mais mochila, agora eles usam outra coisa, então isso é bobagem, então é necessário você fazer, você tem as feiras onde você tem um contato muito grande com o público direto, onde tem necessariamente um feed-back, você tem um pessoal de produto está estudando, que está acompanhando, que está lendo, que está vendo revista, que está em contato com o mercado também e finalmente quando eu falo feiras, é feiras que nós participamos e finalmente você vai à outras feiras para ver o que os concorrentes, os outros fabricantes estão fazendo, e a Europa é interessante por que você tem uma

defasagem de 10 anos aquilo que você vai ser mostrado agora vai acontecer daqui a 10 anos.

Pesquisador: Aqui no Brasil ?

Entrevistado: É mais ou menos, é isso é mais ou menos o distância que tem entre nós, eu não sei por que, mas é verdade. Para te dar uma idéia o produto compacto, o nosso primeiro nasceu justamente nessa feira, na época tinha muito produto branco e não tinha inox, ou seja também só se estava usando branco, branco, e aqui no Brasil não se falava em branco, não existia bebedouro branco, nós lançamos até uma..., talvez até um pouco a frente do tempo e o resultado hoje é muito bom, acho que representa 53 % das obras.

Pesquisador: Esse compacto ?

Entrevistado: Esse compacto, e cor e o design ele não é totalmente arredondado, ele não é totalmente elétrico, tem uma tendência... é uma coisa que nós vimos nessa feira que alguns fabricantes..., ou seja havia uma tendência, e hoje se você for ver todos os eletrodomésticos são brancos, o interessante é que nós saímos na frente com bebedouro branco e o que acabou acontecendo, foi que ele acabou sendo associado ao eletrodoméstico e hoje nós estamos entrando no mercado que antes não era conhecido, do bebedouro como eletrodoméstico que até então ele era como móvel de escritório.

Pesquisador: Eu pensei que fosse como um eletrodoméstico mesmo, os bebedores.

Entrevistado: É, mas até uns anos atrás não era mesmo, as pessoas não tinham bebedores nas suas casas, até hoje você vai nas casas das pessoas e você vê que poucas pessoas tem bebedores, então é um mercado potencial grande e nós temos trabalhado nesse sentido.

Pesquisador: E com relação a atualização técnica, vocês se preocupam assim, pessoalmente ?

Entrevistado: Pessoalmente claro, é necessário, o fato é que infelizmente eu não tenho tempo para fazer isso de maneira formal, então você acaba... acaba lendo, acaba vendo, ouvindo não da forma como... talvez os meus antigos professores aprovassem, mas infelizmente hoje eu não tenho tempo.

Pesquisador: E com relação a jornais e revistas, técnicas e especializadas na área você procura...

Entrevistado: Eu recebo, eu recebo uma série de publicações, a maioria delas são americanas, são bem mais evoluídas muito mais direcionadas, então

uma publicação sobre água, recebo uma publicação sobre eletrodomésticos, recebo uma publicação sobre tubos que é uma das nossas atividades paralela, recebo alguma coisa sobre revistas de lojistas que tem a ver com o nosso mercado também , então você acaba exposto a esse mercado, hoje em dia a Internet que tem muita coisa que vem, então tem alguns desses release de correio eletrônico, que automaticamente, então você está lendo...

Pesquisador: Você usa a Internet assim como fonte de informação ?

Entrevistado: Eu uso, uso muito. É interessante que você evita o tempo de ter que procurar, tem tudo ali.

Pesquisador: E com relação ao relacionamento com a universidade e com os próprios concorrentes, você tem contato assim ?

Entrevistado: Olha...

Pesquisador: Como forma de você ter mais informações, para melhorar as coisas.

Entrevistado: Com concorrente, sim tem contato, o que acontece, é que são concorrentes do nível... no preparo técnico e educacional talvez muitas vezes baixo, então tem uma dificuldade de estabelecer um diálogo, o caro chega e acha que você está querendo ganhar alguma coisa as custas dele e vice-versa eu também não quero dar nada porque você acha que ele vai se aproveitar daquilo, mas você tem, você tem um relacionamento, alguns deles evidentemente não assim, então você tem uma troca de informações, o que é sadio e de maneira honesta e até pela quantidade de concorrentes não seria possível. Universidade tem algum contato, evidentemente a gente sempre foi favorável, o que a gente percebe é que a universidade continua sendo muito reticente, você dá impulso e geralmente você perde alguma coisa e não tem a resposta, o que é uma pena.

Pesquisador: E como você avalia o desempenho atual da empresa, ou seja esse momento que empresa está passando ?

Entrevistado: Em função do que, do mercado, da situação econômica, em função nossa mesmo, do que ?

Pesquisador: Em função do mercado, conjuntura atual.

Entrevistado: Olha, as vezes você conserva com algum empresário, e como é que está ? Eu estou sobrevivendo, e puxa vida que bom, um pouco é essa a tônica atual de qualquer empresa, se você olha resultados você pega em anos, os 500 maiores, apareceu os 1000 maiores, você começa a folhar aquilo e dá vontade de sair correndo, mudar para o Canadá, você percebe que, exceto o ramo de

construção civil, o resto é um desastre, você fechou a indústria com 1 % de lucro, você fechou a... de um modo global evidentemente tem gente que ganhou muito dinheiro e perdeu muito dentro dessa média, mas de um modo global nós passamos um ano sem resultados, o que não foi diferente para nós. Deve estar no sentido que hoje nós estamos aqui com um volume maior, melhorando produtividade, melhorando atendimento, se você olhar isso como um negócio, se hoje você viesse me perguntar, puxa vida e quero montar uma fábrica de bebedouro ou quero comprar essa fábrica de bebedouro, você recomenda ? Eu diria não, porque eu não faria isso.

Pesquisador: Por que ?

Entrevistado: Porque não vale a pena, nem essa e nem nenhuma. É um mercado que não..., ninguém investe dinheiro para empatar, e hoje é difícil empatar, quem dirá você ter bons resultados, infelizmente não depende de nós você tem uma operação interessante, você tem resultados operacionais, mas aí depois você não consegue cobrar, você tem um governo que te desestabiliza, que não é sério na sua forma de atuar, apesar de que os problemas são sérios e que exigem soluções rápidas, o que a gente percebe você está paliativo, então isso não adianta, isso gera uma incerteza muito grande no mercado então suas vendas caem não porque você é incompetente, mas porque o mercado está assustado, você tem taxas de juros altíssimas que são boa parte da razão dessa inadimplência, não estou dizendo, não estou questionando o fato delas serem altas ou não, eu estou dizendo o efeito que isso causa para nós, eu não estou dizendo então que a gente tem abaixar as taxas de juros, por isso traz uma série de outras consequências a nível macroeconômica ou não, agora ocorre evidentemente isso tem uma causa, e essa causa é apresentada pelo governo, mas não é esse o caso, eu acho que a questão é avaliar um pouco os efeitos de toda essa situação sobre nós, então hoje você tem uma indústria, em boa parte desses ramos é extremamente complicado.

Pesquisador: Se você pudesse, você mudaria de ramo ?

Entrevistado: É olha, é difícil você mudar de mercado porque..., é como você mudar de cidade, você tem que fazer novos amigos, você tem que achar sua casa, você tem que se localizar, e isso toma tempo, aí você só faz isso quando você tem uma sobra de tempo e de dinheiro muito grande, se você está com o orçamento ajustadinho, você sai se aventurando, você muda de cidade se você tem emprego certo em outra cidade, você não vai de alegre para outra cidade, então a nível

pessoal você nem eu faria, então sei lá , eu vou para Curitiba, eu pego as minhas coisas e vou para Curitiba, eu chego em Curitiba, aí eu falo bom eu vou ver onde eu vou morar, quem vai ser meu amigo, onde é que eu vou trabalhar, não é bem assim, então você vai se alguém te convida, então você quer vir para cá, aqui tem isso e isso, tem uma oportunidade, de mais e mais, no Brasil e no Mundo para você buscar essas oportunidades, elas existem, claro que existem, envolve investimento, então você tem um contracenso, ou seja eu vou ter que investir em uma situação onde eu não estou ganhando dinheiro, então essa mudança de mercado não é tão simples, seria bom você estar em outros mercados ? Sim, mas agora quais são esses mercados aí, é mesmo mercado que nós temos aqui, lá fora, porque aí você não exige um investimento, o investimento está feito, a estrutura existe, em vez de eu vender só no Brasil, eu vou vender lá na Argentina, no Uruguai, no Paraguai, na Rússia, fora do país, então esse é o mesmo mercado fora daqui, aí ele existe.

Pesquisador: E a Genarex, ela está buscando esses novos mercados ?

Entrevistado: É necessário, é necessário, você tem... até por uma questão de insegurança do mercado nacional você não sabe o que vai acontecer.

Pesquisador: Então no caso o mercado exterior seria muito mais confiável, seguro ?

Entrevistado: Não, ele é extremamente volátil, ele é extremamente volátil, o que acontece é que ele te complementa. Quem faz negócio no exterior e não compra do mercado nacional, e está comprando do exterior é porque tem uma boa oportunidade naquele momento, ou por câmbio, ou por preço, ou por uma situação conjuntural do país dele, não é porque ele gostou dos seus olhos, então amanhã ele já não te quer mais, por uma razão qualquer.

Pesquisador: E falando mais da empresa internamente, como você..., quais são os parâmetros que você utiliza para verificar o desempenho dela, existem alguns parâmetros que você consegue observar ?

Entrevistado: Claro, você tem que observar uma série de coisas, então vamos começar por uma ponta. Você tem que observar o seus custos que é de vendas e de compra basicamente, os custos de matéria prima são resultados do trabalho de compra, você tem que observar o total do custo e depois a produtividade da fábrica que influencia inclusive em índices de qualidade, então de forma específica, nós estamos olhando custos, nós estamos olhando retorno de campo, nós estamos olhando trabalho de fundo interno, nós estamos olhando os volumes produzidos. Por outra parte você está olhando fluxo de caixa, você está

olhando um planejamento financeiro e o cumprimento desse programa financeiro por setor, você está olhando, vendo esse volume de vendas, você está controlando os prazos dessas vendas e você controlando recebimento, basicamente é isso.

Pesquisador: E você tem todos esses dados assim nas suas mãos assim, você consegue ter isso daí ?

Entrevistado: Tem, semanalmente essa informação chega. Só que quando você fala em custos, você fecha mensalmente, quando você fala em produção você fecha diariamente, se alguém diz, você olha nós hoje produzimos tanto, 300, 400, 100, 200. Diariamente as informações de faturamento estão na minha mão, semanalmente eu tenho o fechamento da produção de metas representantes e vendas, fluxo de caixa, isso evidentemente isso é diário e o acompanhamento financeiro é mensal.

Pesquisador: Quais são os pontos fortes de fracos da empresa que você julga ?

Entrevistado: Olha eu julgo como ponto forte o preparo técnico que nós temos, é uma fortaleza o fato dela ser pequena, então a empresa é ágil.

Pesquisador: Esse preparo técnico seria em que sentido assim, de pessoas ?

Entrevistado: De pessoas.

Pesquisador: ...capacitadas.

Entrevistado: Claro, eu tenho uma boa equipe hoje, é gente séria é gente honesta, então a vantagem é que você é ágil, você é rápido, você consegue fazer uma porção de coisas. As fraquezas estão relacionadas ao novo que nós somos no mercado, ou seja os meus concorrentes 25, 30 anos de experiência do mercado de bebedores e nós temos 6 só, apesar da empresa estar 26 anos no mercado, mas fazendo outras coisas, então hoje o carro chefe é bebedores e esse desconhecimento nosso de mercado é uma dificuldade, então a fraqueza que eu tenho dentro e fora do país é manter uma estrutura comercial muito bem segmentada.

Pesquisador: E no caso os seus concorrentes, eles possuem essa...?

Entrevistado: Alguns sim e outros não. É evidentemente que você não tem que olhar somente para os seus concorrentes do Brasil, no Brasil tem uma empresa está um pouco melhor segmentada que nós, o resto não, se não nós teríamos tido o crescimento que nós tivemos nos últimos anos, mas o que acontece é que você

tem concorrência lá fora também, talvez você não saiba nem o nome, mas eles estão lá.

Pesquisador: Quais são as maiores dificuldades da empresa ?

Entrevistador: Dificuldades. Olha é... eu diria que a dificuldade maior é a expansão desse mercado, não estou dizendo que é difícil porque eu não consigo, mas é difícil porque demanda trabalho, demanda tempo, alavancar os volumes que demanda de tempo, essa é a dificuldade. Outra dificuldade é de cobrança, realmente ela é uma situação complicada, é um Brasil, é nossa mas... você vai falar com o seu cliente, ele vai falar olha só o quanto que é a inadimplência sua, então essa é que é a dificuldade.

Pesquisador: E quanto a definição de missão, de valores, divisão da empresa, vocês tem alguma coisa assim desse tipo ?

Entrevistado: Nós temos estratégias e políticas bem definidas, que eu acho que inclusive eu dei uma cópia para...

Pesquisador: Ana Rita.

Entrevistado: Para a Ana Rita, ela ficou com isso.

Pesquisador: Tem algum produto ou produtos que você gostaria de produzir aqui na empresa, além dos que vocês já produzem ?

Entrevistado: Olha, eu acho que nós já aprendemos uma coisa nos últimos tempos que não adianta ciscar muito fora daquilo que nós conhecemos, ou seja o que nós conhecemos são produtos de refrigeração, então é dentro disso é que nós vamos ficar, ou seja serão variações de bebedores, serão produtos afins, mas procuremos nos manter dentro desse ramo de conhecimento, que é a refrigeração.

Pesquisador: E tem algum produto que tem maior facilidade para vocês produzirem, que vocês produzem mais facilmente ?

Entrevistado: Olha com essa estrutura que nós temos, você produz um ar condicionado, uma geladeira, um freezer, praticamente qualquer produto de refrigeração, é simples de se fazer, porque o complicado já está aí, o ar condicionado de forma imediata sairia se eu tivesse os ferramentais, injeção de tintas plásticas, o resto é fácil. A dificuldade não está em sim fabricar, a dificuldade está em você entrar com um produto novo no mercado, e você comercializar esse produto, você fazer a sua marca conhecida, isso demanda tempo, ou seja de repente bebedor acqua master as pessoas compram, e o ar condicionado acqua master, alguém compraria ? Talvez não, você tem uma coisa de aprendizado nos três ou quatro anos, a dificuldade não está em fabricar em si, a dificuldade é

justamente... e é uma coisa na qual eu pessoalmente apanhei muito, até pela minha formação de engenheiro, o máximo que eu posso fazer... depois alguém vende, não é bem assim. Passa a ser importante vender antes de fabricar.

Pesquisador: Vender antes de fabricar.

Entrevistado: Na verdade vai contra aquilo que eu gostaria de acreditar, infelizmente você tem que ter o mercado para atingir o sucesso, talvez por isso você tenha uma taxa de mortalidade de empresas, aqui em São Carlos mesmo a capital da tecnologia isso está grande, o cara faz e quebra por que ele não tem setor comercial, então não adianta ele fazer um produto bom e não conseguir vender e talvez o que o mercado queira não é um produto tão bom assim, é verdade, é lamentável mas a gente percebe nas próprias pesquisas você percebe que algumas fatias desse mercado nosso você tem gente que só se preocupa com o preço, que não tem exigência de qualidade por exemplo, quer dizer que nós vamos fazer produto porcaria não, mas nós vamos fazer um produto que o nosso cliente quer, por que que nós vamos dar sete litros água gelada se ele está pedindo água, eu vou dar um para ele, isso vai abaixar o meu custo e se não me engano por aí eu vendo sem margem, então hoje em dia tem que vender com margem, então nós temos que aprender a ouvir nosso mercado antes, nós tivemos que aprender a ouvir o nosso mercado.

Pesquisador: E vocês levaram algum tempo para aprender isso ?

Entrevistado: Levamos três anos, de noventa e três a noventa e seis nós demos murro em ponta de faca, como diz o ditado popular, de noventa e seis para cá nós aprendemos a fazer o que o nosso mercado quer independentemente se é ou não do nosso agrado, o que manda são eles, ou seja, as cores não são mais as que nós gostamos, o conceito de produto não é mais o que nós gostamos, mas aí você compara com o seu concorrente que ainda faz o que gosta, está sofrendo que nem um cachorro, então lamento eu vou ter que perguntar para você o que você quer comprar, aí é aquela história eu quero um bebedouro preto com bolinha branca, aí a resposta antes era mas branco, hoje a resposta é qual é o tamanho da bolinha, claro eu não vou questionar é isso que você quer está bem, o cara te fala eu quero comprar um bebedouro por cento e vinte reais está bem, perfeitamente aí você pega uma faca e sai tirando pedaço e fala está aqui esse é o bebedouro de cento e vinte reais, o cara abraça e fala ótimo era isso que eu queria, evidentemente você precisa ver as pessoas que querem um produto bonito e estão dispostos a pagar mais por isso, com rendimento, com baixo nível de ruído, nós

temos isso também. Então é importante você está ouvindo, dependendo que mercado você quer atender eu tenho um outro conceito.

Pesquisador: Existe uma região específica onde você tem maior possibilidade de venda ?

Entrevistado: Olha, o Nordeste a água é ruim, então as vendas são boas, existe a cultura de beber água mineral, fora do Nordeste, você tem o Rio de Janeiro onde essa cultura existe pela mesma razão que faz muito calor, fora dessas duas regiões os resultados estão mais relacionado a antigüidade que nós representamos, é um bom trabalho realizado do que em si a outros fatores, por exemplo, o estado do Paraná é um forte comprador, mas no Paraná faz mais frio do que aqui, mas houve um trabalho melhor feito no Paraná do que em São Paulo ou em Minas por exemplo.

Pesquisador: E existe alguma região que vocês gostariam de começar a vender ?

Entrevistado: São Paulo.

Pesquisador: Em São Paulo vocês não vendem ?

Entrevistado: Vendemos, mas São Paulo representa trinta e cinco por cento do PIB brasileiro e ele representa menos de dez por cento das nossas vendas, então, eu tenho potencial para crescer pelo menos duas vezes mais sem alterar muito a minha participação no mercado, a nível Brasil.

Pesquisador: O que você acha que o seu cliente deseja que a empresa ainda não oferece ?

Entrevistado: Olha, o cliente sempre deseja alguma coisa a mais, eu não diria que tem alguns modelos ou variações de produtos que o mercado exige e que nós não temos por uma razão ou outra, por exemplo, eu não tenho bebedouro de pressão que é conjugado que é para adulto e criança, eu não fiz isso eles exigem, se eu fizer isso evidentemente eu vou ter uma fatia a mais nesse mercado e você tem as exigências desse tipo, você tem exigências de você ter um produto compacto extremamente barato, para atender um público de poder aquisitivo mais baixo. Tem exigências, estão sendo feitas, está sendo trabalhada mas ainda falta.

Pesquisador: Por que ela ainda não oferece ? Quais são as situações ?

Entrevistado: Basicamente, você tem dentro do planejamento financeiro você tem uma verba para desenvolver produto, tem uma verba que é alocada ao pessoal de produto, então se eu tivesse o dobro da equipe, o dobro do recurso aí seria duas vezes mais rápida, aí isso depende dos meus resultados anteriores, dos



resultados esperados então eu não consigo ser mais rápido com a equipe que eu tenho e se eu puser uma equipe maior evidentemente eu comprometo os resultados da própria empresa, comprometo a empresa, então, tem que equilibrar a situação.

Pesquisador: Quais são os mercados que a empresa atua ?

Entrevistado: Você tem um mercado que é o de maior volume que é o magazines, que é o de eletrodomésticos, você tem um segundo mercado que é distribuidores de água que é um mercado razoável mas muito espalhado, muito atomizado pelo Brasil, você tem alguma coisa nível de lojas de móveis, móveis para escritório, você tem alguma coisa a nível de indústria e você tem a concorrência pública mas nós não atuamos, não vendo para o governo, o governo é mau pagador, vendo até para alguém que queira vender para o governo, mas eu não vendo para o governo, não suporto, nunca vendi para o governo, nem nunca venderei para o governo.

Pesquisador: E você tinha falado na outra entrevista que, vocês queriam começar atuar na área de máquinas de sorvete ?

Entrevistado: Nós fizemos uma experiência durante esse ano e abortamos essa experiência, por que nós percebemos que o sorveteiro é um sujeitinho desonesto a beça. Claro, o que que acontece o mercado dele é muito sazonal, eles ganham dinheiro vendendo no verão, então o que que acontece o sujeito coloca o seu equipamento lá e começa a pagar, se ele não tem o resultado que ele esperava no verão, no inverno ele não quer te pagar, diz que vai pagar no outro verão e é o tipo de gente que exige uma atenção muito grande então, eu vendo para o Carrefour sabe quantas vezes eu falei com o Carrefour pelo telefone ? Uma talvez duas e essa gente liga todo dia, te enche o saco todo dia, é como você vender para montadora um cliente só ocupa todo mundo, eles encham o saco demais então é um esforço a nível de pessoa, você desloca gente, recurso para atender que não vão te trazer o mesmo retorno se você estivesse atendendo clientes sérios, então é um mercado que é muito prostituído, está correndo uma formalidade muito grande, todo mundo quer comprar sem nota, para você vender com nota é muito difícil, se tem que abaixar muitos as margens e muitas vezes você não consegue resolver totalmente sem nota, então a rentabilidade que nós esperávamos disso não se dá, em função dessa informalidade, você tratar com gente que não é muito séria de maneira informal é muito perigoso, você não vai receber com certeza, se o cara com nota, tudo fala que não vai pagar, correndo o risco de você ser protestado

imagine se você vender sem nota, então foi uma experiência muito desgastante para nós.

Pesquisador: Existe alguma atividade que poderia ser cortada fora essa ?

Entrevistado: Bom, essa foi cortada justamente por que os resultados não é dos melhores, deliberadamente foi cortada e a estrutura que a acompanhava também, nós tínhamos também uma divisão de eletrônica para automotiva que nós também decidimos cortá-la, por que estava consumindo mais recurso do que gerando então simplesmente o que eu te disse não é uma empresa familiar então as decisões são altamente técnicas, não seguindo a linha eu corto, até logo, vai embora e acabou, é aquilo que a gente vê na escala se der rentabilidade se tem tem se não tem tivesse, não é tão romântico mas tem que ser assim.

Pesquisador: E tem outras atividades que vocês gostariam de incluir ?

Entrevistado: Nós vamos nos dedicar justamente a refrigeração e dentro disso possivelmente criar variações, nós não vamos mais horizontalizar a nossa especialidade, nós nos colocaremos na questão de refrigeração.

Pesquisador: Então qual é a atual estratégia da empresa ?

Entrevistado: Olha, quando nós conversamos a primeira vez, nós tínhamos uma situação de mercado que era mais ou menos a seguinte, fora do país eu não podia ir muito por uma alta taxa de câmbio que me impedia, custos internos que me impediam, então, eu tinha que diversificar a minha atividade dentro do país para evitar um risco grande de estar num único mercado e por uma razão qualquer esse mercado cair muito. Nesse momento, eu tenho condições de me focalizar na minha atividade principal que é a refrigeração, que é bebedouro e tem a parte de auto peças também, mas isso aí é recheio, recheio no sentido de que tem um público muito alvo e não tem muito como mudar a situação, quando eles compram nós vendemos, quando eles não compram não vendemos, foge ao nosso controle os resultados dessa divisão mas a divisão de refrigeração não nós temos controle então no momento em que nós temos competitividade fora do país, então a gente diminui o risco vendendo para mais países, mas como centro de esforços num único produto que com certeza vai nos trazer melhores resultados, é uma atividade só.

Pesquisador: Considerando essa estratégia que você acabou de falar, quais são os pontos fortes e fracos que você enxerga ?

Entrevistado: Olha, o ponto fraco dessa estratégia é sempre o mesmo, nós estamos jogando com uma variável que nós não temos controle então a

estabilidade é de uma situação, como diz o ponto fraco do Brasil é política, não é econômico nunca foi, o Brasil já foi a oitava economia, deve estar na nona ou décima agora, caiu porque nós temos um problema crônico político, temos um problema de credibilidade então o grande ponto fraco do Brasil e atinge essa empresa como qualquer outra é que você tem profissionais que não são sérios, então amanhã eles falam nós vamos mudar de a taxa de câmbio de novo, nós queremos importar um pouco mais e te esculhamba toda uma programação, toda uma previsão e um esforço que foi feito. Como esculhambaram num primeiro momento, todo mundo se acertou, esculhambaram de novo e agora você tem que ser readequado outra vez.

Pesquisador: Considerando essa situação crônica, como vocês conseguem planejar o futuro da empresa ? Vocês planejam até um certo ponto, até que ponto seria ?

Entrevistado: A visão máxima que nós nos damos o luxo de ter é de um ano e mesmo assim ela sofre uns dois ou três ajustes durante o ano, mas os últimos anos foram bons nesse sentido porque você tinha uma estabilidade, nós estávamos começando a acreditar que o governo falava sério, então você falava eu não vou fazer nada maluco e está bom, então investimentos foram feitos e depois com o passar desse tempo deu sinal que era pura fachada, que era mentira, então de novo você fica com o pé atrás e você fica, não vou dizer que isso comprometa pois a final de contas você faz, a dificuldade é que a gente não esteja vendo tudo aquilo, aquilo que você pretendia fazer e depois não alcança e vira uma porção de desculpas no final do ano, isso não foi feito por causa disso e disso e disso, isso também não deu certo por que o governo fez aquilo, isso também não deu certo porque teve tal e qual problema com o governo.

Pesquisador: Como é feito esses reajustes no plano que vocês passaram ?

Entrevistado: Olha, mensalmente os próprios dados que você está recebendo, chamados de área semanal e mensalmente, você percebe se você está ou não nos eixos.

Pesquisador: Como a empresa trabalha para tentar conseguir atingir os objetivos ?

Entrevistado: Controlando essas informações ou seja é importante você manter a sua meta bem clara, qual era o objetivo desse ano vender tantas mil unidades, faturar tanto, total rentabilidade, é isso que você tem que estar atrás, veja nós vamos fazer o primeiro toque já, não chegamos a metade do mês de fevereiro

já vamos mexer no nosso planejamento de janeiro, por que nós vamos ter um aumento, nós tivemos um aumento de custos e que empata num sete, oito por cento do nosso custo e nós vamos ter que mexer em tudo e talvez se os meus concorrentes não acompanharem, decidir abrir mão de margens, vai nos obrigar a abrir mão de margens também e conseqüentemente rever a questão de produtos para Ter a rentabilidade que nós criamos.

Pesquisador: O que é ser competitivo para a Genarex ?

Entrevistado: O que é ser competitivo ? É você conseguir colocar um produto no mercado com uma margem que te permita crescer, mantendo um índice de crescimento que é aquilo que é o nosso objetivo. O ano passado nós crescemos vinte e seis por cento, esse ano nós queremos crescer vinte e dois por cento.

Pesquisador: Houve alguma decisão importante nos últimos doze meses ?

Entrevistado: Decisões importantes acho que foram fazer e não mais fazer as divisões que nós temos criado, a máquina de sorvete, a eletrônica, eu acho que isso é bastante importante, outra decisão importante são os mix dos nossos produtos que nós estamos lançando e mantendo, acho que isso define a nossa sobrevivência a médio e a longo prazo.

Pesquisador: Houve alguma alocação de recursos de grande porte ?

Entrevistado: Não, acho que não, aquilo que eu te comentei nós estamos numa situação de mercado que quem sobrevive é um ganhador, a cultura dessa empresa é muito austera .

Pesquisador: Quais são os fatores externos que mais influenciam no dia-a-dia como por exemplo economia mundial, a crise econômica no Brasil, mercado, concorrente ?

Entrevistado: Eu diria que quem mais influencia são os concorrentes, por que é um mercado que tem aí quinze concorrentes ativos.

Pesquisador: É um mercado acirrado ?

Entrevistado: Muito acirrado, um nível cultural baixo, então você tem mercado onde a concorrência é acirrada, mas em níveis mais éticos no sentido mais ético que você concorre prestando um melhor serviço, ou seja, a concorrência de uma IBM com algum concorrente dela, você não vê esses caras sucateando preço de produtos, você vê ele sucateando estrategicamente , vai vê ele está lançando uma versão nova e vendendo por um absurdo, mas você sim vê os caras prestando um serviço melhor, atendendo mercados que não era comum atender antes, isso eu chamo de capitalismo, não sei se você leu a despedida do Roberto

Campos ele disse que nós estamos longe do capitalismo, nós estamos num pseudo liberalismo e o que é verdade o sujeito não é um capitalista ainda, é um capitalista meio selvagem, ele acha que se ele abaixar o preço ele vende mais, ele acha que pode matar o concorrente dele e as coisas não são assim.

Pesquisador: Quais são as principais ameaças que você enxerga para a empresa ?

Entrevistado: Eu como todo mundo tenho os meus medos, o meu medo maior é esse maldito governo que nós temos, não fazer aquilo que tem que fazer que é abaixar esse déficit que nós temos, mandar meio milhão, um milhão de empregados públicos para a rua, que vão morrer de fome e com certeza vão morrer de fome, melhor dois milhões morrendo de fome do que cento e cinqüenta milhões e exigir que essa carga tributária que está assassinando toda essa situação de controle de ajuste de contas sendo a iniciativa privada quem vai arcar com isso, eu vejo isso com muito receio, eu acho que não é sério e isso gera mais informalidade somente e o que acontece eu não vendo sem nota, eu não sou informal, mas eu tenho concorrentes que são e os meus concorrentes estão chegando a um ponto onde começa o desespero entre eu ser multado e fechar, qual a diferença então vamos, isso acirra muito essa competição em alguns mercados, o que vai diminuir o volume e eu preciso de volume então isso me preocupa muito.

Pesquisador: E quais são as principais oportunidades para a empresa ?

Entrevistado: Dada a conjuntura nesse momento é a exportação, de repente o meu produto sem que eu fizesse nada é altamente competitivo e eu sou capaz de competir na Coreia com os Coreanos, então fica divertido, agora aí lógico que os custos aumentam eu não falo coreano lamentavelmente, então não é assim eu vou lá na Paraíba por que eles estão querendo comprar, não vai mas eu acho que essa é uma oportunidade que deve ser trabalhada, o câmbio atual é ridículo é tão irreal quanto aquele que nós tínhamos antes, então agora se parar em um e cinqüenta ainda assim é fantástico nós vamos ter uma oportunidade muito grande. Essa é uma grande oportunidade, essa oportunidade é uma tendência mundial em se preocupar com saúde e o nosso produto está relacionado com saúde, então eu acho que essa oportunidade deve ser explorada no sentido de entender o que o nosso cliente quer que ele não quer um esfriador de água mas que ele quer um veículo para saúde, então esse é o ponto.

Pesquisador: Como é a relação da empresa com os seus fornecedores ?

Entrevistado: Como é ?

Pesquisador: É, como é, a relação é próxima ou é apenas assim de comprar e tchau ?

Entrevistado: Olha, você tem fornecedores e fornecedores, você pode ser amigo de quem quer ser seu amigo, você tem uma mistura de coisas, então nós temos alguns fornecedores que são muito próximos, onde há uma troca de informações, uma troca de gentilezas muito grande e há uma confiança muito grande nos dois sentidos, a relação com a Embrac comércio de compressores, eu não tenho estoque a Embrac que fica em Santa Catarina, Joinville me abastece no calor aqui em São Carlos. Agora eu tenho fornecedores em Rio Claro que eu preciso ter estoque por que ele não é confiável, então você tem casos e casos aí, tem caso em que você consegue trabalhar em parceria, onde você consegue desenvolver e tem casos que não adianta, o próprio fornecedor não se interessa.

Pesquisador: E a relação entre a empresa e os clientes ?

Entrevistado: Olha, eu procuro fazer até porque eu sou um dos responsáveis, eu procuro de novo na nossa estratégia a idéia é, nossa política foi um dos melhores atendimentos do mercado, o mais rápido e mais eficiente do mercado então há uma preocupação muito grande no atendimento e eu acho que o grande diferencial que nós temos é a seriedade, porque quando eu falo que sim é sim, quando eu falo que não é não, mas eu falo com todas as letras, mas o mais importante é que aquilo que nós prometemos nós cumprimos.

Pesquisador: Quem são as principais concorrentes ?

Entrevistado: Os principais concorrentes você tem uma Ibebeele em Itu , Daniere em São Paulo, você tem Esmaltec em Fortaleza, essas são as principais e fora do Brasil você tem na Argentina outros fabricantes, na Colômbia tem um fabricante, na Argentina você tem Tria, tem Dacop que são importantes e você tem Regilux na Colômbia que atende Colômbia e Venezuela, você tem Mabb que é uma bruta numa empresa que faz bebedouros lá no México, os americanos eu nem diria porque que eles são concorrentes por que aí é covardia, os volumes diários deles são os nossos volumes mensais, então, eles estão em outro patamar, outro nível, outro produto, eu diria que são fabricantes de bebedouro, não são concorrentes.

Pesquisador: Aqui na América Latina vocês conseguem concorrência de igual para igual ?

Entrevistado: Agora sim, a nível de qualidade eu diria que o nosso produto é muito bom, comparado como que tem solto por aí, a nível de preço era complicado, enquanto eu vendia um produto a cento e trinta dólares, enquanto o mexicano

vendia um produto ruim é verdade mas a cem dólares, eu não tinha condições de chegar a esse preço, agora sim eu consigo chegar a setenta, oitenta então ficou divertido.

Pesquisador: Qual é o diferencial da empresa em relação aos concorrentes ?

Entrevistado: Eu diria que o primeiro diferencial seria a seriedade, o segundo diferencial é que nós temos uma linha de produtos que atende as expectativas deles e as nossas, aprendemos ouvi-los cuidadosamente e quando você é o segundo terceiro no ranking você não impõe nada, você é obrigado a oferecer aquilo que o seu concorrente não oferece para ganhar esse mercado, isso temos feito muito bem.

Pesquisador: Em termos de produtos, em termos de concorrentes é praticamente igual o produto que eles oferecem ?

Entrevistado: Não, tem diferenças brutais, nós compramos com regularidade produtos dos nossos concorrentes para acompanhar, nós já tivemos pelo menos um produto de cada concorrente para acompanhar, tem alguns que a gente acaba até desprezando, os produtos são testados e o que a gente percebe é que não há quem ganhou muita seriedade na questão de segurança, segurança de projeto, segurança elétrica, não há muita seriedade naquilo que se publica, no sentido que você fala que esse produto te dá três litros por hora, você tem produto dando um litro por hora no mercado, então é mentira, mentira deslavada, você tem uma variação de qualidade muito grande, se você pegar dois produtos nossos eles são iguais aos do bom, igual aos do ruim como você classifica mas eles são iguais, nós acho que nunca conseguimos pegar dois produtos do concorrente iguais, então você tem desempenhos diferentes onde você vê que há ausência de um sistema de qualidade dentro dessas empresas. Claro que se você pegar um concorrente americano aí a coisa muda, quem fica pequenininho somos nós e eu não estou olhando somente para os nacionais.

Pesquisador: Falando mais especificamente da questão do planejamento, como você planeja a sua estratégia ?

Entrevistado: Como é planejada ? Basicamente, você olha os resultados do ano anterior, isso é feito anualmente, eu diria que já que as estratégias e políticas já estão definidas, basicamente essas informações saem do planejamento financeiro, ou seja no sentido do que é necessário para obter aquilo que você espera como bom, ou seja, se nós empatarmos, se nós crescermos, se os casos

são solucionados e aí você tem o seu planejamento, basicamente ele sai daí, ele sai de uma alocação de recursos, eu dou para a engenharia sei lá, você vai gastar cem mil reais esse ano então isso varia ou não em função dos resultados, em função disso que eles tem condições de oferecer ou não uma ou outra coisa.

Pesquisador: E desse planejamento sai assim algum plano escrito, um documento ou é uma coisa que fica ...

Entrevistado: Não, ele está escrito e é acompanhado.

Pesquisador: E quem participa da formação da estratégia da empresa ?

Entrevistado: Olha, essa estratégia basicamente ela, quem participa é a diretoria da empresa, a diretoria e alta gerência, esse plano é apresentado e se aprovado implementado.

Pesquisador: A diretoria, no caso, seria formada por quantas pessoas ?

Entrevistado: Você tem o pessoal de abastecimento, você tem vendas, você tem administrativo, você tem fábrica e algumas da gerência como qualidade e tal. Mas é lógico que você tem interações em níveis de experimentos.

Pesquisador: E o conselho quem participaria ?

Entrevistado: O conselho só aprova.

Pesquisador: Ele só aprova, ele não participa da formação ?

Entrevistado: Não, não participa.

Pesquisador: E de que forma que essas decisões que foram tomadas chegam até os funcionários ?

Entrevistado: A nível de chão de fábrica ou a todos eles ?

Pesquisador: Não, geral.

Entrevistado: Veja, no nível mais alto você vai simplesmente apresentar o plano em detalhes para que cada um possa desmembrá-lo e ele vai ser desmembrado ou seja o funcionário lá embaixo no máximo vai saber que ele esse ano não vai ter hora extra.

Pesquisador: Mas assim por exemplo considerando a produção, chega alguma coisa escrita, algum documento ?

Entrevistador: Vai chegar a medida que as decisões vão sendo tomadas, na medida que há necessidade, mas não há nenhuma formalização dos planos, na medida que se faz necessário saberão.

Pesquisador: E quais e como são as ações para a implementação, ou seja, por exemplo, você estabelece um cronograma ou utiliza algum outro instrumento para você implementar ?

Entrevistador: É, depende da atividade, ou seja, o pessoal da engenharia é obrigatório ter um cronograma ou ter pelo menos datas limites, o pessoal de administrativo, isso é um acompanhamento quase que diário, vendas você tem um acompanhamento diário e fechamento, você tem que fechar no mês e assim por diante.

Pesquisador: E você participa dessa implementação ?

Entrevistado: Participo, por que além de cacique, eu sou um pouco índio também, então, você vai lá em cima e fala e depois vai lá embaixo e fala sim senhor e sai correndo para fazer isso.

Pesquisador: Então, era mais ou menos isso.

## EMPRESA B

### 1. Identificação da Empresa

- ◆ Ramo de Atividade: Eletrodomésticos
- ◆ Ano de Fundação: 1994.
- ◆ Filiais: ---
- ◆ Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>): 6.000
- ◆ Faturamento Mensal:

### 1 Quadro Funcional

EMPREGADOS	NÚMERO
Diretoria / Gerência	02
Administração	10
Vendas	07
Produção	27
Terceirizados	12
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

### 1 Faturamento de 1990 a 1997:

1990	_____
1991	_____
1992	_____
1993	_____
1994	_____
1995	R\$ 4.295.036,00
1996	R\$ 13.781.944,00
1997	R\$ 15.516.618,00

**2 Fundadores**

NOME	FUNÇÃO	PARENTESCO	NÍVEL ESCOLAR	ANO DE INGRESSO
1. Valdemir G. Dantas				1994
2. José Paulo A. Coli				1994
3. Engemasa Ltda.				1994
4.				

**5 Sócios e principais dirigentes atuais**

NOME	FUNÇÃO	PARENTESCO	NÍVEL ESCOLAR	ANO DE INGRESSO
1. Valdemir G. Dantas	Diretor Pres.		Superior	1994
2. José Paulo A. Coli	Dir. Vice-Pres.		Superior	1994
3. BNDESPAR	Acionista			1997
4.				

**5 Houve alterações na sociedade? Quais?**

Sim, alteração no quadro societário.

**6 Houve transferência ou venda da empresa? Quais?**

Em 1997, Valdemir Dantas e Paulo Coli compraram a participação da Engemasa, abriram o capital e venderam 29,5% ao BNDESPAR.

**7 Quais departamentos existem na empresa?**

Controladoria, Engenharia, Logística, Comercial, Recursos Humanos, Estoque, Compras, Marketing.

**8 Grau de instrução dos funcionários para toda a empresa:**

GRAU DE INSTRUÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Primário Incompleto	
Primário Completo	

1o. Grau Incompleto	03
1o. Grau Completo	14
2o. Grau Incompleto	
2o. Grau Completo	20
Superior Incompleto	
Superior Completo	09
Especialização	
Mestrado/Doutorado	01

**5 Quais são os principais produtos da empresa?**

Tanquinhos, lavadoras semi-automáticas, centrifugas, ventiladores de teto, bebedouros, fornos e fogões elétricos.

**6 Qual é o tipo de Produção da empresa?**

A empresa é 100% montadora, com sistema de produção contínua, com grande flexibilidade para alteração de modelos conforme solicitação dos clientes.

**7 A empresa desenvolve produto? Como é o processo?**

Sim. O processo mercadológico é standard, mas o desenvolvimento técnico/fabril é realizado com um visão do custo agressivo.

**8 Existe terceirização na empresa? Quais são os serviços terceirizados?**

Sim. Financeiro, Recursos Humanos, Importação/Exportação, Informática, Transporte, Carga/Descarga, Segurança Patrimonial, Restaurante.

**9 Se existe terceirização:**

- ◆ Quais os produtos? Bebedouros, ventiladores.
- ◆ Qual a porcentagem desses produtos em relação à produção? 5%
- ◆ Quais funções? Acima.

**5 Como são os equipamentos da empresa?**

- ◆ Obsoletos
- ◆ Relativamente Modernos
- ◆ Modernos
- \* Equipamentos simples e atualizados.

**5 Quais processos da empresa são certificados? Quais certificados?**

1) Processos: Não existe uma certificação oficial, mas os processos são sistematizados e a empresa está apta para uma certificação tipo ISO9000, enquadrando-se na ISO9001.

2) Produto: O tanquinho Latina é produzido conforme normas de segurança internacionais (IFC-335) estando sua comercialização liberada em toda América Latina.

3) Componentes: A maioria dos componentes fornecidos possuem certificação ISO9000.

## II - PERFIL DO EMPRESÁRIO

**1 Dados Pessoais**

- Idade: 52 anos
- Nacionalidade: Brasileira
- Tempo de Empresa: 4 anos
- Experiência no Ramo: 12 anos
- Qualificação Profissional: Engenheiro Mecânico
- Cargo: Diretor

**1 Quais foram seus empregos ou empreendimentos anteriores?**

Executivo da Souza Cruz, Maguary, Climax Ind. Com., Refripar.

**2 Como iniciou sua participação na empresa?**

Como sócio fundador.

3 Além desta empresa, possui outros negócios?

Não.

4 Como é o dia-a-dia de seu trabalho? Quais são as suas funções e responsabilidades?

Coordenação das atividades de vendas e marketing, bem como planejamento estratégico.

5 Qual é a atividade que lhe toma mais tempo?

Contato com clientes.

6 Qual é o grau de importância atribuído a cada item?

ITEM	1	2	3	4	5	PRIORIDADE
1. Produção			X			7
2. Vendas					X	1
3. Finanças					X	2
4. Custos				X		3
5. Estratégia Empresarial					X	4
6. Recursos Humanos			X			5
7. Estrutura Organizacional				X		6
8. Outros						

7 Em relação à empresa, se houvesse oportunidade o Sr. gostaria de:

- expandi-la
- reorganizá-la
- mudar a linha de produção
- mudar a localização da fábrica
- outras (justificar)

8 Costuma anotar e sistematizar as idéias e os planos que surgem?

Sim.

**9 É costume na empresa realizar reuniões? Qual a frequência?**

Reuniões mensais com toda a gerência para discussão dos resultados e planejamento futuro.

**10 Troca idéias com outras pessoas para resolver problemas? Com quais pessoas?**

Sim. Empresários ligados ao setor e de outros setores.

**11 Preocupa-se com a formação de pessoas para substituir os atuais dirigentes?**

Sim.

**12 Gosta de trabalhar em equipe?**

Sim.

**13 Costuma delegar funções e tarefas para outras pessoas? Para quem?**

Sim. Porém o processo de delegação é seguido de cobrança efetiva.

**14 Monitora todas as áreas da empresa? Preocupa-se com elas diariamente?**

Não monitoro todas as áreas de empresa, nem preocupo-me com elas diariamente.

**15 Atualmente, se o senhor sáísse da empresa, você acha que ela conseguiria se manter?**

Não.

**16 Possui parentes na empresa?**

Não.

**17 Existe parentesco entre funcionários, sócios e dirigentes atuais? Quais?**

Não.

**18 Normalmente toma conhecimento dos problemas de seus funcionários?**

**Como?**

Entendendo "problemas" como problemas pessoais raramente tomo conhecimento e o canal é o contato com o próprio funcionário.

**19 Como é o sistema de recompensas aos empregados da empresa?**

Salário direto e participação nos lucros.

**20 Qual é a freqüência com relação aos itens abaixo?**

	S	F	R	E	N
Renovação Periódica (produtos, mercado, etc.)	X				
Atualização técnica	X				
Leitura de jornais, revistas e outras publicações técnicas	X				
Relacionamento externo (concorrentes, clientes, participação de cursos, universidades, etc.)	X				

S = Sempre

F = Frequentemente

R = Regularmente

E = Esporadicamente

N = Nunca

## III - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**1 Como você avalia o desempenho atual da empresa ?**

Satisfatório.

**2 Quais são os parâmetros que você utiliza para verificar o desempenho ?**

Volume de vendas e rentabilidade.

**3 Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?**

Pontos fortes: produtos e respeito aos clientes.

---

Pontos fracos: Marca e distribuição.

**4** Quais são as maiores dificuldades da empresa?

- Tecnológica
- Recursos Financeiros (x)
- Concorrência (x)
- Clientes
- Fornecedores
- Recursos Humanos

*Outras dificuldades:* \_\_\_\_\_

---

**5** Qual é a definição da missão, dos valores e da visão da empresa?

**6** Quais são os produtos que você gostaria de produzir e vender?

Manter e consolidar os produtos atuais.

**7** Quais são os produtos que você tem maior facilidade para produzir?

Todos.

**8** Quais são os produtos que você tem maior facilidade para vender?

Todos.

**9** Você gostaria de vender em alguma região específica?

Nordeste.

**10** Existe alguma região específica com maior facilidade de venda?

São Paulo.

**11** O que você acha que o cliente deseja que sua empresa não oferece? Por que não oferece?

Preço menor, difícil conseguir matérias-primas e componentes com qualidades e preços menores.

**12** Em quais mercados a empresa atua ?

Nacional e exportação para o Mercosul.

**13** Atualmente existem atividades que podem ser cortadas ?

Não.

**14** Existem atividades que poderiam ser incluídas ?

Sim.

**15** Qual é a atual estratégia da empresa?

Oferecer o melhor produto do mercado.

**16** Com relação a essa estratégia, quais são os pontos fortes e os pontos fracos?

Pontos fortes: O produto obtém 94,1% de satisfação do consumidor.

Pontos fracos: Preço.

**17** Quais são os objetivos da empresa? Como ela trabalha para atingir esses objetivos?

Obter 10% de market share nacional. Abrir novos canais de distribuição.

**18** O que é “ser competitivo” para a empresa?

Ter o melhor produto por um preço razoável.

**19** Quais são os itens que dificultam a empresa de ser competitiva?

Custos financeiros.

**20** Decisões mais importantes nos últimos 12 meses:

- área comercial - Lançar uma secadora
- área de produção - Desenvolver o produto em 6 meses.
- área administrativa

**21** Alocações de recursos dos últimos 12 meses:

- área comercial - 50%
- área de produção - 30%

- área administrativa - 20%

**22 Justificativa das decisões e alocações de recursos:**

- área comercial - Completar a linha de produtos.
- área de produção - Atender a uma necessidade do mercado.
- *área administrativa*

**23 Quais são os fatores externos (economia mundial, política econômica brasileira, mercado, concorrentes, etc) que mais influenciam a empresa?**

Política brasileira de juros.

**24 Quais são as principais ameaças para empresa ?**

Renda familiar elevada.

**25 Quais são as principais oportunidades para a empresa?**

Alto custo das lavadoras automáticas.

**26 Como é a relação entre a empresa e os seus fornecedores?**

Muito boa.

**27 Como é a relação entre a empresa e os seus clientes?**

Muito boa.

**28 Quem são os principais concorrentes?**

Arno, Suggar, Colorvisão, Muller.

**29 Em que a empresa se diferencia dos concorrentes?**

Maior garantia.

**30 Que produtos concorrem com os produzidos pela empresa?**

Tanquinhos.

**31 Quais são as diferenças entre esses produtos?**

Capacidade de lavagem e garantia.

**32 Como você formula a estratégia da empresa ?**

Em conversas com os sócios.

**33 Esse plano estratégico é escrito, existe um documento ?**

Sim.

**34 Quem participa da formulação da estratégia ?**

Diretoria e sócios.

**35 De que forma estas decisões tomadas no plano, chegam até os funcionários ?**

Através das reuniões mensais.

**36 Quais e como são as ações para implementação da estratégia ? Você estabelece um cronograma, utiliza algum instrumento?**

O Marketing Plan é o documento básico.

**37 Você participa da implementação da estratégia na empresa? De que forma?**

Sim. Executando algumas ações que não são delegadas.

## EMPRESA C

Pesquisador: Inicialmente, eu gostaria de saber o ramo de atividade da empresa.

Entrevistado: Indústria Metal Mecânica fabricante de máquinas para sacos plásticos.

Pesquisador: Ano de fundação.

Entrevistado: 1962.

Pesquisador: Bem antiga.

Entrevistado: Antiga mas fazia coisas como ferramentas, ventiladores de teto e hoje somente fabrica máquinas.

Pesquisador: Ela tem alguma filial?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Mais ou menos a dimensão da área fabril.

Entrevistado: Um terreno de mais ou menos vinte e cinco mil metros quadrados e área construída de mais ou menos quatro mil metros quadrados.

Pesquisador: Faturamento mensal.

Entrevistado: Setecentos e cinquenta mil por mês.

Pesquisador: Quadro funcional, diretoria e gerência.

Entrevistado: Quatro pessoas.

Pesquisador: Você seria uma delas?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Você cuida da parte.

Entrevistado: Eu cuido da parte de projeto, fabricação, montagem e um pouco de assistência técnica e um pouco de vendas.

Pesquisador: Um pouco de tudo na verdade?

Entrevistado: Menos parte contábil, fiscal essas coisas.

Pesquisador: Cuida da parte do planejamento da empresa?

Entrevistado: Participo das decisões com o diretor.

Pesquisador: A parte da administração?

Entrevistado: É o nosso diretor Wanderlei.

Pesquisador: Quantas pessoas mais ou menos você tem na área de administração?

Entrevistado: Oito pessoas.

Pesquisador: Parte de vendas?

Entrevistado: Duas pessoas.

Pesquisador: Produção?

Entrevistado: Oitenta pessoas.

Pesquisador: Tem alguma terceirizada?

Entrevistado: Parte de segurança e cozinha industrial.

Pesquisador: Mais ou menos quantos funcionários?

Entrevistado: Segurança deve Ter seis guardas e na cozinha três moças.

Pesquisador: Faturamento tem subido ou como está?

Entrevistado: De noventa e dois a noventa e sete subiu, crescente, noventa e oito caiu um pouco, noventa e nove está prevendo a estabilização em relação a noventa e oito.

Pesquisador: Fundadores da empresa?

Entrevistado: Não sei.

Pesquisador: Os sócios, principais dirigentes?

Entrevistado: São três filhos, dois homens e uma mulher que são os donos da empresa.

Pesquisador: E eles trabalham na empresa?

Entrevistado: Só o filho mais velho.

Pesquisador: No caso ele tem que cargo?

Entrevistado: Diretor – Presidente.

Pesquisador: Resumidamente, como foi a evolução da empresa?

Entrevistado: A empresa no início fabricava ferramentas para oficinas, ferramentas como machos, cocinetes, pontas rotativas, retificas para serem adaptadas em tornos e ventiladores de teto, aí parou com a parte de ferramentas e entrou máquinas para sacos plásticos. Depois parou com a parte de ventiladores de teto e entrou uma linha de máquinas para termomontagem, copos descartáveis, pratos descartáveis, máquinas para produção desses descartáveis está até hoje.

Pesquisador: Você sabe se houve alguma alteração na sociedade da empresa?

Entrevistado: A empresa foi adquirida pelo fundador o atual proprietário e mais um sócio. Depois de um período, eu não sei a data, esse sócio acabou comprando tudo e ficando sozinho, não deu um mês esse cara faleceu e a viúva voltou a vender a empresa para o antigo sócio que está até hoje aqui na empresa.

Pesquisador: E isso já faz quanto tempo?

Entrevistado: Faz uns vinte anos.

Pesquisador: Você já está a quanto tempo aqui na empresa?

Entrevistado: Eu estou a nove anos.

Pesquisador: Quais são os departamentos da empresa, a divisão?

Entrevistado: Diretoria, gerente industrial, gerente de vendas e gerente financeiro. Abaixo do gerente industrial nós temos os encarregados, tem o departamento de projetos, tem encarregados de fabricação que são três encarregados de montagem que são dois mecânicos e um eletro eletrônico. Departamento de softer e engenharia eletrônica e assistência técnica. Abaixo do departamento de vendas tem a assistência técnica. Abaixo do gerente financeiro está a contabilidade, contas a pagar e a receber e departamento pessoal.

Pesquisador: Então o nível mais alto seria dividido em três: gerência industrial, gerência de vendas e gerência financeira e acima disso o diretor - presidente. Mais ou menos o grau de instrução da empresa? Tem muita gente que tem grau superior?

Entrevistado: No total ou só no almoxarifado?

Pesquisador: No total.

Entrevistado: Curso superior devemos ter uns oito ou dez formação superior sendo dois com pós-graduação. Aqui na fábrica quatro ou cinco, alguns cursos superiores daqui são no Diocesano coisinha simples.

Pesquisador: De uma forma geral, o nível mais baixo qual seria?

Entrevistado: O nível predominante é o segundo grau completo, são níveis técnicos, técnicos em mecânica industrial, técnicos de usinagem, técnicos de torno mecânico, técnico de prensamento, técnico moduladora, técnicos eletrônicos, técnico mecânico de montagem. Então o nível predominante é técnico, formação do SENAI principalmente, escola técnica.

Pesquisador: Principais produtos da empresa atualmente?

Entrevistado: A empresa tem duas linhas de produtos: máquinas para sacos plásticos e máquinas para descartáveis. Termofados, copo descartável, pratinho descartável, pote de margarina, tampa, bandejinha, tudo o que é de plástico. As máquinas de sacos plásticos que a gente chama de corte solda representa noventa por cento do nosso negócio. A linha de termoformagem representa dez por cento de máquinas de corte solda, nós temos as máquinas de sacos convencionais, saco de lixo, saco para embalagem de arroz, de camisa, sacos em geral. Sacolas, sacoleiras são sacolas de supermercados, máquinas para produção de sacola de

supermercado, máquinas para saco de fundo redondo para embalagem de frango, porque o fundo redondo? Para quando você congelar o frango não ficar acumulado sangue nas orelhas do saco, então, ele tem um fundo arredondado. Máquinas para sacos especiais, sacos grandes, industriais, ração, qualquer tipo de saco. Então tem diversas máquinas e na linha de termoformagem: máquinas para copos, para prato, tampa...

Pesquisador: Em termos do sistema de produção aqui da empresa, em qual tipo se encaixaria?

Entrevistado: A empresa começa com o layout de produção, layout convencional, eu não estou lembrando o nome. A produção é em série com lotes médios de vinte peças, eu produzo normalmente as máquinas que já estão vendidas, mas são máquinas de linha. A fábrica tem um layout funcional onde tem máquinas agrupadas.

Pesquisador: É um processo seriado ou mais ou menos artesanal?

Entrevistado: Não. Eu chamo de seriado, tem uma linha seriada que são as máquinas corte solda porque tem uma grande produção, produzimos mais ou menos umas dez máquinas por mês. Então, na média nove são corte solda por mês, então eu estou sempre produzindo essas máquinas, diferem pouco as peças umas das outras, então o lote médio é vinte unidades, é uma produção seriada eu faço essas peças todos os meses, agora tem as peças que para cada caso é um caso por exemplo, os moldes de copos descartáveis cada venda existe um projeto novo e uma produção nova, então essa não é seriada é feita sob encomenda.

Pesquisador: A empresa ela desenvolve o projeto, ela tem o projeto?

Entrevistado: Sim, todo o projeto é desenvolvido aqui, tudo tecnologia nacional própria.

Pesquisador: Como é o processo para vocês desenvolverem o produto? Vocês checam o mercado se houver necessidade?

Entrevistado: Existe muito retorno do nosso cliente, necessidade de uma máquina com tais características, etc... sempre na nossa linha. Então nós estamos acompanhando sempre feiras internacionais, informar sobre as máquinas lá fora, tem amostras de produtos produzidos por essas máquinas, temos os catálogos, então, nós vamos olhando assim e com a nossa experiência fazemos os projetos necessários. Usamos componentes de ponta, como serve os motores CNC, então, a máquina tecnologicamente está no mesmo nível das máquinas européias, italianas que são as melhores, alemãs e japonesas.

Pesquisador: Questão da terceirização.

Entrevistado: A terceirização tem muitos itens que a gente terceriza, como tratamento térmico, superficial, arborização, emborrachamento de peças, dobras especiais e cortes a laser é tercerizado, praticamente é só.

Pesquisador: Processo na empresa tem certificado?

Entrevistado: Não. Desde mil novecentos e noventa e um a gente tem trabalhado junto com as universidades USP e Federal, temos trabalhado com treinamento em qualidade, palestras, etc., a gente está sempre tentando trabalhar nos moldes da qualidade total, porém a certificação para nós não é interessante ainda. Não é o fator decisivo para o nosso negócio por enquanto.

Pesquisador: E com relação aos equipamentos que vocês tem aqui, você considera que é um equipamento moderno, como você classificaria?

Entrevistado: Nossa linha de produção, temos máquinas convencionais, máquinas de precisão como as retificas., máquinas de controle numérico como os centros de usinagens, de torneamento, frizadores e tornos. Então acredito que já está bem moderno, são máquinas flexíveis e bem adaptadas a nossa produção. Projeto micro, novas tecnologias de ferramentas de usinagem, novos incertos, novos processos de fabricação, de furação, cortes de chapa, laser, etc., jato de água então, a gente está experimentando de tudo o que é possível. No campo macro, aí é uma questão de analisar o mercado, se vamos desenvolver um determinado produto ou não, se esse produto produzido vai conseguir amortizar o custo do desenvolvimento, porque não posso por o custo do desenvolvimento na frente de um produto, tenho que amortizar ao longo de vários produtos, então, se ele vai ser possível de ser amortizado. Então tem muitas variáveis para se analisar e a gente toma a decisão e em meia hora está implantada a decisão. Vamos fazer assim, então, pode começar já não temos que fazer relatório, as vezes não sai nada escrito, mais foi tomada uma decisão estratégica fundamental.

Pesquisador: Perfil do empresário. Nome completo.

Entrevistado: Deixar um cartão para você, não precisa ficar escrevendo.

Pesquisador: Você tem nove anos de empresa, né?

Entrevistado: Isso, eu tenho trinta e três anos.

Pesquisador: Experiência no ramo? Quanto tempo?

Entrevistado: Eu sai da universidade, sou formado pela USP, trabalhei um ano em São Paulo de lá vim para cá, engenheiro mecânico.

Pesquisador: Como você iniciou a participação aqui na empresa?

Entrevistado: Essa empresa é do meu pai, mas quando eu me formei, todo engenheiro que sai da universidade não tem experiência, eu fui trabalhar em uma empresa em São Paulo, trabalhei lá durante um ano quando eu voltei para cá eu não tinha experiência em nosso ramo, mas tinha experiência em fábrica já era um princípio de experiência e ao longo dos anos que eu fui melhorando essa experiência.

Pesquisador: Além dessa empresa você tem algum outro negócio?

Entrevistado: Não só esse.

Pesquisador: Como é o dia-a-dia do seu trabalho?

Entrevistado: As vezes me perguntam: o que você faz lá? Eu falo não sei pois faço de tudo um pouco. Eu tenho um bom contato com vários clientes, então, a prioridade é estar sempre atendendo os clientes quando eles vierem me procurar. Eu tenho vários projetos novos em andamento, em desenvolvimento, então, eu sempre passo pelo departamento de projeto para analisar como é que está e discutir algum problema que eles tem. Eu estou sempre caminhando pela produção, então, nós sempre estamos verificando em relação as máquinas que estão vendidas e os prazos que já estão se fechando, se está produção está atendendo para que a gente continue essas entregas. O mesmo passeio eu faço pela montagem elétrica e eletrônica, se o que eles estão montando está tudo de acordo com as necessidades de montagem para conclusão dos prazos de entrega. Aí eu sou responsável também pela verificação das requisições de compras diárias, eu confiro e confirmo aquela necessidade de compra que o sistema computacional acusa. Acusou a compra de cinco parafusos, eu confirmo ou altero, não não compra cinco compra mil parafusos, então, eu cuido um pouco de compra também e atendo alguns fornecedores também, eu atendo estudante que vem fazer entrevista com a gente. Um pouquinho de tudo. Só não vejo nada de parte contábil, fiscal, fico mais na parte fabril e atendendo casos de assistência técnica, pós – venda, alguma coisa assim.

Pesquisador: Qual a atividade que lhe toma mais tempo?

Entrevistado: É um pouco variável, tem dia que tem mais coisa, nós estamos numa época hoje que daqui um mês vai ter uma feira no Anhembi, então, eu estou super comprometido essa semana e a próxima com a produção. Verificando, olhando direto o que a produção está fazendo, nessas próximas semanas. Na outra semana, já vou estar super envolvido na montagem já vai ter as peças necessárias

para a produção e depois eu vou estar dedicado a atenção aos clientes que vou estar na feira atendendo.

Pesquisador: Enxergando a empresa de modo geral, qual é a parte mais importante que você considera? Eu coloquei alguns itens aqui, mas você pode colocar outros, eu coloquei: produção, vendas, finanças, custos estratégicos, qual é a ordem?

Entrevistado: Recursos Humanos é fundamental, nós temos um pessoal muito bom no projeto, muito bom no projeto eletro – eletrônico, um pessoal muito bom na produção, na área de montagem, na assistência técnica de peças e de máquinas, então, isso faz com que a gente consiga bastante harmonia e a idéia de um é compartilhada com todos e sai um produto cada vez melhor. Nossa evolução nos últimos seis anos foi muito grande em relação a qualidade da nossa máquina, ela foi evoluindo freqüentemente. Então, recurso humano é fundamental, eu poderia ter o melhor equipamento mas faria poucas peças. Depois, a empresa tem uma saúde financeira muito boa, isso é graças não a ela ter bastante vendas ou ter bastante lucro, é graças a uma boa administração do nosso diretor. Então, finanças é um negócio muito importante, que permite que certas vezes ela banque certos desenvolvimentos e desenvolvimento dá um retorno fabuloso.

Pesquisador: Qual seria a estratégia da empresa?

Entrevistado: A estratégia empresarial, ela está embutida no dia-a-dia da nossa empresa, então, todo dia tem que pensar numa estratégia empresarial, pensar em comprar uma ferramenta é porque eu quero fazer em menos tempo uma melhor qualidade. Então, é um item afinal todos esses itens são fundamentais e não adianta eu ter vendas se depois eu não consigo produzir, isso pode me acarretar problemas. O recurso humano sem sombra de dúvida é o principal.

Pesquisador: E com relação a empresa, se você tivesse a oportunidade de fazer alguma coisa, por exemplo, você gostaria de expandi-la, reorganizá-la, de mudar a linha de produção, de mudar a localização da fábrica ou alguma outra mudança?

Entrevistado: Meu sonho hoje é implantar e fazer funcionar o sistema de gestão, é um sistema computacional para gerir a fábrica inteira, integrada totalmente. Expandir eu não tenho muita vontade que ela cresça não, talvez aumentar um pouco a produção, porém, mantendo a área atual e o número de funcionários.

Pesquisador: E você costuma anotar assim umas idéias que você tem, assim você teve uma idéia ou observou alguma coisa você costuma anotar?

Entrevistado: Não, fica tudo na cabeça, essa informalidade que é o grande problema, eu já fiz alguns treinamentos de gerenciamento, treinamentos de como fazer melhorar seu tempo, administração de tempo, então, mas essa informalidade que a gente se acostuma a ter na pequena empresa é que atrapalha um pouco.

Pesquisador: Vocês fazem bastante reuniões? É costume aqui da empresa?

Entrevistado: A gente tem reunião diária com toda a liderança da produção, nessa reunião a gente discute as peças que nós estamos fazendo, o que a montagem necessita, a localização, as próximas fases, a gente discute essas coisas assim.

Pesquisador: Quantos funcionários você tem na empresa?

Entrevistado: Cento e quinze.

Pesquisador: Então essas reuniões, esses encontros são diários.

Entrevistado: É uma vez por dia.

Pesquisador: Tem alguma reunião que vocês fazem entre os diretores?

Entrevistado: Não regularmente.

Pesquisador: Mas tem assim tipo uma vez por mês?

Entrevistado: Não é regular, pode ter mês que tem duas, pode ter mês que não tem nenhuma, acontecem de acordo com a necessidade. São reuniões que as vezes acontece assim, ô sobe aqui que nós vamos fazer uma reuniãozinha, sobe lá bate uma papo, troca uma idéia.

Pesquisador: Você costuma trocar idéias com outras pessoas, tipo você tem um problema e tem que resolver, então troca idéias?

Entrevistado: Com outras empresas?

Pesquisador: Não, com as pessoas aqui da empresa.

Entrevistado: Eu faço tudo para isso, eu delego todos os problemas e todas as glórias para o pessoal.

Pesquisador: A forma de trabalho aqui na empresa é uma forma assim de trabalhos em equipes ou como que é o feito?

Entrevistado: É como eu falei para você, recursos humanos, a gente consegue integrar muito bem o pessoal do projeto, montagem, desenvolvimento, teste de fabricação. Não tem nenhuma empresa perfeita, não adianta dizer que aqui todo mundo se ama, o próprio irmão puxa o tapetinho do outro, mas são coisas assim perfeitamente toleráveis e normal.

Pesquisador: Atualmente, se você sáisse da empresa você acha que a empresa conseguiria manter o mesmo ritmo?

Entrevistado: Tranqüilamente.

Pesquisador: Tem algum parente na empresa?

Entrevistado: Não. Tem um primo que é da parte de desenvolvimento de software, engenheiro eletrônico.

Pesquisador: Uma pessoa?

Entrevistado: Uma pessoa, além de mim que sou filho do dono.

Pesquisador: Seu pai ele cuida...

Entrevistado: Meu pai ele é o Diretor-Presidente.

Pesquisador: Existe algum grau de parentesco entre os funcionários?

Entrevistado: Eu tenho muitos casos aí que eu tenho filhos dos funcionários que fizeram SENAI, nós temos alunos do SENAI que estão trabalhando aqui.

Pesquisador: Normalmente você toma conhecimento de alguns problemas que existem entre os funcionários ou de cada um?

Entrevistado: Alguns casos sim, quando é muito sério eles procuram nossa ajuda, a gente fica sabendo. Alguns casos sim outros não, coisa rotineira, coisa normal.

Pesquisador: Como que é o sistema de recompensas para os funcionários?

Entrevistado: A empresa tem um sistema de participação de resultados, ela tem um sistema de ponto de equilíbrio que é aquele ponto de faturamento, onde acima ela começa a dar lucros e abaixo ela começa a dar prejuízos. Então existe um ponto de equilíbrio, em cima desse ponto de equilíbrio nós temos todos os componentes que são vendidos e acessórios, nós temos uma pontuação, cada máquina tem o seu ponto cada acessório tem o seu ponto e em cima dessa pontuação a análise ela é transformada para o ponto de equilíbrio e nós temos faixas de ganho, meio salário no ano, um salário a mais no ano, um salário e meio a mais no ano. Nós estamos numa média de uma salário e meio por ano de recompensa como participação de resultados.

Pesquisador: Então, existe essa participação.

Entrevistado: Existe já faz mais de seis anos.

Pesquisador: Eu gostaria de saber qual é a freqüência em termos de renovação, de produtos que vocês tem assim? É uma coisa assim que vocês já tem o produto produzindo e faça um tempão produzindo ou vocês estão sempre mudando de produtos?

Entrevistado: A gente não muda de produto, a gente evolui nesse produto, porque é uma máquina não dá para mudar, um torno é um torno, então, nossa máquina eu chego a brincar ela evolui diariamente. Cada informação que vem de fora, através do nosso técnico, cliente ou através de uma reclamação ou sugestão de cliente a gente já altera na máquina, a gente analisa e altera. Então, a gente analisa o que a gente vai fazer amanhã e já põe na máquina, nós estamos constantemente em evolução e constantemente recebendo sugestões, críticas dos nossos clientes.

Pesquisador: E mudança de mercado assim tem muita?

Entrevistado: A gente está tentando achar mais uma linha de produtos, mais um tipo de máquina que não é máquina de saco plástico, mas ainda a nossa idéia nesse tipo de produto é comprar um projeto pronto, um projeto europeu mas até agora não foi efetivado. Nós temos como estratégia, nós estamos querendo entrar no mercado americano, já estamos com algumas formas engatilhadas, agora devagarzinho a gente chega lá.

Pesquisador: Em termos de atualização técnica, é uma coisa freqüente?

Entrevistado: É uma coisa freqüente e é muito apoiado pelos nossos fornecedores, então, serve o motor comando numérico, as chaves elétricas, inversores de freqüência, a medida que há uma novidade no mercado eles informam para gente e a gente está sempre conhecendo tudo, experimentando, testando, então é super constante.

Pesquisador: E você costuma ler jornais, revistas técnicas?

Entrevistado: Sim, jornais, revistas técnicas, revistas empresariais como a Exame. Jornais os mais comuns: Folha, Estado.

Pesquisador: E como que é o relacionamento com os concorrentes, com os clientes, com o pessoal da universidade? É uma coisa freqüente ou não?

Entrevistado: A gente tem uma boa relação com a universidade, devido também a formação do nosso diretor, ele é formado na USP e a minha formação que eu também sou formado na USP, então, a gente conhece os professores tem bastante contato lá dentro.

Pesquisador: O diretor-presidente, no caso seu pai, ele é formado na USP?

Entrevistado: É.

Pesquisador: Ele é engenheiro mecânico?

Entrevistado: Engenheiro mecânico. A nossa empresa está com uma parceria com NUMA, ela está participando da VIRTEC, já ouviu falar?

Pesquisador: Já.

Entrevistado: Fora isso nós tivemos uma parceria com a UNIMEP de Piracicaba, que desenvolvia um sistema de plastificação de materiais, então, nós temos uma boa parceria com a universidade. Com a Federal nós já fizemos um trabalho sobre qualidade, com o departamento de Produção da Federal. O relacionamento com o s nosso clientes é excelente, a gente tem é quase nulo a reclamação por problemas técnicos, há um pouco de reclamações porque eles gostam de paparicação, eles gostariam que a gente fizesse mais visitas para eles, mas como nós temos só um vendedor, nós não temos representantes então a coisa é um pouco concentrada.

Pesquisador: Vocês tem um só vendedor ?

Entrevistado: Um vendedor só para o Brasil inteiro, um não, dois, o Wanderlei diretor também ajuda a vender, então há reclamações nesse nível, mas nossos técnicos estão sempre fazendo uma atividade de venda, visitando clientes que as vezes nem precisam mas estão no percurso dos técnicos, então, nessas visitas já é feito um contato entre a empresa e o cliente. E com os nossos concorrentes a gente tem um relacionamento de concorrentes, na hora de negociar a gente briga violentamente, eticamente, acho que existe por parte de todos os meus concorrentes atitude ética regular. Não há casos de espionagem , não há casos de roubos, não cada um faz a sua parte e briga no campo tecnológico e é uma concorrência muito saudável. Nossa evolução em determinados tipos de máquinas está num ponto hoje devido a concorrência que tem empresas muito boas.

Pesquisador: E os concorrentes, vocês tem no Brasil inteiro ?

Entrevistado: Nacionais, eu tenho mais no estado de São Paulo.

Pesquisador: Aqui em São Carlos, especificamente, vocês não tem ?

Entrevistado: Não, só nós.

Pesquisador: Como você avalia o desempenho atual da empresa ?

Entrevistado: Desempenho em que sentido ?

Pesquisador: Desempenho global, a empresa como um todo.

Entrevistado: é uma empresa que realmente ela continua dando lucro, é uma empresa muito saudável , ela já gerou riqueza, já gerou filhos que hoje estão mais ricos do que ela, modo de falar. Essa empresa ela é sócia da Engemasa, hoje ela é mais poderosa do que ela, então, ela ajudou a gerar a Engemasa e hoje a Engemasa é maior. Então, ela é uma empresa muito sólida financeiramente, muito

tranqüila, o desempenho dela eu diria que é uma dos melhores dentre as do porte dela.

Pesquisador: Quais são os parâmetros que você utiliza para verificar o desempenho da empresa ?

Entrevistado: Isso é interessante. Eu analiso muitos parâmetros de produção, número de lotes de peças produzidas por dia, tamanho médio dos lotes, analiso a quantidade de máquinas produzidas por dia, parâmetros mais produtivos, parâmetros financeiros e nós participamos também da VIRTEC para receber formação através de vários parâmetros, vários indicadores de desempenho, escolhemos vários indicadores de desempenho e esses indicadores foram para a Alemanha para serem analisados e ser feito uma ambiente marketing para a nossa empresa. A gente também está procurando respostas, respostas mais definidas de nosso desempenho.

Pesquisador: Quais são os pontos fortes e fracos da empresa ?

Entrevistado: Os pontos fortes são agilidade no desenvolvimento de novos produtos, flexibilidade, atendimento ao cliente é um ponto muito forte nosso e qualidade do produto. Os pontos fracos talvez a gente deixe de dar um pouco mais de atenção aos clientes, o ponto fraco é o nosso ponto comercial, é o departamento comercial, então, a gente tem poucas propagandas, folhetos e catálogos nossos são um pouco pobres.

Pesquisador: Vocês tem um catálogo?

Entrevistado: Tenho, eu vou te dar os catálogos depois. Uma catálogo meio feio, pobre. Então é mais essa divulgação da empresa, mais marketing, isso é um ponto fraco.

Pesquisador: Seria mais o relacionamento com o seu cliente?

Entrevistado: Relacionamento, ter mais gente visitando, você colocar uma pessoa na área de vendas exige que ela tenha uma bom conhecimento técnico do produto.

Pesquisador: E você acha que é uma coisa necessária, que a empresa precisa?

Entrevistado: Eu acho que é uma coisa que a gente precisa, se a gente está querendo expandir mercado, entrar em outros mercados como Estados Unidos e aumentar a cota de exportação para a América Latina de dez para vinte por cento, eu vou precisar melhorar esse setor.

Pesquisador: E quais são atualmente as maiores dificuldades da empresa ? Eu coloquei alguns itens como dificuldades tecnológica, recursos financeiros, concorrência, clientes, fornecedores, recursos humanos, qual é a maior dificuldade da empresa ?

Entrevistado: Não sei falar não, não sei dizer. Eu tenho um sistema computacional meio deficiente, então, as vezes a gente fala eu estou numa bagunça organizada e algumas horas essa bagunça desorganizada me traz algumas vantagens mas na maioria das vezes me traz desvantagem. Então realmente eu preciso melhorar essa parte de comunicação e informação, ter informações mais precisas e controles mais precisos, estoque, por exemplo, controle de compras.

Pesquisador: E qual a missão da empresa, os valores, a visão da empresa ?

Entrevistado: Tem um quadrinho, a política da qualidade, mas está meio desatualizado eu estou precisando rescrever essa coisa de missão, eu não gostaria de inventar agora uma missão para você, eu não sei te falar.

Pesquisador: Tem algum produto que você gostaria de produzir, de vender que você não produz ? Ou a linha que vocês tem é satisfatória ?

Entrevistado: Não, nós temos uma linha de produtos de máquina para embalagem automática, que a gente provavelmente vai começar a trabalhar com ela.

Pesquisador: Tem algum produto que vocês tem mais facilidade para produzir ? Que vocês já dominam o Know How .

Entrevistado: Máquina de corte solda e saco convencional sai que nem água.

Pesquisador: E para vender quais são os produtos que saem mais rápido ?

Entrevistado: Máquinas de saco convencional, máquinas de fazer sacolas de supermercado.

Pesquisador: E tem alguma região específica que você gostaria de penetrar ?

Entrevistado: Não, Brasil inteiro, a região sul é uma região muito forte para mim, mas o Brasil inteiro.

Pesquisador: E o exterior ?

Entrevistado: Exterior: Argentina, Peru, Paraguai, Chile, México.

Pesquisador: Vocês não atuam lá ?

Entrevistado: Sim, nós temos máquinas lá, mas normalmente essas máquinas que estão lá foram os donos de empresa que vieram aqui comprar as máquinas e não nós que fizemos um trabalho lá. Estamos começando agora a fazer um trabalho na Argentina com representantes, mas ainda não deu o efeito necessário.

Pesquisador: Tem alguma região que tem maior facilidade de vendas ?

Entrevistado: Santa Catarina.

Pesquisador: Santa Catarina. Porque você tem maior facilidade de vendas lá ?

Entrevistado: Não sei. Pessoal arrojado, tem lá um pessoal muito arrojado no setor de plásticos.

Pesquisador: O que você acha que o seu cliente deseja que a sua empresa não oferece ? Por que não oferece ?

Entrevistado: Nosso cliente deseja muita rapidez no desenvolvimento de acessórios especiais e a gente tem uma certa dificuldade em planejar acessórios especiais novos.

Pesquisador: Por que essa deficiência ?

Entrevistado: Ter tempo para testar, ter o equipamento para testar, para fazer, definir bem, é um campo muito variável então, você acerta para um tipo de materiais e não dá certo para o outro tipo de material, então, talvez seja desenvolver a equipe de desenvolvimento de projeto para trabalhar isso aí, é o que nós fizemos o ano passado e vamos fazer esse também.

Pesquisador: Em quais mercados que a empresa atua ?

Entrevistado: Os nossos clientes são basicamente transformadores de plásticos, são produtores de sacos plásticos, fornecedores para supermercados, fornecedores para a indústria de alimentos.

Pesquisador: São empresas industriais ?

Entrevistado: São empresas industriais.

Pesquisador: Existe alguma atividade que deveria ser cortada, que você acha que deveria ser cortada atualmente da empresa ?

Entrevistado: Um setor que a gente até já cortou é o CPD, ele tem só um auxiliar de analista que nos dá um suportezinho, mas a gente já chegou a ter um analista de sistemas desenvolvendo programas aqui dentro e nós cortamos isso aí. A gente quer agora é procurar uma empresa e colocar uma Software de gestão e essa empresa dar o apoio técnico necessário.

Pesquisador: E tem alguma atividade que poderia ser incluída ?

Entrevistado: Talvez marketing.

Pesquisador: Marketing. Qual é a estratégia atual da empresa ?

Entrevistado: Nessa feira que vai ter o mês que vem nós vamos lançar alguns produtos e a gente está imaginando que esses produtos vão ter uma grande penetração no mercado brasileiro, porém, são máquinas caras, máquinas de cento e vinte, cento e oitenta mil reais, então, os nossos clientes também não estão tendo facilidade de financiamento por causa dos juros altos, entra tudo isso aí. Por outro lado nós estamos começando a iniciar um contato com os Estados Unidos para entregar máquinas para uma empresa lá que colocaria a marca dela e venderia no mercado americano, então é essa visão que a gente está esperando para o próximo ano, nos próximos anos.

Pesquisador: Então em termos de objetivos, qual seria os objetivos assim da empresa ?

Entrevistado: Objetivo definido não tem, tem que produzir as máquinas bem produzidas e...

Pesquisador: O que é ser competitivo assim para a empresa, para Hece Máquinas qual o conceito de ser competitivo ?

Entrevistado: Para Hece Máquinas ser competitivo é... seria atender o cliente na necessidade que ele teria, exige, as vezes até superando as expectativas dele, que ele está esperando.

Pesquisador: O que é ser competitivo para a empresa ?

Entrevistado: Atendendo bem o cliente, não deixando ele na mão, ficar com máquina parada à um custo razoável. Um setor que está muito importante aqui é o atendimento a assistência técnica, quando eu tenho dois técnicos eletrônicos que ficam atendendo telefone, então eles dão apoio a defeitos de peças eletrônicas mais voltado a parte eletrônica. E isso resolve, as vezes consegue-se resolver problemas por telefone em poucos minutos, então isso é uma vantagem competitiva muito grande, um bom atendimento, nós estamos sempre recebendo informações de que forma bem atendidos, estão gostando do serviço, pontualidade, se foi dado um prazo a ser cumprido, e isso é ser competitivo.

Pesquisador: Quais foram as decisões mais importantes dos últimos 12 meses ? Houve alguma decisão importante assim, ou não teve.

Entrevistado: Grande, não teve uma decisão grande que foi muito importante, mas teve uma decisão no ano passado em uma máquina que nós

estavamos com uma filosofia de projeto e nós fizemos uma reunião grande, a máquina estava em teste e a gente não estava conseguindo ter resultado e aí nós fizemos uma reunião e decidimos..., estava usando dois servo motores em uma determinada fase e a gente acabou, sentou, fez uma reunião com bastante gente e na hora decidiu-se, nós vamos usar um só e fazer um sincronismo mecânico e não um sincronismo eletrônico, e isso no dia seguinte já estava com protótipo rodando e atingimos o objetivo, atingimos até mais do que a gente esperava entendeu, então essa foi uma coisa que me marcou bastante, porque foi assim em uma reunião a gente decidiu, vamos assim assado, então vamos..., no seguinte estava rodando e coisa teve um resultado muito melhor que a gente esperava.

Pesquisador: E teve alguma alocação de recurso assim importante ?

Entrevistado: Não, as coisas sempre...pequena, é sempre diluído viu Mauro, está sempre bem diluído, tanto é que nós estamos fazendo uma grande reforma na fábrica, fizemos uma grande reforma na parte interna nós fizemos todo esse piso de epoxi, então é um piso limpo, nós fizemos essas telhas de iluminação, melhorou muito a iluminação geral da fábrica, pintura interna da fábrica, isso à uns dois anos atrás, e agora nós iniciamos a reforma externa, então fizemos estacionamento para os funcionários, estacionamento para a diretoria, calçamento do pátio, nós estamos fazendo uma recepção nova, a gente quer mudar toda a parte de escritório, móveis novos, forros novos, piso novo, novo sistema de cabos, de comunicação, alimentação telefone, tudo com um sistema de aterramento perfeito contra descargas elétricas, para que a coisa funcione direitinho. Então isso é diluído ao longo de vários anos, então essa são algumas melhorias na fábrica que a gente tem feito, está fazendo atualmente.

Pesquisador: E em termos assim de ambiente, de mercado quais são os fatores que mais influenciam a empresa ? Fatores ambientais, vamos dizer assim.

Entrevistado: Olha a gente fornece para fabricantes de sacos plásticos, embalagens e para supermercados, então se a situação econômica do país melhora, então nossas vendas melhoram, se o pessoal deixar de consumir frango, o pessoal com as máquinas estão aí no mercado conseguem suprir o mercado de frango e não vendo máquina de frango. Se começam a comer mais frango, eu vendo mais máquina de fazer frango, embalagem para frango, então é... vai muito de acordo com a onda da situação geral do país.

Pesquisador: Quais são as principais ameaças da empresa ?

Entrevistador: É a falta de financiamento, dificuldade em linhas de financiamento. Hoje por exemplo o Finan está financiando apenas 60 %, 40 % tem que ser recurso próprio e já chegou época do Finan financiar 100 %, então essas dificuldades de financiamento podem ser um grande problema para a empresa, e o meu cliente não tem dinheiro suficiente, ou não ter condições de usar o capital de giro que acompanha o momento econômico.

Pesquisador: E termos de oportunidade quais são as que você enxerga ?

Entrevistado: É lançar produtos novos, que a gente tem visto na Europa que ainda não tem no mercado nacional, o mais rápido possível.

Pesquisador: E vocês participam assim dessas feiras internacionais ?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: É uma coisa que precisa.

Entrevistado: É fundamental para a gente, estar visitando feiras na Alemanha nos Estados Unidos.

Pesquisador: E quem são os principais concorrentes assim ?

Entrevistador: Nomes ?

Pesquisador: É nomes, pode ser.

Entrevistado: É eu tenho um grande concorrente na parte de máquinas de sacos plásticos, de sacolas de supermercados em Bauru, chamado Polimáquinas, eu tenho um grande concorrente na máquina de saco convencional que é em São Paulo chama Maqplas, eu tenho concorrente... diversos concorrentes pequenos nas máquinas de corte de solda, Cael e a QMC de Araraquara e aí vai, eu concorro com todo o mundo e nem todo mundo concorre comigo.

Pesquisador: Quem são os principais é..., dá para diferenciar o que a empresa, a Hece Máquinas tem em relação aos concorrentes assim ?

Entrevistado: Eu acho que o maior diferencial é o atendimento.

Pesquisador: Atendimento.

Entrevistado: Atendimento pós-venda. E o próprio atendimento aqui, a gente tem... aqui você está falando direto, praticamente direto com o dono.

Pesquisador: E nos concorrentes não é bem assim.

Entrevistado: Em alguns casos não. Mas ela tem um custo, não é a máquina mais barata do mercado, mas é uma máquina... é a melhor máquina do mercado e com o atendimento que a gente procura dar, a gente conseguir suprir essa condição de ter uma máquina melhor, ter um custo maior. É o caso de..., porque que compra um Audi, compra um BMW.

Pesquisador: E como você faz o planejamento ou você não faz o planejamento ?

Entrevistado: Planejamento de vendas de máquinas ?

Pesquisador: Não, planejamento da produção que seja assim, você planejar...

Entrevistado: É tudo baseado na vendas de máquinas, então a...

Pesquisador: É a partir da vendas que se faz um planejamento.

Entrevistado: De vendas isso, isso. Eu posso carregar, a gente chama de carregar a produção, algumas máquinas básicas que a gente tem certeza que saem, que vendem, mas normalmente é feito um direcionamento da produção com base nas vendas.

Pesquisador: E é feito um plano normal assim ou não tem nada disso ?

Entrevistado: Não, é escrito para ter registrado assim, e tem o sistema que faz esse planejamento, abertura de ordens de fabricação, análise de qual a necessidade se tem no estoque se não tem.

Pesquisador: E termos assim do planejamento global da empresa assim você...

Entrevistado: Isso não tem, não tem nada disso não.

Pesquisador: Isso é tudo assim informal, conversa tal...

Entrevistado: Informal.

Pesquisador: Meio informal.

Pesquisador: E quem participa da formulação da empresa ?

Entrevistado: Eu, o diretor.

Pesquisador: Os três diretores.

Entrevistado: Quando é coisa muito grande, os três diretores.

Pesquisador: E mais o diretor presidente.

Entrevistado: Não nos três diretores já está embutido o presidente.

Pesquisador: E o diretor presidente, você é diretor...?

Entrevistado: Eu sou gerente.

Pesquisador: Gerente e...

Entrevistado: Gerente financeiro, gerente industrial, tem o gerente industrial que sou eu, o gerente financeiro e o gerente de vendas.

Pesquisador: De vendas.

Entrevistado: Então quando é coisa relacionada aos funcionários por exemplo, a gente discute tudo nos quatro.

Pesquisador: Vocês quatro.

Entrevistado: Nós três mais o diretor. Quando é coisa mais direcionada mais na produção, produção que está relacionada a vendas, é diretor, eu e vendas não entra financeiro.

Pesquisador: E de que forma que as decisões que vocês tomam, elas chegam até aos funcionários ? Vocês fazem reuniões ou vocês chegam para cada um e falam olha eu vou fazer assim.

Entrevistado: Existe uma comissão dos funcionários que participam em alguma s tomadas de decisões e depois a gente divulga nos murais de aviso.

Pesquisador: A tem murais assim.

Entrevistado: Tem. Existe muita transparência na gerência com o pessoal da fábrica, esse é um outro fator muito importante. E tudo que a gente faz é verdade e eles sabem.

Pesquisador: E como é feito essa transmissão, você tem algum..., tem os murais que você falou, mas assim é feito reuniões ou tem assim algum documento assim enviado por eles ?

Entrevistado: É feito reuniões e o pessoal normalmente vem com um papel e como ata do pedido, uma ata, aí é discutido a ata e depois não é feito um relatório da reunião, o que foi discutido na ata está discutido, falou um valor, e é esse valor e pronto, falou alguma coisa e é aquilo lá e pronto, e aí é passado, quando é coisa referente a pagamento ou distribuição, participação aí é colocado no mural como vai como é, existe um negócio aqui interno que chama rádio peão.

Pesquisador: Rádio peão!

Entrevistado: Então você falou para um, está divulgado para a fábrica inteira.

Pesquisador: E você chega a participar da implementação, por exemplo vocês tomaram essa decisão então vamos implementar, você chega a participar ?

Entrevistado: Diretamente, diretamente. Por exemplo vamos criar um novo sistema de classificação, vamos. E isso sou eu o responsável por esse projeto.

Pesquisador: Está ok, era mais ou menos isso que que eu ria saber.

## EMPRESA D

Pesquisador: Inicialmente eu gostaria de fazer uma caracterização da empresa. Qual o ramo de atividade da empresa ?

Entrevistado: Instrumentação eletrônica automotiva.

Pesquisador: Ano de fundação ?

Entrevistado: A empresa foi fundada em 1980 mas teve início das atividades em 1986.

Pesquisador: Possui alguma filial ?

Entrevistado: Não, nós temos um escritório em São Paulo mas a fábrica é centralizada aqui em São Carlos.

Pesquisador: A dimensão fabril, mais ou menos, em metros quadrados ?

Entrevistado: Veja atualmente esta unidade deve ter aproximadamente uns 1500 m<sup>2</sup>, mais 350 m<sup>2</sup> em São Paulo.

Pesquisador: O faturamento mensal seria mais ou menos quanto ?

Entrevistado: Na casa do meio milhão.

Pesquisador: Com relação ao código funcional, o número total de funcionários ?

Entrevistado: Atualmente são 35, fora a diretoria. Com a diretoria seria aproximadamente 40 pessoas.

Pesquisador: A diretoria seria então 4 pessoas.

Entrevistado: Divididas em industrial, técnica, administrativa e marketing.

Pesquisador: Depois teria abaixo de cada uma, uma ramificação. Como seria mais ou menos isso ?

Entrevistado: Abaixo da industrial tem desenvolvimento, materiais e fábrica (produção). Administrativa tem uma pessoa que ocupa dois cargos, administrativa e diretor da área comercial, administrativa tem tesouraria, financeiro, contábil, jurídico e depois na área comercial tem duas gerências, gerência de vendas internas e externas. A diretoria técnica tem uma área que é edição de documentos, materiais técnicos e uma área de treinamento. E marketing é marketing e relações públicas.

Pesquisador: Na parte administrativa quantas pessoas mais ou menos trabalham ?

Entrevistado: Depende o que se entende o que é parte administrativa.

Pesquisador: Seria assim a parte, fora a parte de produção e vendas terceirizadas.

Entrevistado: Vendas não entra para você na área administrativa ?

Pesquisador: Não.

Entrevistado: Só a área administrativa deve ter aproximadamente umas 6 pessoas.

Pesquisador: A parte de vendas ?

Entrevistado: Deve ter mais ou menos uma média de 5.

Pesquisador: E na produção ?

Entrevistado: Produção, produtivos mesmos, diretamente o pessoal que faz montagens, são 10 pessoas.

Pesquisador: Você tem algum terceirizado ?

Entrevistado: Muitos terceirizados.

Pesquisador: Mais ou menos quantas pessoas ?

Entrevistado: Fica difícil aqui até de relacionar. Mas deve ter...

Pesquisador: Não que trabalham aqui ?

Entrevistado: Não, não trabalham aqui. São empresas terceiras, não pessoas terceiras.

Pesquisador: O faturamento tem sido crescente ?

Entrevistado: Crescente.

Pesquisador: Mais ou menos dá dos anos 90 prá cá ?

Entrevistado: Não, nosso faturamento é crescente de 94 até hoje. E ele vem normalmente nos últimos 3 anos da ordem de 60 a 70 %. No ano passado foi de 54 %.

Pesquisador: Quanto aos fundadores, com quantas pessoas começaram ?

Entrevistado: É essa história é complicada, porque essa empresa foi fundada por uma pessoa que não está mais aqui com a gente. Quando eu comecei esta pessoa ainda estava, em seguida houve um desentendimento, daí entrou um dos sócios da área administrativa e essa pessoa saiu. Nós consideramos que a empresa é o que é em função desses quatro diretores que estão hoje.

Pesquisador: Que entraram depois ?

Entrevistado: Que entraram em 87 prá cá, aliás parte em 87, e esse quarto em 88.

Pesquisador: E teria então um fundador só ou teve vários fundadores ?

Entrevistado: Não, teve uma pessoa que fundou.

Pesquisador: Uma pessoa só. Você tem mais alguma coisa a...

Entrevistado: Esse assunto não convém explorar muito porque essa pessoa tinha uma outra empresa e fundou essa empresa aqui para resolver os problemas da outra, foi um negócio meio complicado. Não se pode dizer que essa empresa nasceu com essa pessoa. Essa empresa nasceu com esses quatro sócios que estão aqui, que assumiram a partir da data de 87. Essas pessoas todas com curso superior. Que foram os pioneiros da Tecnomotor propriamente dita, por isso que existe aqui. A criação anterior foi uma coisa assim mais a nível documental, ela não tinha atividade física real.

Pesquisador: E todos eles começaram juntos, os quatro ?

Entrevistado: Começamos os três juntos, e um entrou um ano depois.

Pesquisador: Todos são de nível superior, tem alguém que tem pós-graduação ?

Entrevistado: Eu tenho pós-graduação em engenharia eletrônica.

Pesquisador: Você é engenheiro eletrônico ?

Entrevistado: É sou engenheiro eletrônico.

Pesquisador: Entre vocês quatro existe algum nível de parentesco ?

Entrevistado: Não.

Pesquisador: Resumidamente como foi então a evolução da empresa até hoje ?

Entrevistado: Bom até 86 a empresa ficou parada, ela existia no contrato social, ela não tinha nada fisicamente, não existia de fato. A partir de 86 é que começaram as atividades reais, nisso ela fabricou um produto que era de outra empresa, nesse mesmo setor, eu entrei no início de janeiro de 87, como eu era engenheiro eletrônico recém formado, então comecei a desenvolver novos produtos. Em 88 a Tecnomotor já tinha os seus produtos, não tinha mais nada a ver com essa empresa que tinha um relacionamento anteriormente. Aí o produto passou por três estágios bem claros, eles eram todos analógicos e em 92/91 nós fizemos uma nova era na área de projeto de concepção do produto, eles passaram a ser digitais. E em 94 nós tivemos uma outra transição que foi feito por microprocessados que são esses que estão até hoje. No ano de 98 nós lançamos uma nova idéia que foi a ligação desses produtos, desses equipamentos

microprocessados no ambiente de computador PC. Então nessa era nós começamos a vender software de alto nível, que foi uma evolução contida por esse produto nesse período todo. Ela passou durante alguns anos trabalhando com distribuidores, nós vendíamos pra loja que revendia o produto. E depois de uma série de problemas, porque problemas de faturamento, gerenciais, nós desenvolvemos um plantel. Hoje a Tecnomotor só tem um distribuidor, que trabalha no Rio Grande do Sul, o resto do país é atendido diretamente pela nossa equipe.

Pesquisador: Houve alguma alteração na sociedade desde então ?

Entrevistado: Logo no início nós tivemos, logo que houve a saída dessa pessoa que era de uma outra empresinha, um pouco de tempo de depois nós admitimos na sociedade um sujeito que era contador aqui da fábrica. Essa pessoa ficou na sociedade até meados de 92, onde houve um desentendimento e ele saiu. Mas a participação dele na empresa foi ou sem efeito ou negativa. Então do ponto de vista estratégico e do desenvolvimento não há contribuição específica dessa pessoa.

Pesquisador: Processo de sucessório não ocorreu ?

Entrevistado: Não, não ocorreu.

Pesquisador: Transferência e venda também não. É quer dizer só quando entraram os quatros atuais representantes.

Entrevistado: Isso, exatamente.

Pesquisador: Como são os departamentos que existem na empresa, seria esses quatros ?

Entrevistado: São as quatros diretorias. Você tem uma infra-estrutura que existe, uma estrutura formal, onde você vê as áreas, mas existe a fábrica, a área de materiais, a área de projeto, que são grandes áreas de um setor, depois na área administrativa tem o contábil, e o financeiro.

Pesquisador: Você não teria o organograma ? Será que você poderia fornecer ?

Entrevistado: Eu posso dar uma olhada, talvez esse primeiro, o mais inicial deve Ter lá em cima.

Pesquisador: Considerando os funcionários como um todo, quanto mais ou menos em porcentagem possuem grau superior ?

Entrevistado: Olha nos funcionários o percentual é baixo, eu acredito que em torno de 10 % ou menos. A maioria maciça é segundo grau completo, nível técnico.

Pesquisador: Tem algum funcionário que não possui nível técnico e nem segundo grau completo ?

Entrevistado: Sim, mas em atividade do tipo limpeza.

Pesquisador: Quais são os principais produtos da empresa ?

Entrevistado: Organizador de motor, organizador de gases, sclaínia para fins automotivos e outros equipamentos para regulagem de motor de automóveis.

Pesquisador: O tipo de produção de vocês é um produção seriada ou é...?

Entrevistado: Manufatura.

Pesquisador: Tem nível de montagem ?

Entrevistado: Nós temos células de montagem. A dissipação de produtos é grande, deve ter mais de vinte produtos diferentes e a escala de produção individual é baixa. O valor agregado é que é alto, então nós temos quatro células de produção, as células tem quatro pessoas.

Pesquisador: E é a própria empresa que desenvolve esse produto ?

Entrevistado: Sim. A Tecnomotor, ela não...Nós temos produtos fabricados por terceiros, empresas conveniadas ou coisa parecida, mas uma característica fundamental é que hoje a Tecnomotor é uma montadora ela não... ela monta o produto, é uma simbladora que chama. As vezes até placas nós montamos fora, nós mesmos montamos os produtos. E toda logística que entra nós gerenciamos. E uma área que é de fundamental importância para a fábrica, é a área de desenvolvimento, todos os nossos produtos foram desenvolvidos aqui, nós não compramos *know how* de fora. Na verdade nós só compramos um item importado hoje, que é usado no nosso produto que é o organizador de gases, mas é um componente do produto, é o que traz mais valor agregado de fora, o resto é desenvolvido aqui.

Pesquisador: E como que é esse processo de desenvolver o produto, vocês olham o mercado e vêem a necessidade ?

Entrevistado: Isso é uma coisa bastante complexa, porque você tem alguns referenciais, você vê o que acontece fora do país. Existe uma feira muito grande que acontece nesse setor na Alemanha, Bienal em Frankfurt, é uma feira onde você pode também examinar esses valores, o pessoal geralmente mostra ali coisas que nem estão em produção ainda, base de concepção ou coisa parecida. Existe um percepção muito forte do mercado, nosso nível de contato com o cliente é muito

grande, a fábrica desenvolve muitos treinamentos, então a gente traz muitos clientes para a fábrica, fica e contato diário com essas pessoas. Nós fazemos um atendimento de pós-venda, de suporte ao usuário que atende cerca de 150 telefonemas por dia, isso é de auxílio ao cliente, de problema dele, ele vai consertar um carro lá e não consegue fazer ou tem alguma dificuldade. Nós temos dois técnicos aqui e um em São Paulo que fazem atendimento, ficam o dia inteiro no telefone atendendo esse povo. Então isso quer dizer que o nosso canal da necessidade do usuário final é muito estreito. Agora, isso só se dá porque a empresa não trabalha mais com distribuição, ela atende diretamente o cliente então você aproxima o cliente da fábrica. Se você for distribuidor fica uma espécie de uma parede entre você e seu consumidor final. E mais as nossas inspirações, então você tem três caminhos para você deslumbrar novos projetos.

Pesquisador: Então vocês tem uma equipe de desenvolvimento de produto ?

Entrevistado: Na verdade o desenvolvimento de produtos, ele tem duas equipes que participam do desenvolvimento de produtos, um pessoal da área de aplicação e o pessoal da área de projeto, então a gente fica o tempo todo trocando informações entre essas duas equipes . O projeto do trabalho que desenvolve determinado produto é de quem testa a aplicação. Logicamente que existem uma série de testes e ensaios a nível de laboratórios e projetos, mais o teste de campo especificamente.

Pesquisador: A porcentagem então de terceirização na empresa é alta ?

Entrevistado: É alta.

Pesquisador: Quantos porcentos mais ou menos ?

Entrevistado: Primeiro deve-se ver o que se entende por essa pergunta. Faturamento, contas, trabalho...?

Pesquisador: De trabalho.

Entrevistado: Olha eu diria que hoje é cerca de 50 % de trabalho de produção é feito por nós. Essa questão de terceirização, existe uma flexibilidade na terceirização. Então quando há utilidade na fábrica, nós aumentamos a carga de trabalho aqui interna e diminui então a carga de terceiros. Quando aumenta nosso demanda, então assim aumenta a carga de terceiros e diminui a interna.

Pesquisador: E com relação aos equipamentos aqui da empresa, são equipamentos que você considera que são modernos ?

Entrevistado: Olha como é montagem, nós usamos poucas máquinas na fábrica, é a montagem manual. Não tem o que ser obsoleto. Na verdade a nossa modernidade está na área de desenvolvimento, em outros setores. A fábrica tem um nível de informatização muito alto, nós temos um sistema de higiene em todos os níveis da fábrica, esse tipo de coisa existe.

Pesquisador: A empresa tem algum certificado de qualidade ou alguma coisa assim ?

Entrevistado: Não oficial, nós já fizemos uma etapa do sistema de qualidade, estamos agora no período desenvolvendo a segunda etapa, com base nos novos níveis usuais. Mas como ela está com o crescimento acentuado seria até complicado você implantar um sistema de qualidade. Por isso que ela passa por diversas fases, de repente a solução que era adequada há alguns anos atrás, hoje pela demanda já não é mais, então você tem que trabalhar com a pessoa novamente, isso é um negócio para nós um pouco mutante.

Pesquisador: Agora eu vou fazer um pequeno perfil do empresário.

Pesquisador: Seu nome completo ?

Entrevistado: Miguel Antônio Margarido.

Pesquisador: Idade ?

Entrevistado: 34 anos.

Pesquisador: Tempo de empresa ?

Entrevistado: São 12 anos.

Pesquisador: Experiência no ramo que você tem é com essa empresa ?

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Qualificação profissional ?

Entrevistado: Sou mestre em engenharia eletrônica.

Pesquisador: É formado na USP ?

Entrevistado: Sim, formado aqui.

Pesquisador: O cargo atual ?

Entrevistado: Diretor.

Pesquisador: Você teve algum emprego anterior ?

Entrevistado: Não, eu fiz estágio em uma empresa durante 2 anos, na área de automação industrial. Era uma empresa que estava iniciando e então eu participei muito de todo o processo de evolução dela.

Pesquisador: Você iniciou a participação aqui como um dos sócios ?

Entrevistado: Sim, como sócio.

Pesquisador: Além desta empresa, você tem outros negócios ?

Entrevistado: Nós aqui da Tecnomotor temos uma outra empresa que é uma oficina mecânica, que é praticamente um laboratório de campo real. Essa oficina é independente, não depende da Tecnomotor. E eu tenho uma outra empresa que é um fornecedor, e talvez seja o maior fornecedor da Tecnomotor, com mais duas pessoas.

Pesquisador: Você passa o tempo todo aqui ?

Entrevistado: Sim, eu faço bastante coisa aqui na fábrica. Participo de decisões de diretoria de âmbito de longo prazo. Dedicção exclusiva aqui na fábrica.

Pesquisador: Como é o seu dia-a-dia de trabalho aqui na empresa ? Existe alguma rotina ?

Entrevistado: É bastante variável, mas eu tenho tarefas que..., a minha tarefa é degustação mesmo, eu participo de várias coisas, tomada de decisão nessas três áreas que eu cuido tanto na área de materiais, tanto na área de projeto quanto na área industrial, principalmente na área de projeto, que ocupa mais tempo. Mas eu dedico parte do tempo a concepção do projeto.

Pesquisador: Qual seria atividade que te toma mais tempo ?

Entrevistado: Olha hoje eu me dedico mais a questão de acompanhamento ao projeto, mas nem sempre é o que me ocupa mais, existem outras coisas que ocupam bastante tempo. Existe ainda o tempo dedicado para a solução dos problemas que aparecem no dia-a-dia, os chamados abacaxis.

Pesquisador: A respeito de algumas áreas de produção, vendas, finanças, custos, estratégias, recursos humanos. Entre esses itens qual seria o que você acha que tem maior importância aqui na Tecnomotor ?

Entrevistado: Olha, eu acho o seguinte, a empresa é uma máquina cheia de engrenagens onde você tem uma entrada e uma saída, então ela tem um sistema, onde se tem uma entrada e uma saída. A entrada obviamente são os insulmos, a parte de compra, o setor de recebimento. Depois no meio dela você tem uma série de engrenagens (órgãos) que vão fazendo as coisas. Se você considerar isso como um todo, eu diria que todas as partes tem importância, agora se você considerar o setor que tem no sentido que garante o futuro da empresa, aí é o setor de desenvolvimento de produto (tecnologia). É por isso que eu dedico boa parte do meu tempo a área de desenvolvimento de produto, porque a área de

desenvolvimento de produto é a área que garante o futuro da empresa e eu como diretor da empresa, me preocupo com o futuro. Então nesse aspecto essa área é a mais importante.

Pesquisador: E com relação a esse futuro, você costuma assim quando você tem uma idéia ou um plano, comentar ou sistematizar, ou fica mais na cabeça ?

Entrevistado: Veja, as vezes você tem uma idéia, que é uma idéia e não é nada concreto, é uma coisa virtual. Um trabalho muito sério que nós temos que fazer sempre é transformar esse idéia em algo concreto, algo palpável. Então esse trabalho exige um acompanhamento muito sério de quem concebeu a idéia, aqueles que conceberam a idéia, até transformar isso em alguma coisa que você possa ter forma, então na concepção de produto, de uma idéia, desenvolvimento de qualquer atividade, você tem diversas fases. A primeira fase, é uma fase bastante abstrata e depois você entra em uma fase que as coisas começam a ter forma. Nós estamos agora por exemplo, desenvolvendo um projeto que não tem nada a ver com o produto é um outro projeto, uma coisa diferente, outra atividade, a empresa... onde pela nossa falta de tempo ou de status suficiente para transformar isso em alguma coisa concreta, nós contratamos uma empresa que vem aqui, absorve a nossas idéias e vai transformando então isso em algo concreto. Então é uma questão de gestão é uma outra coisa e tem já um volume de papel, aquela idéia já esta começando a tomar um corpo concreto e nos próximos meses efetivar-se. Eu gosto muito de escrever, sou uma pessoa que gosto de escrever, gosto de desenhar e registrar as coisas, mais ou menos é isso.

Pesquisador: Com relação a empresa se você tivesse oportunidade, você gostaria de expandi-la, reorganizá-la, mudar a linha de produção, mudar a localização da fábrica ou alguma outra alternativa assim que você gostaria de fazer ?

Entrevistado: Expansão não uma questão assim de a gente querer ou não querer, hoje pelo fato da empresa ter um produto tecnológico, o custo da tecnologia ele aumenta continuamente, então a empresa tem que crescer se ela quiser continuar viva então aí não é uma questão de que eu gostaria, a necessidade de crescimento é uma coisa clara que tem a ver com a sobrevivência.

Pesquisador: Você acha que se a empresa não crescer ela morre ?

Entrevistado: Ela morre. Eu não acho, eu tenho certeza.

Pesquisador: Isso por que ela é uma empresa tecnológica ?

Entrevistado: Qualquer empresa de base tecnológica tem esse tipo de problema, a menos que seja uma empresa de mercado, a não ser que ela faça uma coisa toda específica, ela não tenha uma concorrência a frente no mercado. Quer dizer hoje empresas que tem esse perfil, ou seja que concorrentes estrangeiros, ela tem um perfil tecnológico e há a necessidade então não tem jeito ou você aumenta e você não vai ter receita na administração para continuar dando o impulso tecnológico que ela precisa, e isso faz com que ela morra devagarzinho.

Pesquisador: É possível em uma empresa realizar reuniões não só com a diretoria ?

Entrevistado: Sim, nós estamos aqui na fábrica, querendo implantar um sistema de qualidade, nós temos três níveis hierárquicos na fábrica, tem o nível da diretoria, tem o nível intermediário que é um nível que a gente chama de liderança e tem o nível operacional. O nível intermediário de liderança é o seguinte, por exemplo, cada célula de produção tem um líder, essa pessoa trabalha junto com os outros, mas ele tem algumas responsabilidades adicionais. Mensalmente nós temos um sistema que registra todos os apontamentos de falha da fábrica, então tudo que ocorreu de falha em todas as áreas a nível de produto, procedimento, qualquer tipo de reclamação caia sobre a fábrica, nós estamos aptos para resolver aquele problema dentro dessa área. Mensalmente existe uma pessoa que tem um cargo que chama gerente de informações, e esse cara faz o que ? Ele gerência, ele cuida da informações da empresa, então diariamente ele vai nesse sistema, coleta ali quais são os apontamento de falha e ele direciona esse apontamento para o líder de área que pode ser o responsável pela solução do problema. Tem-se um dado de que 30 % do problema, a área operacional resolve na hora o problema. A questão é essa pessoa cuida do fluxo de informações de qualidade, se alguém apontou um problema de produto, por exemplo, um problema de atendimento, para que quer que seja, no dia seguinte o líder da área já tem o conhecimento, detalhes do que aconteceu, de quem apontou e como apontou, etc e tal. E essa pessoa vai cuidar para que isso seja resolvido. Mensalmente essa pessoa emite os gráficos estatísticos com os problemas da fábrica, então a diretoria ela toma ciência dos problemas geralmente não pontuais, ela toma noção dos problemas por esses gráficos que dão a idéia do todo da divisão percentual de cada item, aí a gente vai lá naquele item específico que geralmente é o que tem mais problemas e vamos fazer um específico daquele caso.

Pesquisador: E quando surge algum problema você procura normalmente resolver sozinho ou você imediatamente procura conversar com as pessoa ?

Entrevistado: Veja os problemas são diversos, mas basicamente hoje eu só resolvo, a diretoria só resolve os problemas mais cabeludos, vamos falar assim. Problemas de rotina são resolvidos pelo próprio grupo, a solução é a seguinte, o líder toma ciência do problema e ele vai conversar com o pessoal dele lá e vai resolver a questão. Isso feito diariamente, isso é uma rotina diária, existe depois uma rotina mensal onde você junta os departamentos todos através dos seus líderes, e nessa hora você vai tratar dos problemas que dependem de vários setores e departamentos, não são problemas localizados, são problemas de ordem maior, então aí com a presença inclusive sempre de um diretor que é um cara que pode tomar melhor certas decisões. Então a coisa se processa dessa forma. Agora existem outros problemas, problemas assim de outra ordem, não são aqueles problemas do dia-a-dia, dependem e nesses casos a coisa fica mesmo na diretoria.

Pesquisador: Então se existe outra empresa assim, elas trabalham em equipe ?

Entrevistado: Sim, são células.

Pesquisador: No caso você costuma pegar funções de outras pessoas ?

Entrevistado: Como eu disse anteriormente eu não tinha função operacional na fábrica ou tenho muito pouco, porque o resto das funções operacionais são delegadas. A tendência das diretorias da empresa é ficar realmente trabalhando com o futuro, a parte operacional e parte de manutenção ela fica toda para o grupo operacional que trabalha na fábrica, então por exemplo, se eu me ausentar da fábrica ela não deveria estar lá, então tem que ter condições de continuar sozinha, independente da minha presença.

Pesquisador: Com relação as horas vagas da empresa, você costuma monitorar, checar, como está mudando ?

Entrevistado: Eu, por exemplo, tenho feito o trabalho de gestão da qualidade, eu particularmente assim, então acompanho de perto tudo que acontece, quase que diariamente. Mas esse gerente de informações ele está ligado a automação industrial, então nós conversamos com uma certa frequência, e assim eu fico ao par de tudo. De qualquer forma quando há divulgação dos gráficos dos problemas da empresa, todas as pessoas da fábrica tem acesso, e condições de saber onde é que estão os problemas, ou qual está atrapalhando mais ou coisa assim.



Pesquisador: Existe alguma preocupação em formarem novas pessoas para que elas sejam no futuro dirigentes ?

Entrevistado: Você está falando da sucessão. Atualmente não, eu acho que não, porque eu por exemplo, tenho 34 anos, então até pela minha idade eu acho que não.

Pesquisador: Você é o mais novo dos sócios ?

Entrevistado: Sou o mais novo.

Pesquisador: O mais velho tem quantos anos mais ou menos ?

Entrevistado: O Paulo acho que tem 45.

Pesquisador: Atualmente se você saísse da empresa você acha que ela conseguiria se manter ?

Entrevistado: Olha se ela conseguiria se manter com certeza, por que o status que existe hoje na fábrica ele tem capacidade para levar a empresa adiante nas atividades dela, eu acho que a minha atividade está muito mais relacionada sobre a cultura dela.

Pesquisador: Se você saísse da empresa ela conseguiria se manter industrializando ?

Entrevistado: Não creio por causa da velocidade tecnológica que ela precisa.

Pesquisador: Você tem um papel importante na empresa, pode se dizer até primordial.

Entrevistado: É precisa-se entender bem o que quer dizer isso, veja bem. Isso quer dizer o seguinte a empresa ..., se a gente parar, se eu me desligar da empresa hoje, por exemplo, ela tem um setor de desenvolvimento, esse setor deve continuar as atividades que são atividades de rotina, que as pessoas sabem decidir e tocar adiante nesse aspecto. É diferente de você trazer coisas novas para te garantir o futuro a médio e longo prazo, então em relação a qualquer empresa que você tirar a diretoria, ela vai funcionar se ela estiver estruturada, ela vai continuar funcionando.

Pesquisador: Mas por um tempo.

Entrevistado: Por um tempo, em dez anos no nosso setor é muito tempo. Em dez anos essa tecnologia que nós temos hoje vai estar totalmente ultrapassada. E a gente não pode dizer que com esse produto aí ela sobreviva por dez anos, ela tem que ter produtos novos. Hoje a vida útil média de um produto é bastante ..., alguns que tem uma concepção mais flexível ou coisa parecida, vivem dois ou três

anos, outros vivem seis meses ou um ano. Então, é muito rápido isso e a decisão do tipo olha vamos desenvolver novo produto, essa decisão ainda é da diretoria, quer dizer o status dela não tem condições de assumir esse tipo de função. E eu não sei se é a função deles fazer isso, eu acho que essa função é nossa, nossa função, porque se não eu vou fazer o que, eu vou para a minha casa descansar.

Pesquisador: Você possui algum parente aqui na empresa?

Entrevistado: Não. Veja bem, a minha esposa trabalha comigo, mas eu não considero aí parente nesse nível. E tem as esposas de outros que trabalham aqui na empresa. Agora parente tipo irmão, primo, não.

Pesquisador: Entre os funcionários existe alguma tipo de parentesco ?

Entrevistado: Quase inexistente.

Pesquisador: E normalmente você toma conhecimento dos problemas das famílias (pessoal) dos funcionários ?

Entrevistado: Aqui a gente tem um fluxo de proximidade muito grande com todas as pessoas. Não é freqüente o pessoal Ter problemas que sejam problemas que interessem para a diretoria da fábrica ou para o resto das pessoas que trabalham na empresa, mas geralmente quando tem, a gente fica sabendo.

Pesquisador: E de que forma vocês ficam sabendo ?

Entrevistado: As vezes a pessoa mesmo fala, as vezes outra pessoa comenta. Isso é uma pergunta interessante, pelo seguinte, hoje uma coisa que você tem que avaliar par contratar uma pessoa, ése a pessoa tem vida problemática. A pessoa que tem vida problemática, ela traz esse problema para dentro da empresa e isso não é bom. Então, veja bem, vamos pensar no caso por exemplo, de uma casal que está se separando, esse tipo de problema não deixa de afetar o ambiente interno. Não que não aconteça, acontece. Mas no nível de problema dessa ordem , problemas financeiros muito sério, algum coisa assim é bastante baixo, quase que irrelevante então nós estamos numa grupo em que pessoas que tem uma boa estabilidade e isso é uma coisa que a gente procura olhar bem na hora da contratação, na hora da aquisição do funcionário. Então aqueles caras mutio enrolados, eles são..., a gente procura avaliar esse tipo de coisa, está certo que nem sempre você consegue ver isso, mas via de regra ao longo do tempo você acaba vendo quem é problemático ou não.

Pesquisador: Por exemplo, problemas assim do tipo de relacionamento chegam até a diretoria ?

Entrevistado: Chegam, porque existe na indústria uma área que é a área de procedimento, então se há problemas de procedimento, geralmente problemas de relação assim está bastante relacionado ao procedimento. Isso não surge porque eu tenho aversão a você, surge porque você achou que eu deveria ter feito algo eu não fiz, aí você vem e quer tirar alguma satisfação e com isso surge o atrito.

Pesquisador: Aí a diretoria fica sabendo ?

Entrevistado: Bom, se esse problema for registrado... O sistema de conformidade trabalha no seguinte aspecto, o cliente aponta o problema do fornecedor, é sempre nessa ordem, então se você ficou prejudicado por uma ação ruim ou inadequada você aponta a fonte no sistema. Quando você aponta no sistema, a estrutura de qualidade já tomou conhecimento de tudo que está relacionado a ela e vai entrar no problema para tentar entender o que aconteceu ali.

Pesquisador: Automaticamente, toda a empresa fica sabendo ?

Entrevistado: Sim, entrou no sistema, é um dado público.

Pesquisador: Todo funcionário tem esse direito ?

Entrevistado: Tem, todo funcionário tem esse direito. É, não é uma boa..., vamos pensar assim esse não é um sistema "dedo duro informatizado", não é isso e nem é esse o espírito. A gente parte do princípio que os problemas acontecem por que existem falhas sistêmicas que levam o problema a ocorrer, então, por exemplo, uma pessoa com muita carga de trabalho as vezes não cumpre certas prerrogativas, que acabam atrapalhando o grupo. E quando alguém aponta, isso é uma questão de educação, não vou dizer que a gente não tem problemas com relação a isso, tem, tem as vezes até alguns probleminhas com relação a isso, principalmente nas áreas onde o sistema de qualidade entrou mais recentemente. Nas áreas que já trabalhavam nesse sistema anteriormente, eles aceitam isso de uma maneira mais rotineira então passa do âmbito pessoal para o âmbito mais profissional e tudo bem. A gente parte do princípio de que ninguém faz coisas erradas por sacanagem, as pessoas fazem por ou desconhecimento ou incapacidade ou problemas sistêmicos, porque o sistema não deixa que a pessoa resolva a questão.

Pesquisador: A gente observar assim que empresas com o mesmo número de funcionários aqui da Tecnomotor, geralmente são empresas mais familiares.

Entrevistado: Sim em geral, não é o nosso caso.

Pesquisador: Você entende que ela é uma empresa mais profissional ?

Entrevistado: Nesse aspecto sim porque o que se entende por empresa familiar, é que é uma empresa que saiu de dentro de sua casa e isso é uma coisa familiar, então o que acontece no início por incapacidade de montar um status maior, a pessoa acaba moldando membros da família que vão ficando lá dentro, e esses membros começaram ali e não quer dizer que eles tem capacidade de tocar aquilo para frente, e as vezes tem, e as vezes não, então isso que é a característica principal do porque que a gente não é uma empresa familiar. O que não tem que ser necessariamente com parente, pode ser com o vizinho que mora do teu lado, aí você acaba agregando ele no início isso acaba sendo um ambiente familiar por que o relacionamento entre as pessoas é familiar. Eu diria que a Tecnomotor então não é uma empresa familiar, a gente tem uma convivência diária com todo o grupo, muito próxima, as vezes de tomar cerveja no bar da esquina, mas a preocupação com o profissionalismo é maior do que você normalmente vê por aí, a gente tem essa preocupação de nível hierárquico, a empresa tem plano de carreira na produção. Na produção o cara começa como auxiliar de montagem, aí vai para montador nível um, nível dois, líder de célula e aí segue carreira. Há um preocupação em..., nós temos por exemplo um trabalho feito nessa Segunda fase de qualidade onde você menciona o nome de cada cargo, você é subordinado a quem? Quem são os seus subordinados? Quais são as suas responsabilidades? E hoje existe tudo isso formal, cada caso é bem especificado, existe isso formalmente.

Pesquisador: Tem esse documento?

Entrevistado: Existe esse documento, todos os cargos tem exatamente qual é a função daquele indivíduo, o que ele faz ali. Hoje não existe uma coisa pública, não é o salário de cada cargo mas existe já um histórico de cada cargo versus salário em função desse nível de carreira.

Pesquisador: Com relação ao sistema de conteúdos aos empregados, como é que é assim ?

Entrevistado: A empresa tem hoje..., nós tivemos há alguns anos atrás uma preocupação..., inclusive foi por causa de uns problemas, problemas de alguns funcionários, nós começamos a nos preocupar com coisas que eram de cunho mais particulares do pessoal. Por exemplo, teve um funcionário que teve um problema muito sério com uma criança, o filho dele, e esse sujeito precisava urgentemente de atendimento médico e era um negócio caro então o sujeito entrou em pânico, queria que a gente fizesse uma recisão para ela poder pegar o fundo de garantia e ir lá no

hospital. Então a partir daí, a gente concebeu a seguinte idéia, primeira coisa nós temos que dar um jeito esse tipo de pane, então nós contratamos um serviço de saúde que se estende a família, eles pagam um percentual que é hoje praticamente simbólico e eles tem plano de saúde e a família no que diz respeito aos seus dependentes, então o sujeito, a esposa e os filhos podem estar incluídos nesse plano de saúde que a empresa banca. Pai e mãe já não, no caso já é outro tipo de dependência, tem que ter dependência familiar direta. Depois disso nós implantamos o sistema de cestas de alimento, então a gente pensou da seguinte forma, se o sujeito tiver um conforto na área médica e um conforto na área alimentar, pelos menos de subsistência, ele tem a sua subsistência praticamente garantida, então aí existem as outras questões sociais, como moradia, mas aí fica difícil para a empresa entrar nesse âmbito. Depois disso nós fizemos uma outra coisa ainda, nós temos um sistema que se chamou na época de participação de resultados, não é exatamente isso, a empresa paga mais dois salários por ano mediante ao cumprimento de certas regras, a título de premiação, reconhecimento. Tem questões disciplinares, tem questões de assiduidade, o sujeito falta sem justificativa, ele perde uma parte desse dinheiro, existe então um acompanhamento desse negócio aí, então por exemplo, em abril e setembro nós fazemos o pagamento de um salário adicional a título de participação de lucro, mas efetivamente se ganha aqui na fábrica 15 salários por ano se a pessoa andar na linha, se cumprir o requisito, ele tem mais dois salários adicionais, ou seja a cada quatro meses ele tem um décimo terceiro, ele tem um no final do ano, um em abril e um em setembro.

Pesquisador: E isso faz parte da política da empresa ?

Entrevistado: Já faz parte da política da empresa, já é uma coisa implantada. E uma coisa que tem, que salienta nessa história é o seguinte, a empresa faz isso porque ela tem condições de fazer, eu acho que por teoria que todo mundo gostaria de fazer um negócio desse, nós tivemos fase que também gostaríamos de ter alguma assim, mas ela não tinha capacidade para isso, não tinha receita para isso, então de uns anos para cá com o crescimento, etc e tal, nós tivemos um desafio que crescer o faturamento da empresa sem crescer o status, então o status cresceu muito pouco, o grupo cresceu muito pouco, nós conseguimos praticamente nosso faturamento por 10 com o crescimento do nosso grupo de 22 para 35 pessoas, quer dizer.

Pesquisador: Isso foi uma opção ou coisa assim que...

Entrevistado: Isso foi uma coisa planejada. Nós tínhamos esse objetivo, nós queríamos crescer, o crescimento nem tanto, mas esse objetivo de uma forma conceitual, nós queríamos crescer o faturamento e segurar o status o máximo possível ou seja nós queríamos aumentar o ganho individual, o faturamento versus o número de funcionário. É uma relação que a gente queria melhorar e esse foi um desafio inclusive para o grupo, vamos aumentar o faturamento, vamos aumentar esse crescimento sem aumentar o grupo, vamos manter o grupo trabalhando com o mínimo de pessoas possíveis. Em contra partida essas pessoas deveriam ter uma compensação, em vez de contratar uma pessoa nova eu prefiro investir naqueles que já estão aqui dentro, então essa foi a política da empresa. Houve contratação, houve crescimento do grupo mas ficou claro esse aspecto.

Pesquisador: Com relação ao treinamento técnico você se preocupa bastante?

Entrevistado: Olha, veja, eu sou membro da SAE, sociedade de engenharia, nós fizemos, nós somos destaques da SAE, a SAE tem uma seção aqui em São Carlos. Durante quatro anos, nesse período nós realizamos muitos eventos, palestras, workshops, trazendo informações adicionais e eu fui membro dessa diretoria durante quatro anos. Ainda sou ligado ao SAE, não sou mais da diretoria, porque também não fazia mais sentido ficar assim tanto tempo, mas a gente tem feito até que com uma frequência razoável os treinamentos, hoje a diretoria tem feito mais treinamentos na ordem de gestão, de administração, nem tanto técnica, eu ainda participo bastante do projeto de Hardware que no tempo nossa formação em Hardware era muito melhor do que é hoje, hoje é muito melhor em Software, mas a parte de Software eu diria que já não é mais minha responsabilidade, eu trabalho lógico no âmbito geral, de administração, gerenciamento etc e tal. Então a gente tem se aperfeiçoado nesse aspecto, nem tanto na área técnica, deixando a área técnica para o pessoal mais novo.

Pesquisador: Com relação a análise de revistas técnicas?

Entrevistado: Ela sai mesmo como uma revista mensal e eu leio com frequência e faço isso rotineiramente.

Pesquisador: E o seu relacionamento com concorrentes, clientes, com a universidade?

Entrevistado: Com clientes é muito freqüente, com a universidade bastante freqüente também mesmo que informal, nós temos convênio hoje com a NITE da Federal que é um vínculo de formação tecnológica, a gente tem até um trabalho até

que em parceria, eu tenho um relacionamento informal muito forte aqui com o pessoal da USP, mas não tenho nenhum convênio formal com a USP, mas troca-se bastante figurinha. Com concorrentes a Tecnomotor é meio complicada, ela não gosta dos concorrentes por uma questão, talvez até de mentalidade ou coisa parecida, então ela não tem um relacionamento muito bom com os concorrentes não, nós vemos os concorrentes como um inimigo pessoal, exceto aqueles concorrentes que a gente não considera que são aqueles que colidem com o mercado, por exemplo, a Bosch é um concorrente da Tecnomotor, mas a Bosch é uma corporação muito maior do que essa área específica, então a gente tem que ter um relacionamento com eles, nós temos um bom relacionamento com eles, apesar de as vezes ser concorrente direto. Agora aqueles concorrentes que tem o nosso perfil que são empresas especializadas, é muito complicado o relacionamento, quase não existe.

Pesquisador: Como você avalia o desempenho técnico?

Entrevistado: Olha eu acho o seguinte, uma empresa que cresce com esse índice, ela deve estar bem porque na atual fase, as coisas crescerem nessa velocidade não é uma coisa simples. Eu sou uma pessoa que sou satisfeita com o nosso resultado, mas eu sou um trabalhador incansável no sentido de se ter uma melhoria contínua, então nosso sistema de qualidade não é um sistema perfeito, talvez ele nem atenda a ISO 9001 e ISSO 9002, mas a gente tem tentado implantar um princípio, que eu diria que é um princípio mais cultural até, eu diria que ele é mais sólido que isso tudo, no meu ponto de vista pelo menos. Existe um bom aspecto nessa área de qualidade, etc e tal que é o conceito da melhoria contínua na qualidade. Então o sistema que existe na fábrica hoje, o sistema de tratamento na conformidade, etc e tal, ele foi implantado com esse intuito, é quem trabalha com qualidade sabe que as coisas não se resolve, do tipo mudança de qualidade, melhoria de qualidade e um negócio com um processo contínuo, e coisa mais sólida que se pode se conseguir no sistema de qualidade a nível de cultura das pessoas que trabalham aqui dentro. Quer dizer se as pessoas tem a cultura de se preocupar em resolver problemas diariamente e sempre estar melhorando, e com certeza você tem uma manutenção de qualidade excelente. Você pode até não ter grande documentação formal, mas se isso é uma preocupação principal, a manutenção vem por si só, é isso o que a gente acha, aqui tem dado resultado, tem funcionado bem nesse aspecto.

Pesquisador: Quais são os parâmetros que você utiliza para verificar o desempenho da empresa ?

Entrevistado: Rentabilidade.

Pesquisador: Totalmente rentabilidade ?

Entrevistado: Olha não é só através da rentabilidade, realmente você tem a participação do mercado, faturamento bruto, você tem várias coisas para você examinar.

Pesquisador: Mas o grosso seria isso.

Entrevistado: É mas eu acho que a saúde de qualquer empreendimento está relacionado com o que sobra no bolso, é essa que é a questão. Nível de satisfação dos seus clientes, isso tudo é..., faz parte de uma mesma análise. Hoje nós adotamos um índice de avaliação formal, vamos pensar assim, talvez não haja necessidade..., mas a gente se preocupa com diversos aspectos da coisa, principalmente com a manutenção do resto. Porque na verdade a rentabilidade, ela no fundo eu acho que é decorrência do negócio. Se você tem uma gestão enxuta, se você tem clientes satisfeitos, se você tem bons preços, se você tem bons produtos, se você tem tudo o resto, o dinheiro vem por si só.

Pesquisador: Quais são os pontos fortes e fracos da Tecnomotor ?

Entrevistado: Olha eu diria que a gente tem alguns traços muito interessantes, a Tecnomotor é uma empresa que detém todo o *know how* sobre o produto, e nesse setor eu posso dizer que ela é uma das únicas que detém todo o *know how* sobre o produto. A maioria dos nossos componentes dependem parcialmente ou não dependem nada, e isso faz com que nós tenhamos um produto com características próprias e um produto melhor adaptado a situação do mercado específico, que é o mercado brasileiro. A Tecnomotor tem uma cultura muito interessante, porque ela permite uma participação do grupo interno efetiva muito boa, então a empresa é muito acessível, ou seja se o cliente quiser fazer uma sugestão, então ele essa liberdade, ele tem esse canal aberto. Nós criamos uma série de mecanismos que facilitam isso, então isso permite que a gente tenha uma sensibilidade do que o mercado quer muito apurada.

Pesquisador: Você chega a participar da implementação da empresa, você monitora ?

Entrevistado: Sim, mais eu monitoro.

Pesquisador: Você chega a mão na massa ?

Entrevistado: Dificilmente.

Pesquisador: Você fica mais no gerenciamento então ?

Entrevistado: Mais no gerenciamento. Não dá mais para participar, você tem que tomar conta, as vezes tem quantidade grande de pessoas trabalhando no projeto e você tem que gerenciar essas diversas pessoas.

Pesquisador: Aqui na empresa existe essa clara divisão, por exemplo, você não mistura, você monitora, mas você não chega a fazer, e tem aquelas pessoas responsáveis para fazer. No caso essas pessoas não participam tanto do planejamento, existe essa divisão ?

Entrevistado: Na verdade quando você tem uma tarefa a ser executada, você senta ali com o status que você tem e você discute esse negócio aí. Então obviamente essa meta é assumida por eles não imposta por nós, é diferente. Você coloca, nós temos uma necessidade de que deve estar pronto para daqui dois dias, dá para fazer ? O pessoal fala não, a gente vai dar um jeito, nós vamos fazer. Então a meta somos nós que fixamos as vezes, mas a capacidade instalada para fazer esse negócio depende, as vezes o status interno vem e fala não, não dá para a gente fazer tudo, a gente não tem capacidade, então a gente aciona terceiros, pessoas fora da estrutura para complementar aquele poder de fogo que o pessoal interno não tem. Mas digamos assim, essa coisa é uma coisa negociável, não é uma coisa imposta, a gente junta com o status e coloca a situação, a gente tem esse negócio, é possível de se fazer.

Pesquisador: Está ok então, era mais ou menos isso...

## EMPRESA E

Pesquisador: Qual é o ramo de atividade da empresa?

Entrevistado: Indústria metal-mecânica.

Pesquisador: Ano de fundação.

Entrevistado: 1953.

Pesquisador: Ela tem alguma filial ?

Entrevistado: Não, ela não tem, ela está toda concentrada em São Carlos.

Pesquisador: A dimensão fabril em metros quadrados.

Pesquisador: A área construída.

Entrevistado: A dimensão fabril, a área construída ou a área total da empresa ?

Entrevistado: A área construída é por volta de 10 mil metros quadrados.

Pesquisador: O faturamento mensal.

Entrevistado: Um milhão de reais.

Pesquisador: Quantos empregados tem a Prominas ?

Entrevistado: 180 empregados.

Pesquisador: Além da diretoria e gerência, quantas pessoas ?

Entrevistado: São incluindo gerência ?

Pesquisador: Diretoria só.

Entrevistado: Diretoria é somente o presidente que é o doutor Urbano, que é o proprietário da empresa, diretor-presidente. Todo escalão comitativo está na gerência, nós somos em sete gerentes.

Pesquisador: Quais seriam as gerências ?

Entrevistado: Gerência de produção, gerência de motor e garantia de qualidade, gerência de projeto, gerência de vendas, gerência de exportação e importação, gerência administrativa e financeira e a superintendência no caso.

Pesquisador: E na parte administrativa quantas pessoas são ?

Entrevistado: Administrativa total tirando o pessoal de vendas devo ter umas vinte e cinco pessoas.

Pesquisador: O pessoal de vendas seria quantas pessoas ?

Entrevistado: O nosso pessoal de venda é um pouco diferente, nós temos um grupo de sete pessoas na área de venda, só que o pessoal da área de venda é

um pessoal do fechamento de negócio, quem descobre o negócio e começa todo o processo de venda são os representantes que a gente no Brasil inteiro.

Pesquisador: A nível de produção seriam quantas pessoas ?

Entrevistado: 100 pessoas.

Pesquisador: 100 pessoas. Tem alguma parte que é terceirizada ?

Entrevistado: Não, terceirizada não tem não.

Pesquisador: Não tem nada ?

Entrevistado: Não o que está faltando dos 80 que falei aí, são pessoas ligadas à produção mas não são produção, o pessoal do controle de qualidade, da assistência técnica esse tipo de pessoal.

Pesquisador: A nível geral o faturamento é crescente ?

Entrevistado: Crescente, ano a ano, em dólar, em real não dá nada.

Pesquisador: Os fundadores, seria uma pessoa só ?

Entrevistado: Não, os fundadores não estão mais aqui, a pessoa que fundou a Prominas foi o Sr. Lavoia, depois foi adquirida a Prominas pelo Dr. Fisher e o Dr. Urbano.

Pesquisador: Você mais ou menos nível de escolaridade deles ?

Entrevistado: Sei todos eles são engenheiros, formados na Poli na década de 50.

Pesquisador: Atualmente então só o Sr. Urbano.

Entrevistado: Só o Dr. Urbano que é o presidente as empresa.

Pesquisador: Ele é engenheiro ?

Entrevistado: Ele também é engenheiro da turma de 52 da Poli.

Pesquisador: Resumidamente como é que foi a evolução da empresa até hoje ?

Entrevistado: Bom, a empresa se iniciou como sendo uma oficina mecânica, consertava um grupo de produtos que era importado, foi desenvolvendo aos poucos esses itens importados e acabou produzindo o equipamento como um todo. Depois disso dentro de campanhas de nacionalização nós produzimos outros equipamentos terminando com a linha que nós temos hoje que é uma linha que atua na área de saneamento, na área de bombas de alta pressão para processo e limpeza dos equipamentos, perfuratriz de poços artesianos onde os nossos produtos são comparados a produtos europeus, americanos e terminando num linha de filtragem industrial.

Pesquisador: As alterações na sociedade da empresa ?

Entrevistado: Foram essas que eu disse agora.

Pesquisador: Ocorreu algum processo de sucessão ?

Entrevistado: Ainda não, está para ocorrer.

Pesquisador: Está bem próximo.

Entrevistado: Bem próximo, o Dr. Urbano ele praticamente ele é o presidente da empresa, mas ele está afastado da administração, ele é um famoso banco de dados ele tem todas as informações na cabeça e nós vamos utilizando informações conforme o dia-a-dia passa. O Dr. Urbano passou já a administração para os filhos dele, então, eles estão começando a administrar mas não houve a sucessão propriamente dita, a sucessão ocorre quando o fundador se afasta, aí a gente vai ver o que acontece na empresa, que aí deixa de ser dono e passa a ser sócio, aí é que mora a encrenca.

Pesquisador: Ele tem vários filhos ?

Entrevistado: São 4 filhos.

Pesquisador: E todos estão aptos a trabalhar aqui na Prominas ?

Entrevistado: Três deles, o primeiro emprego foi a Prominas, somente um que não foi empregado pela Prominas primeiramente.

Pesquisador: Mas atualmente eles estão ?

Entrevistado: Os quatro estão aqui.

Pesquisador: E eles ocupam algum cargo ?

Entrevistado: Todos são gerentes.

Pesquisador: Transferência ou venda da empresa não houve ?

Entrevistado: Não, não houve.

Pesquisador: Os departamentos da empresa então seria...?

Entrevistado: Esses que eu já mencionei.

Pesquisador: Depois da gerência, qual o nível abaixo ?

Entrevistado: Existem alguns níveis de chefia encarregados e depois o chão de fábrica.

Pesquisador: Será que seria possível eu conhecer um organograma da empresa ?

Entrevistado: Sim sem problemas.

Pesquisador: A nível de grau de escolaridade dos funcionários, existem com nível superior ?

Entrevistado: Atualmente toda a gerência, aliás a gerência inteira com exceção de um são engenheiros, aí esse um é economista, depois nos cargos

inferiores deve Ter mais dois ou três engenheiros e só, digamos assim tem umas 15 pessoas com nível superior. Eu considero de nível superior boas faculdades, porque formado em ASSER e companhia limitada tem uns 15 aqui dentro só que isso é um quarto colegial não é uma faculdade.

Pesquisador: E tem alguém aqui tem mestrado ?

Entrevistado: Tem o gerente de importação e exportação é mestre , o gerente de produção está terminando mestrado inclusive terminou esse mês na USP e o gerente de engenharia também é professor, foi professor da Federal de Jaú, foi professor aqui na USP, há uns 15 anos atrás ele saiu e veio trabalhar conosco.

Pesquisador: Entre os funcionários, por exemplo, da produção qual seria o nível médio deles ?

Entrevistado: Nível médio deles, ginásio, de 5ª a 8ª série.

Pesquisador: Não seria nem colegial ?

Entrevistado: Não, nem colegial, de 5ª a 8ª série.

Pesquisador: Quais são os principais produtos da empresa ?

Entrevistado: A linha de saneamento que é utilizada por prefeituras e companhias estaduais de saneamento, a linha de perfuratriz para poços artesianos, a linha de bombas de alta pressão e a linha de filtros industriais.

Pesquisador: E como você já disse a produção da empresa é totalmente sob encomenda ?

Entrevistado: Totalmente sob encomenda.

Pesquisador: A empresa, ela desenvolve produto ?

Entrevistado: Desenvolve, nós temos uma média de lançamento de produto novo a cada cinco anos e são produtos de grande porte e pode parecer que cinco anos é um tempo longo de maturação de um produto, só que um produto ele cria toda uma família de produtos em volta, e o equipamento mais levinho que nós temos pesa 3 toneladas, então são coisas que levam um certo tempo para ser produzidas. Atualmente nós estamos desenvolvendo perfuratrizes para a área de mineração que hoje são todas importadas, nós estamos entrando no ramo de substituir importação.

Pesquisador: Como é o processo que vocês tem para desenvolver o produto, o cliente chega faz um pedido e vocês produzem ou vocês oferecem esse produto antes ?

Entrevistado: Nós temos a nossa linha de produtos já formados, nós temos vendedores, representantes visitando o Brasil como um todo e durante essas visitas nós vamos visitando empresas que não seriam da nossa área, nós vamos sentindo o que o mercado necessita principalmente empresas que trabalham com equipamentos de grande porte, o nosso ramo no fundo são equipamento são equipamentos de grande porte, então nós vamos visitar esses clientes, sentimos que eles tem dificuldades em um certo produto, aí nós fazemos alguns testes com os nossos produtos para sentir as dificuldades que eles tem e aí desenvolver um produto novo específico para o cliente.

Pesquisador: Com relação aos equipamentos que empresa possui na área produtiva, você considera que eles são obsoletos, relativamente modernos ou modernos ?

Entrevistado: Relativamente modernos.

Pesquisador: Não há a necessidade de eles serem modernos ?

Entrevistado: Não pelo seguinte como eu falei o modelo moderno que seria u torno semi C de altíssima produção ele seria muito útil para empresas de produtos seriados, como o nosso não é seriado então não tem como fazer isso em altas séries. Nós temos torno semi C, temos guilhotina, dobradeiras, tudo que uma empresa metalúrgica que trabalha com produtos de grande necessite, mas automativo por enquanto não é necessário.

Pesquisador: A empresa, ela tem algum certificado de qualidade ?

Entrevistado: Nós somos ISO 9002.

Pesquisador: Agora eu queria mais pegar o perfil do senhor.

Entrevistado: Ok.

Pesquisador: Nome completo.

Entrevistado: Ubiraci Moreno Pires Correia.

Pesquisador: Idade.

Entrevistado: 40 anos.

Pesquisador: Tempo de empresa.

Entrevistado: Eu cheguei aqui em 87, 12 anos.

Pesquisador: O senhor já tinha alguma experiência nesse ramo de atividade ?

Entrevistado: No ramo de metalúrgico, mecânico não, não tinha, eu sou formado em engenharia eletrotécnica, me formei em 82 pela Mauá, fiz CEAG, na

FGV na administração, trabalhei durante 3, 4 anos na área de informática e em 87 eu vim para cá.

Pesquisador: O cargo atual é ?

Entrevistado: Superintendente.

Pesquisador: Você teve algum empreendimento anterior ?

Entrevistado: Não, não tive.

Pesquisador: Como foi a sua participação inicial aqui na empresa ?

Entrevistado: Eu entrei na empresa como vendedor, vendedor na área de bombas de compressão inclusive, durante alguns anos eu fui vendo como a empresa funcionava e ganhei esse cargo que eu ocupo hoje e continuo aprendendo.

Pesquisador: Como é o dia-a-dia do seu trabalho ? Quais são as funções que você desenvolve ? As responsabilidades que você tem ?

Entrevistado: A responsabilidade é total, é o resultado da empresa, não importa se o departamento A ou B não funcionou, a culpa sempre é de quem está comandando tudo. O dia-a-dia é um dia de pelo menos 10 horas de trabalho diário, viajo demais porque os nossos clientes estão no Brasil inteiro, nós temos clientes na área governamental, o contato com o governo é muito importante para conseguir desenvolver a parte técnica e fazer a venda de equipamentos. A nível interno como eu estou aqui na Prominas, todas as decisões acabam centralizando em mim, não porque eu seja um centralizador, ao contrário eu gosto que as pessoas decidam, mas muitas pessoas não gostam de assumir o risco e tentam passar o risco para que eu assuma, então dentro de certo nível do assunto eu deixo que o risco seja repassado para mim, dentro de outro nível de assunto eu exijo que as pessoas decidam e tomem o risco para si.

Pesquisador: Aqui na empresa você costuma passar por todas as áreas ?

Entrevistado: Não diariamente, a cada 2 ou 3 dias eu visito a fábrica como um todo. A Prominas tem um defeito que é a localização geográfica dela, é uma empresa muito espalhada, a produção, a administração, a engenharia estão a 300 metros uma da outra, então isso é uma coisa que dificulta você ter um contato diário com todas as áreas. Nós estamos tomando algumas providências a nível de lay out da empresa para poder mudar essas distâncias.

Pesquisador: Qual seria a atividade que lhe toma mais tempo ?

Entrevistado: Mais tempo, a pelada, a gente acaba fazendo um seleção só para você ter idéia nós não assinamos revista nenhuma, tudo que vem, vem

gratuito, nós recebemos 97 títulos diferentes por mês entre revistas, jornais, periódicos é um loucura, então ler tudo é impossível, então você acaba selecionando algumas coisas, também você selecionando, sobra no mínimo 2, 3 revistas para você ler por semana. Fora isso você tem ler o jornal, seja ele o Estado de São Paulo, depois tem que ler uma Gazeta Mercantil, você tem ler uma revista Exame, então você começa a juntar uma quantidade de papel muito grande. Fora isso, com o advento do fax e da Internet, o pessoal tem escrito mais do que tem telefonado, então vem escrito e vai escrito para responder.

Pesquisador: Durante o dia você gasta um bom tempo com isso ?

Entrevistado: Uns 40 %, 40 % em papel você gasta o dia, uns 20 tem telefonema, uns 30 em contato pessoal com as pessoas e outras atividades menores.

Pesquisador: Entre as várias áreas que empresa possui, qual você considera que é mais importante ?

Entrevistado: Não tem área mais importante, é a mesma coisa que você perguntar qual dos órgãos do corpo humano é mais importante, qualquer um que você tire vai afetar o desenvolvimento do corpo como um todo, então, não tem área mais importante.

Pesquisador: Com relação a empresa, se tivesse a chance de um dia reorganizar alguns aspectos da empresa, qual seria o escolhido ?

Entrevistado: Hoje em dia é difícil, o que nós temos tentado fazer na Prominas é diminuir a quantidade de funcionários com uma certa frequência, não é uma questão de simplesmente querer contar custo, é uma questão de sobrevivência, porque se a empresa não tiver custo compatível com o mercado internacional, ela vai dançar. Para você ter uma idéia no ano de 87 nós tínhamos 440 funcionários, hoje nós estamos com 110 produzindo 3 vezes o que os 440 produziam pela metade do preço. Então, isso foi uma reorganização, foram padronizações de procedimentos internos para que não se produzisse coisas erradas constantemente, para você ter uma idéia só a nível rapidinho o projeto que existia na produção não era a última versão da engenharia, então muitas vezes você produzia na produção e não servia para nada. Agora nós chegamos na chamada sintonia fina, não dá mais para ficar de 440 para 180, 180 para 60 não dá mais para fazer essa reeducação, mas nós vamos continuar reduzindo aos poucos. A nível de localização geográfica a Prominas está bem localizada, não podemos reclamar da região, a única coisa que a gente reclama aqui é que a prefeitura não

dá muito incentivo para a gente, para você ter uma idéia quando você entrou aqui você viu o buraco, faz 8 meses que nós estamos tentando tapar esse buraco, cada vez que a gente liga lá a prefeitura tem uma desculpa diferente e pior se você as pesquisas da prefeitura a Prominas é a décima terceira empresa da cidade em contribuição de ICMS para a prefeitura, somos a 3<sup>a</sup> entre as empresas nacionais que estão na cidade, nós só perdemos para tecelagem e para toalhas São Carlos, com tudo isso eu não consigo tapar a porcaria de um buraco aí na porta, então o que realmente falta é incentivo, é preocupação da prefeitura com as atuais empresas e não ficar dando o que deram quando a Volkswagen se instalou em São Carlos.

Pesquisador: Você costuma anotar as idéias que você tem em relação a empresa ?

Entrevistador: Anotar, para um dia botar em prática ?

Pesquisador: É.

Entrevistado: Sim.

Pesquisador: Você está planejando alguma coisa ?

Entrevistado: Quando você atinge um certo número de trabalho por dia, a última coisa que você confia é na sua memória, então, tudo o que você pensa, você já anota porque a memória falha constantemente.

Pesquisador: Aqui na empresa é costume ter reuniões ?

Entrevistado: Sim, são reuniões mensais, na verdade há até reuniões semanais depende da área, então, a gerência se reúne a cada 10 dias, a cada 30 dias existe uma reunião de vendas, a cada 30 dias há uma reunião com a chefia e com encarregados comigo aí sem a gerência, a gente tenta ouvir o andar de baixo sem influência do andar de cima.

Pesquisador: E você participa dessa ?

Entrevistado: Eu participo de todas as reuniões.

Pesquisador: Quando surge algum problema, você logo de início toma a decisão sozinho ou costuma trocar idéias com outras pessoas ?

Entrevistado: O processo nosso sempre foi o de ouvir o departamento que está envolvido, ele tem que tentar dar a solução, se a solução não partir de lá eu entro na jogada e faço a solução, mas nós preferimos que a solução parta do departamento envolvido.

Pesquisador: Tem algum problema que ocorre em um departamento e você não fica sabendo ?

Entrevistado: E como tem, aqui e em qualquer empresa.

Pesquisador: Não é necessário chegar até você ?

Entrevistado: Tem dois tipos de problema, aquele que não é necessário chegar e aquele que não pode chegar, o pessoal esconde por lá. Isso é normalíssimo acontecer em qualquer empresa. O que não precisa chegar são problemas menores, o pessoal resolve por lá, eles tem toda uma autonomia para resolver, eles resolvem e ponto final. Aqueles que não podem chegar são normalmente erros que o departamento cometeu e que eles não querem que cheguem aqui para não manchem a imagem deles e que dependendo do grau não acabe em até perdas de cabeça, então o pessoal inibe um pouco a informação de chegar aqui.

Pesquisador: No caso você acha que ocorre isso ?

Entrevistado: Aqui e em qualquer empresa, até no grupo Votorantim em qualquer lugar não tenho dúvida o corporativismo existe em todas as empresas sejam elas privadas ou estatais.

Pesquisador: Existe uma preocupação em reformular novos dirigentes das empresas, tem essa preocupação entre a gerência para o futuro ?

Entrevistado: A empresa é uma empresa pequena, familiar, nacional, então nós não temos uma rotatividade muito grande de gente, não é o que ocorre em uma multinacional, em uma empresa de 5, 6 mil funcionários aqui tem diversos casos que entram em uma rotatividade muito grande, quer dizer o gerente mais novo aqui deve ser eu mesmo com 12 anos, o mais antigo deve Ter uns 20, 25 anos de casa. Então, não adianta você pensar em formar gente hoje para substituir daqui a pouco, porque a pessoa que se procura não existe e a própria pessoa acaba se desestimulando de ficar na empresa, então, você treina e ela vai embora, então, nós temos toda uma preocupação em que a pessoa saiba onde ela está trabalhando, como funciona, damos todas as instruções, qualquer curso que o funcionário solicite que a gente vê que é da nossa área nós mandamos fazer, nós não boicotamos a formação, nós não estamos formando pensando na gerência, estamos só pensando no desenvolvimento da empresa.

Pesquisador: Você considera a Prominas uma empresa familiar ?

Entrevistado: Totalmente familiar.

Pesquisador: Por que você a considera familiar ?

Entrevistado: Por o dono é um só, são quatro filhos aqui dentro.

Pesquisador: Quem são eles ? Quais são os cargos que eles ocupam ?

Entrevistado: Superintendente sou eu mesmo, na área de vendas existe um subdivisão de gerentes um deles é gerente de importação e exportação, a outra está na gerência de saneamento e filtros e o outro é o gerente de compras.

Pesquisador: Você no caso seria o filho mais velho ?

Entrevistado: Não, eu sou o segundo filho, por diversas vezes o próprio Gamarílio que interrompeu nossa conversa, ele é o gerente de engenharia, ele é testemunha da minha tentativa de profissionalizar a empresa, a empresa familiar não tem futuro, ela morre logo ali, é aquela velha história o pai cria e o filho destrói, é aquela história pai rico, filho nobre, neto pobre. O que ocorre é que nós estamos tentando profissionalizar, nossas reuniões são reuniões com diversas pessoas com o mesmo poder de decisão para tentar derrubar a família, se a família estiver errada os outros profissionais derrubam a família, quer dizer a idéia é profissionalizar, só que isso de você tentar para ser realidade tem uma certa distância. Existe a família dentro da empresa, quem quebra mais regra de empresa é a família e não os funcionários. A família tem a famosa posta quente, então é difícil mas nós estamos tentando profissionalizar a empresa.

Pesquisador: E você costuma monitorar todas as áreas da empresa ?

Entrevistado: Quando eu estou aqui na Prominas sim, eu viajo bastante.

Pesquisador: Qual a frequência das suas viagens ?

Entrevistado: Semanal, viagens de um dia, viagens de 15 dias e quando eu estou fora da empresa eu monitoro a empresa dia sim, dia não dependendo do local em que estou viajando, se for dentro do Brasil é diariamente. Através do telefone eu vou monitorando, eu converso com os gerentes principais que ficam administrando a empresa.

Pesquisador: Aqui na empresa a pessoa que mais viaja é você ?

Entrevistado: Não, o pessoal de vendas viaja tanto quanto eu.

Pesquisador: E você costuma viajar sozinho ?

Entrevistado: Algumas viagens são solitárias e outras em conjunto.

Pesquisador: No caso você gosta de trabalhar em equipe ?

Entrevistado: Gosto, gosto de trabalhar em equipe, duas cabeças pensam melhor que uma.

Pesquisador: Essa questão de você delegar funções, você acha que é isso é importante ?

Entrevistado: É importante porque se você deixar todas as atividades com você a chance de erro é muito maior, então, principalmente porque você não

conhece os detalhes das áreas. Eu conheço a produção, agora se eu conheço todos os funcionários da produção, se eu conheço todos os equipamentos da produção com certeza não. Então quem conhece isso seria o gerente da área, ele tem mais chance de acertar do que eu, então delegar funções é muito importante.

Pesquisador: Atualmente, se você saísse da empresa você acha que ela conseguiria se manter no mesmo ritmo ?

Entrevistado: Creio que sim, ninguém é insubstituível.

Pesquisador: Mas considerando as funções que você desempenha, o conhecimento que você tem sobre a empresa, será que se entrasse uma outra pessoa no seu lugar não assim se ela teria capacidade ou não, mas será que ela conseguiria manter o ritmo ?

Entrevistado: Toda mudança ela traz problemas e soluções, a solução seria idéias novas, isso não tem dúvida pois as pessoas pensam diferente e os problemas seriam por exemplo, se eu saio e a vaga no meu cargo de superintendente que é o principal da empresa depois do presidente, claro que passa a existir uma guerra aqui dentro a até que a poeira se assente e defina-se quem é que vai dar uma certa sacudida na empresa.

Pesquisador: Parentesco na empresa são...

Entrevistado: 4 irmãos.

Pesquisador: Os 4 irmãos, fora isso tem mais algum ?

Entrevistado: Tem uma nora.

Pesquisador: Ela trabalha ?

Entrevistado: Ela é gerente do setor financeiro.

Pesquisador: Entre os funcionários existe algum grau de parentesco ?

Entrevistado: Existe um certo grau de parentesco, mas não muito freqüente, algumas pessoas são casadas, outras irmãos, alguns primos mas sempre em departamentos diferentes.

Pesquisador: Mas é uma coisa assim que não acontece muito ?

Entrevistado: Não, é aleatório, nada programado, nem favor e nem contra, só que em departamentos diferentes.

Pesquisador: E normalmente, você toma conhecimento dos problemas a nível pessoal dos funcionários ?

Entrevistado: A gente acaba tomando pelo seguinte, nós temos um sistema de empréstimo pessoal para os funcionários e esse empréstimo que libera sou eu, então, o funcionário muitas vezes não vem conversar comigo, ele conversa com a

gerência e a gerência conversa comigo. Tem um limite de verba e se deixaremos 180 querem esse dinheiro, então, você tem que fazer uma certa seleção, tem que conversar e também tem diversos departamentos então também tem que dividir de acordo com cada departamento, de acordo com o número de funcionário que cada departamento possui e perante o motivo, se for para o cara trocar a moto dele não aí não dá, se for para o cara fazer uma operação de emergência ele vai receber no outro dia o dinheiro pedido. Então, a gente tem um certo critério para soltar esse dinheiro e para soltar esse dinheiro a gente acaba conhecendo o dia-a-dia das pessoas, os problemas que eles tem, problemas de casa, família, filhos, sogra.

Pesquisador: Item 6.

Pesquisador: Como é que foi a evolução da empresa ?

Entrevistado: Nós temos um programa de participação dos resultados, de acordo com o resultado da empresa, nós pagamos um prêmio que pode chegar até dois salários por ano, além dos treze normais.

Pesquisador: E com relação por exemplo a renovação de produtos, de mercados qual a freqüência nisso.

Entrevistado: Nós temos, é nosso primeiro produto modelo 350 foi lançado em 62, meia dois e hoje ainda é vendido, então, são 37 anos vendendo o mesmo produto e você vai perguntar e lá fora continua a ser vendido a mais tempo do que nós o mesmo produto, então, as áreas que nós atuamos são áreas um pouco diferentes, não tem como mudar, não muda muita coisa, quer dizer as Persuatrizes Hotclimáticas que são aquelas mais modernas conosco elas tem 20 anos, lá fora elas devem ter uns 30, 40 anos mas não muda muito do que está sendo utilizada hoje, muda uma coisa ou outra mas o conceito como um todo permanece o mesmo.

Pesquisador: Com relação a atualização técnica mais da sua pessoa, isso é uma coisa freqüente, mais ou menos ?

Entrevistado: A atualização técnica propriamente dita não existe freqüência porque eu não sou engenheiro mecânico, eu não entro no detalhe como diz o jargão da grampulheta da pilhimpolha, eu não entro. A formação administrativa, a formação pessoal isso tem uma certa freqüência, eu faço cursos, eu faço seminários e tudo mais e agora no começo de março eu vou me inscrever em um curso que tem na USP aí na produção, para entender um pouco mais a parte produtiva também. Um curso de um ano, comunitário, e é gestão...fugiu o nome agora, gestão da produção, eu sei que é de sexta-feira à noite e sábado de manhã.

Pesquisador: Da USP ?

Entrevistado: Da USP.

Pesquisador: Não é da Federal ?

Entrevistado: Só um minutinho que acho que é USP ou Federal, não estou me lembrando, acho que é da Federal viu.

Pesquisador: E com relação a jornais, revistas e outras publicações, isso é uma coisa...

Entrevistado: Corriqueira, do dia-a-dia.

Pesquisador: Com relação a relacionamento externo por exemplo, concorrentes, clientes e a própria universidade.

Entrevistado: Com concorrente nós temos um certo relacionamento de conversa, a gente discute, formação de cartel não é possível fazer por dois motivos, primeiro que a lei não permite e segundo que os próprios concorrentes não querem, não gostam, eles acham que em uma formação desse tipo nós vamos fazer com eles aquilo que eles fariam conosco se eles tivessem chance, então eu não vou entrar nessa discussão. Com o cliente o contato é constante, dia-a-dia, quando o cliente tem algum problema com empresa, ele tenta resolver e se não consegue resolver ele liga para mim e eu atendo sem problema nenhum, todo dia, qualquer problema vou atrás da solução. Com a universidade o contato nosso é mais a nível técnico, a gente precisa de um apoio específico que a gente não tem aqui, nós fazemos um contato com a universidade e a universidade resolve esse assunto para nós. Fora isso o pessoal de Rio Claro da área de Zoologia, anualmente faz uma visita aqui na Prominas para conhecer os equipamentos, nós somos casa aberta, não tem problema nenhum de receber qualquer pessoa que queira conhecer a empresa, nós mostramos.

Pesquisador: Como você avalia o desempenho atual da empresa ?

Entrevistado: A melhor forma de avaliar isso é olhando para os meus concorrentes, a Prominas tem concorrentes em todas as áreas individualmente, nós não temos nenhum concorrente que tenha a nossa linha, nós temos concorrentes da área de saneamento, temos concorrentes em todas as áreas, somos a única empresa que podemos dizer que estamos em pé, as outras estão engatinhando, então, a empresa tem se desenvolvido bem, nós temos eliminados praticamente todos os concorrentes, nosso objetivo não é eliminar o concorrente, muito pelo contrário, o concorrente é uma coisa sadia, porque se eu não tiver concorrente eu vou relaxar, então nós queremos ter concorrentes mas o concorrente está se auto eliminando, uma das grandes coisas que a Prominas ganhou mercado

violentamente, nós investimos no pós-vendas, o que a gente sempre brinca é o seguinte que o meu cartão de visita não é esse papelzinho que eu te entreguei, meu cartão de visita são todos os nossos equipamentos funcionando, esse é o verdadeiro cartão de visita. Então, com isso nós temos grande mercado, temos derrubado todos os nossos concorrentes.

Pesquisador: Os parâmetros que você utiliza para verificar esse desempenho seria...

Entrevistado: Principalmente olhando para os concorrentes, não é só isso também porque se eu fico olhando para a morte dos outros eu acabo morrendo junto, nós temos o parâmetro de faturamento por homem, para ver, ter uma idéia, em 87 a Prominas faturava coisa de 15 mil dólares por funcionário homem, em 98 nós atingimos a casa dos 100 mil dólares por funcionário homem, não está bom ainda, nós precisamos ganhar um pouco mais, mas para uma empresa sob encomenda como é a nossa, é um valor razoável, não podemos achar ruim não, mas ainda tem mais coisa para ser melhorada aqui dentro.

Pesquisador: E quais são os pontos fortes e fracos da empresa que você enxerga ?

Entrevistado: Forte é o grupo de pessoas que trabalha aqui dentro, são pessoas que são comprometidas com a empresa, nós temos uma relação de quem tem mais de 10 anos de casa, e são mais de 50 pessoas.

Pesquisador: Isso vai dar quantos por cento da empresa ?

Entrevistado: Vai dar uns 30 ou 40 % da empresa tem mais de 10 anos de casa, são coisas interessantes porque como nós produzimos sob encomenda não é uma coisa fácil de ensinar, vem você aperta esse botão e a pecinha sai pronta lá, não é assim, você tem todo um trabalho, uma pessoa que aqui na Prominas, ela tem no mínimo 6 meses para começar a produzir aquilo que a gente espera que ela produza, então, tem pessoas com muito tempo de casa, de 10 anos como eu falei é importante, importante porque as pessoas conhecem o produto, sabem como discutir para melhorá-lo, nós temos como eu falei de 86 para cá nós produzimos um produto pela metade do preço e não é porque simplesmente achamos o caminho das pedras, foi um caminho árduo de pesquisa, de teste, de mudança, de sugestões e fomos enfrentando, então um ponto forte da empresa, é a vontade que o pessoal aqui dentro tem de que a empresa tenha sucesso e o caminho que nós estamos jogando é esse aí.

Pesquisador: A rotatividade de pessoal aqui na empresa é...

Entrevistado: Mínima, abaixo de qualquer estatística de qualquer lugar da cidade, do país, do estado a vontade. Inclusive as pessoas que saem da empresa por qualquer motivo, que encontraram outra oportunidade e tudo, quando lá fora não dá certo ficam tentando voltar para cá de tudo quanto é forma, porque aqui é um bom local de trabalho, nós já aposentamos a chibata e o pelourinho, a gente tenta mais conversar com as pessoas, então as pessoas gostam de trabalhar aqui. O ponto fraco da empresa é a empresa nacional, pouco de giro então toda vez que a empresa subiu de faturamento, nós tivemos que buscar os bancos e os bancos ficaram com todo o lucro da empresa.

Pesquisador: Quais são as maiores dificuldades da empresa ? Por exemplo, em termos tecnológicos, recursos financeiros, concorrência, clientes, fornecedores.

Entrevistado: Recursos financeiros, recurso financeiro é pior, é o problema do capitalismo, porque não parece mas para você aumentar um faturamento por exemplo, eu falei que a Prominas fatura um milhão por mês, até uns cinco anos atrás ela faturava uns 500 mil por mês, então para você aumentar de 500 mil para um milhão por mês o faturamento, você precisa ter mais uns dois milhões de capital de giro, dois milhões no banco hoje você paga 200 mil por mês de juros então se acordo empresa foi esse e para novos patamares vai ser esse também.

Pesquisador: E isso aí você acha que é porque a empresa é de capital nacional ?

Entrevistado: Veja não é culpa da empresa, é culpa do governo como um todo. Você pega por exemplo nos Estados Unidos as empresas que possuem financiamento de trinta anos a 5 % ao ano, aqui você consegue um financiamento de no máximo de trinta dias, não trinta anos com juros de 10, 9, 8 % ao mês, não ao ano então o banco brasileiro é um agiota oficial e o governo deixa, o governo aliás é um dos grandes domador dos bancos quem faz a taxa de juros é o próprio governo então não tem jeito.

Pesquisador: Qual a definição para a emissão dos valores na visão da empresa ?

Entrevistado: Não entendi a pergunta.

Pesquisador: A missão da empresa, qual seria a missão da empresa, vocês tem ?

Entrevistado: Temos a missão da empresa é essa aqui, dentro da nossa política de qualidade o que nós queremos é satisfazer os nossos clientes, acima das expectativas deles, se eles estavam esperando receber uma máquina x, ele vai

receber uma máquina  $x + y$ , e a nível social o nosso objetivo é manter postos de trabalho, remunerá-los da melhor forma possível, essa nossa relação não pode ser salário porque o salário o governo com todos os encargos sociais tornou proemissivo você pagar um bom salário, então o que você tem que tentar fazer é pagar o famoso salário indireto, seja prêmio por produção, benefícios tipo plano de saúde, plano de refeição, de transporte, plano de transporte o que for. Salário em si o que você pagar, você paga igual para o governo e não leva nada, o teu funcionário morre na fila do INPS e você paga uma fortuna. A Prominas emprega 130 funcionários como eu falei, ela paga cinquenta e cinco mil reais por mês de INSS e os nossos funcionários não conseguem ter um atendimento médico, ficam de três a quatro horas marcando a consulta para daqui vinte dias, depois fica um ou dois meses para marcar uma operação para dali nove meses e quando vai ser operado já morreu, não deu tempo de operar. Então, realmente não vale a pena pagar salários para os encargos.

Pesquisador: Existe algum produto que você gostaria de produzir no momento ?

Entrevistado: Toda máquina de porte razoável como as que nós trabalhamos, são máquinas de três, quatro amuáveis, são produtos que nós estamos sempre pesquisando e tentando produzir. Nós tentamos um tempo atrás, produzir caminhão de lixo mas não valeu a pena porque tem valor agregado muito pequeno. As empresas já tem um certo monopólio, a própria Interpa e Vega Sopave já tem um certo monopólio então não teria muito espaço para entrar e além dessas duas grandes empresas tem outras empresas de menor porte que também produzem, a Usimeq e a Planalto fazem uma concorrência muito predativa entre eles então o preço vai lá para baixo, mas lá em baixo não adianta, toda empresa tem que ganhar dinheiro, se não ganhar dinheiro ela está morrendo então se é para perder dinheiro nós preferimos não fazer negócio.

Pesquisador: Mas vocês chegaram a produzir ?

Entrevistado: Produzimos um modelo e o modelo ficou aí dentro não saiu, não tenho o menor interesse de sair, está até na pilha de sucata uma hora entope lá aí vende. Nós estamos hoje muito interessados em produzir perfuratriz para mineração, isso nós estamos fazendo um trabalho em cima dele.

Pesquisador: Existe algum produto que vocês tenham maior possibilidade para produzir ?

Entrevistado: Qualquer máquina de três, quatro, qualquer uma. Nós inclusive recentemente terceirizamos, só que ao contrário terceirizaram conosco, a fabricação de estação de tratamento de esgoto. Não é o nosso o ramo, nosso ramo são equipamentos para limpeza de esgoto, a limpeza da tubulação e terceirizaram conosco as estações de tratamento de esgoto, são aquelas piscinas gigantescas, removedores de lodo, galhos e nós fabricamos para a Degrenam, para a Cefiara que são empresas que concorrem no programa, ganham essas obras civis com os equipamentos e nós produzimos o equipamento.

Pesquisador: E tem algum produto com maior facilidade de venda ?

Entrevistado: Não, isso também é um ponto que você pode considerar como fraco da Prominas. Nossos produto não são produtos de fácil venda, nós não fabricamos lingüiça, nós fabricamos coisas pesadas então uma venda dessa aqui leva de seis meses a um ano no mínimo, é como um namoro, depois é o noivado, depois é o casamento e vai indo, então não tem nada com facilidade de venda, tudo é demorado lá dentro.

Pesquisador: São seis meses no mínimo ?

Entrevistado: No mínimo.

Pesquisador: De conversação ?

Entrevistado: De conversação, de proposta que vai, se for com o governo então pode aumentar para anos e no passado nós produzimos três equipamentos que nós ganhamos a concorrência em 95, quer dizer é um processo que começou em 94, nós ganhamos a concorrência em 95, até o governo arrumar o dinheiro e fazer a papelada dele e tudo mais, nós recebemos o pedido no final de 97 e entregamos o produto em 98. O ciclo é longo.

Pesquisador: E vocês participam bastante de concorrência pública ?

Entrevistado: Somos phd no assunto, qualquer prospecto que você vê aí de curso e de licitação pública, venha falar conosco porque nós estamos dando aula para os professores de lá, porque nós somos phd no assunto.

Pesquisador: E quantos por cento da produção que é voltado para isso ?

Entrevistado: O órgão público da Prominas hoje é 60 %, já foi 95, hoje nós estamos com 60 e o nosso objetivo é abaixar para uns 30 ou 35 % no máximo.

Pesquisador: Existe alguma região em específico que você gostaria de colocar seus produtos à venda ?

Entrevistado: Bom, nós temos o nosso produto colocado no mundo inteiro, tem nas Filipinas, na Nigéria, na Europa não temos, não tem exportação para lá,

temos nos Estados Unidos, tem em Cuba, tem na Guatemala, tem na América do Sul inteira, todos os países com exceção das Guianas todos os países tem produtos nossos. Mas o grande mercado exportador sem dúvida nenhum é da Bolívia para baixo, Bolívia, Chile, um pouco do Peru, Paraguai, Argentina e Uruguai são nosso mercado exportador. Só que primeiro se você pegar da Bolívia para baixo e somar tudo não dá o Estado de São Paulo, então, o mercado está lá, é onde o nosso produto é vendido com facilidade mas não é um mercado significativo. A nível de exportação para outros países, tipo Europa e Estados Unidos, você tem muitas barreiras técnicas, barreira técnica é uma forma disfarçada de fazer bairrismo então o pessoal breca, não aceita produto brasileiro e segura de tudo quanto é forma.

Pesquisador: E quantos por cento da produção que é voltado para a exportação ?

Entrevistado: De dez a quinze por cento varia de ano para ano.

Pesquisador: Existe alguma região específica que você tem maior possibilidade de venda ?

Entrevistado: Da Bolívia para baixo, Mercosul.

Pesquisador: Aqui no Brasil tem alguma região específica ?

Entrevistado; Não, no Brasil nós temos equipamentos instalados no Urucu, sabe onde é isso?

Pesquisador: Não.

Entrevistado: Isso é no meio do Amazonas, lá tem um ponto de produção de gás da Petrobras. Lá você chega ou de helicóptero ou sete dias de balsa, não tem outro jeito, não outro jeito de você chegar lá. Temos equipamentos instalado lá e temos equipamentos instalados lá em Pelotas lá no extremo do Rio Grande do Sul, então o Brasil de ponta é nosso mercado, então onde estiver uma venda nós estamos lá.

Pesquisador: O que você acha que o cliente deseja que a sua empresa ainda não oferece e por que não oferece ?

Entrevistado: Bom o que ele deseja a gente sabe, seria um tratamento mais diferenciado na assistência técnica, melhor do que nós fazemos hoje, nós temos a melhor assistência técnica de todos os nossos concorrentes, mas eles querem algo mais. Esse algo mais que eles querem seria sobre a pronta entrega, para nós é praticamente impossível com essa linha diversificada que nós temos, nós temos mais de quinze mil itens no estoque, quinze mil itens diferentes no estoque, então

você manter todos eles pronta entrega é uma fortuna de capital de giro o que a empresa não dispõe, a gente chega lá.

Pesquisador: Quais são os mercados que a empresa atua ?

Entrevistado: Todos, o principal mercado seria o mercado de saneamento e o mercado de água subterrânea esses os dois principais mercados, esses são produtos específicos, vamos fazer uma coisa, vamos pegar a parte de bombas, você produz café solúvel com bombas, você produz aço com bombas, você produz benzina com bombas, você produz açúcar com bombas, quer dizer você tem uma infinidade muito grande de produtos com bombas e na área de filtros industriais a infinidade é maior ainda, é em curtumes, frigoríficos, cervejarias, leite em pó, construção civil, geralmente é muito grande o mercado, o s mercados principais são o saneamento e a água subterrânea, e os outros o mercado é bem disperso.

Pesquisador: Atualmente existe alguma atividade que poderia ser cortada pela empresa ?

Entrevistado: Atividade ? Cortada em que sentido ? Tercerizando ou simplesmente eliminando ?

Pesquisador: Eliminando.

Entrevistado: Eliminando, algumas sim, são atividades assim chamadas de mais duras, por exemplo, uma nota fiscal chega na empresa ela é conferida por uma pessoa que recebe a mercadoria, depois ela passa para compras, depois ela passa para contabilidade, depois passa para o departamento financeiro, são quatro pessoas mexendo com o mesmo documento, quer dizer isso num sistema de informática mata, então, nós estamos pensando, pensando não, já está bem andado, um sistema de informática interligando a fábrica como um todo, só que como tem muita coisa para interligar tudo está na fila, uma hora nós vamos chegar nesse exemplo que eu falei para você de que o cara que recebe digita a nota e o resto utiliza o que já foi digitado.

Pesquisador: Tem outros pontos da empresa que ocorre algo semelhante ?

Entrevistado: Diversos.

Pesquisador: Diversos ?

Entrevistado: Nós estamos eliminando, todo mês a gente elimina alguma coisinha.

Pesquisador: Existe alguma atividade que poderia ser incluída ?

Entrevistado: Incluída na empresa alguma atividade ?

Pesquisador: Algo que esteja faltando.

Entrevistado: Bem com certeza há, nós não estamos vendo nós temos uma empresa com bastante departamentos bem diversificados.

Pesquisador: E qual seria então a atual estratégia da empresa?

Entrevistado: Em noventa e nove, a estratégia é bem ruinzinha por que ninguém sabe para onde vai, bem mas em noventa e nove a estratégia é o mercado externo, o dólar ficou extremamente favorável para poder exportar, nós estamos direcionando os nossos esforços de venda para o mercado externo e estamos direcionando esforço de venda na área de mineração que é um mercado favorável e um mercado novo, os outros mercados nós somos muito conhecidos no Brasil nesse ramo que nós atuamos, então, esse mercado com pouco atendimento ele toca sozinho, não queremos abandonar nenhum mercado, pelo contrário mas com a quantidade de recursos que nós temos, nós queremos atuar melhor na exportação e na parte de mineração. E como estratégia geral, essa é eterna, é diminuir preço de venda.

Pesquisador: Diminuir o preço de venda ?

Entrevistado: Sempre diminuir o preço de venda, diminuindo o custo.

Pesquisador: E com relação a essa estratégia atual, quais são os pontos fortes e fracos ?

Entrevistado: Bom, pontos fracos dessa estratégia é o seguinte, primeiro o nosso produto é um produto técnico então para vender precisa ser um bom técnico então falta um pouco de recurso para mandar a pessoa para o exterior que fale línguas, tudo para conseguir vender mais. Um ponto forte é que nós não temos concorrentes no Mercosul, então, o nosso produto compete igual com o americano, com o europeu e se nós temos um probleminha caso para o americano caso para o americano e o europeu é um problemão, por que que o pessoal lá na Vale do Rio Doce está querendo resolver conosco por que eles tem um açude de um milhão e meio de dólares que fica sessenta dias parado por causa de um rolamento. Então esse tipo de atendimento destrói qualquer cliente seu.

Pesquisador: Aqui na América Latina vocês não tem concorrente por que não tem uma empresa como a Prominas ou existe concorrente mas elas não são...

Entrevistado: Cada área é uma área diferente, todas as áreas eu tenho concorrentes no Brasil, na América latina eu tenho um concorrente na área de saneamento, o resto são tudo produtos importados não tem fabricantes locais. No Brasil os que tem já estão quase todos indo para outra, no Brasil tudo é possível acontecer pode ser que renasça de repente.

Pesquisador: Então quais são os objetivos da empresa e como ela trabalha para atingir esses objetivos ?

Entrevistado: O objetivo da empresa é tentar sobreviver e com lucro, por que sobreviver sem lucro é melhor você vender, fechar enquanto você salva alguma coisa, para isso nós fazemos reuniões semanais praticamente, discutimos toda a empresa como ela está indo, quais os produtos que vão ser desenvolvidos ou não, por que sobre o assunto de um produto na engenharia chega na base de um por semana, então, nós precisamos selecionar o que vai ser feito. Então, o treinamento pessoal é muito importante, considero que estamos treinando a fábrica inteira, desde cursos internos até cursos externos, qualquer tipo de aprendizado que o funcionário queira fazer nós bancamos, por que a melhor matéria prima que existe é o ser humano e nós temos que investir nele. Então a melhor forma de você vender é estar lutando, é você estar atualizando o seu produto, é você estar abaixando o preço como nós falamos, atender pós-venda com frequência, nós temos objetivo. Até dois anos atrás nós atendíamos tudo a partir da fábrica, hoje nós já temos assistência técnica quase no Brasil inteiro, quer dizer então nós temos atuado muito, apertado muito a tecla do pós-venda, a pós-venda é muito importante.

Pesquisador: E a transmissão desse objetivo, como a empresa vai trabalhar, é feita verbalmente ?

Entrevistado: É feita verbalmente, boca a boca. Eu faço uma reunião mensal com a chefia e encarregados, e normalmente em horário de almoços ou visitas eu converso com alguns funcionários que são aqueles que a gente sabe que são formadores de opinião então eles desenvolvem e nós estamos tentando implantar, mas aí falta tempo uma reunião bimestral com os funcionários chão de fábrica mesmo, só que aí você precisa parar o departamento. É meio complicado, então nós estamos tentando equacionar essa idéia.

Pesquisador: O que é ser competitivo para a empresa ?

Entrevistado: O termo competitivo tem um monte de aspecto, competitivo para nós não é vender mais barato, não é, por que aquilo que vende mais barato ele pode ser competitivo por um tempo depois ele deixa de existir. Então, o competitivo para nós é primeiro vender com o preço justo onde o cliente tenha uma bom produto e o melhor preço e nós tenhamos o lucro, por que sem lucro a empresa não sobrevive. Ser competitivo é manter-se atualizado tecnologicamente, por que não adianta você fabricar aqueles carros Ford do começo do século por

que não vai vender mais, então, você tem que manter atualizado tecnologicamente. Ser competitivo é manter os seus funcionários dentro do nível de escolaridade do mercado, ele tem que enxergar o que está acontecendo, a gente tenta induzi-los a isso nós temos algumas campanhas internas de que o pessoal vá fazer cursos fora, recentemente o sindicato da categoria lançou cursos de todas as áreas, inglês, espanhol, desenhistas, todas as áreas o sindicato lançou o curso. Todos os funcionários nossos que queiram fazer esse curso a empresa paga por que a cultura abre a mente, se ele for uma pessoa burra ele nunca vai entender ordens, ele tem que ser um pouco culto para entender a ordem, para entender por que a ordem está sendo dada, por que toda ordem tem um motivo de ser, então, isso é a nossa maior competitividade.

Pesquisador: Será que existe alguma coisa que dificulta a empresa ser competitiva nesse sentido ?

Entrevistado: A falta do capital de giro atrapalha bastante por que você vai pagar juros no banco, atrapalha seu preço de venda, então, a falta de capital de giro realmente é ruim.

Pesquisador: Nos últimos doze meses houve alguma decisão importante na empresa ?

Entrevistado: Aqui tem decisão importante todo dia, uma específica ?

Pesquisador: É, uma assim alta.

Entrevistado: A empresa está vindo de uns seis anos para cá num ritmo crescente de faturamento e tem um trabalho muito bom nesse sentido e temos ano a ano aumentado, então, a coisa está muito boa, a decisão assim que rodou a baiana que mudou tudo não houve nenhuma, a decisão mais importante que nós tomamos foi investir na área de mineração, um mercado que a gente está enxergando, cada dia que a gente passa dentro do mercado a gente vê que ele é maior do que a gente imaginava, então, estamos contentes com essa área nova que nós montamos.

Pesquisador: E a captação de recursos conta alocação ?

Entrevistado: Não, nós investimos grandemente em automação nos últimos quatro, cinco anos nós colocamos pontes rolantes em todos os barracões, compramos cinco, seis cabos MC, guilhotinas, prensas, na área de informática nos últimos quatro, cinco anos foi gasto quase um milhão de reais para fazer a rede de informática interna, então, não existe uma grande alocação específica de grande vulto mas existe uma modernização geral da empresa.

Pesquisador: Quais são os fatores externos, por exemplo, a crise mundial, a crise econômica brasileira, o mercado de concorrentes e quais são os fatores que mais influenciam a empresa ?

Entrevistado: O fator que mais influencia de forma negativa as empresas são os juros brasileiros, a única solução que a pessoa tem para fugir desses juros brasileiros são o BNDS empréstimos via BNDS. Só que pra você fazer um empréstimos BNDS, você precisa Ter a ficha limpa junto com o governo, você tem que ter a certidão negativa de todos os impostos que muitos clientes não tem, então, eles tiveram os empréstimos bloqueados. A única forma dele comprar ou é com recurso próprio, ou com leasing ou com empréstimo bancário e aí os valores são previsíveis, os juros também. O americano não exige nenhuma certidão negativa dos nossos clientes.

Pesquisador: Os principais fatores externos que influenciam ...

Entrevistado: O negativo é esse os juros, o positivo é que o orçamento do governo deste ano está alocado grandes investimentos para a saúde e saúde envolve saneamento, então, isso é uma coisa que significa que o governo vai melhorar o saneamento e saneamento é a minha área. Então, o orçamento do governo é muito importante para nós, se a economia está ativa é muito importante, por que tudo que eu fabrico, são produtos para prestar serviços e o serviço só é prestado se a economia está ativa, se ela está inativa ele não prestado.

Pesquisador: Quais são as principais ameaças para a empresa ?

Entrevistado: Ameaças ? Concorrentes externos, a única ameaça é isso, o concorrente externo ele tem financiamentos como eu já mencionei muito bons, não exige absolutamente nada do cliente local e o ponto ruim do concorrente internacional é a assistência técnica, ou seja, se você tiver um concorrente internacional que venha para o Brasil e monte uma assistência técnica ele derruba uma boa parte do mercado.

Pesquisador: Quais são as principais oportunidades para a empresa ?

Entrevistado: A oportunidade quem tem é o grupo Votorantim, nós não temos, para você ter uma idéia, bem vamos falar do BNDS, BNDS seria o Banco Nacional de Desenvolvimento Social, ele emprestaria dinheiro para você comprar máquinas novas, ele ajuda você a fazer instalações novas e tudo mais, uma empresa de nível médio como a nossa, ela não faz empréstimos significativos, ela faz empréstimos, chutando na lua, de um milhão de reais no máximo, quer dizer o BNDS tem uma regrinha que até cinco milhões de reais eu tenho que procurar um

banco para fazer o empréstimo, então, o BNDS repassa o dinheiro para o banco, o banco me repassa, só que nessa, o banco quer seguro de vida, seguro da empresa, seguro dos carros, ele quer que eu faça uma aplicação, ele quer isso, ele quer aquilo, então, o custo final do empréstimo que no BNDS era de 15 % ao ano, passou para 30 por baixo, agora se o empréstimo for maior do que cinco milhões essa vai direto para o BNDS, não paga os 15, você paga 9. Então quem que consegue fazer um empréstimo alto de 5 milhões, é um grupo Votorantim da vida. As grandes empresas tem acesso aos grandes empréstimos baratos, as pequenas e médias que querem crescer são bloqueadas, isso é Brasil.

Pesquisador: Engraçado.

Entrevistado: Isso é o oposto do que se faz em qualquer país desenvolvido.

Pesquisador: Exatamente.

Entrevistado: Um dia eles descobrem, eles são burrinhos mas um dia eles aprendem.

Pesquisador: Como é a relação entre a empresa e os seus clientes ?

Entrevistado: Muito boa, é aquela velha história, notícia boa ninguém conta, notícia ruim todo mundo conta, então, nós temos pouquíssimos clientes que podem falar alguma coisa ruim da Prominas e normalmente foram feitos por desentendimento, por falta de diálogos do que qualquer outra coisa.

Pesquisador: E é aquela relação próxima ?

Entrevistado: Muito próxima, principalmente na área de água e na área de saneamento, na área industrial propriamente dita, já não é tão próxima porque as indústrias enrolam muito as pessoas, então, você vendeu para um que está lá não é esse um, muitas vezes esse um que saiu se quer deixou o telefone nosso para tentar sempre deixar os equipamentos sob nossa guarda vamos dizer assim, mas é difícil.

Pesquisador: Quem são os principais concorrentes ?

Entrevistado: Na área de saneamento nós temos o pessoal da Astrovac, Promáquinas, Astrovac é Campinas, Promáquinas é junto, Unimáquinas Minas Gerais, Codimaq é Paraná e Simasa no Rio Grande do Sul. Na área de perfuratrizes nós temos a Diamantul aqui em São Carlos e tem uma empresa chamada Boanesp no Embu em São Paulo, fora isso você tem a Jupér em Porto Alegre e a Coronec também em Porto Alegre. Na área de bombas só produtos importados, nacional não temos concorrentes. E na área de filtros nós temos a PAC que fica em São Paulo e a Tefil que fica em Sorocaba.

Pesquisador: Qual é o principal diferencial da Prominas em relação aos concorrentes ?

Entrevistado: A assistência técnica da Prominas.

Pesquisador: E com relação ao produto que a empresa oferece, qual é a diferença em relação ao produto das concorrentes ?

Entrevistado: Nosso produto é o único que tem a empresa certificada com o ISO 9002, então, nós garantimos qualidade, rastabilidade, garantimos que se o cliente comprar uma peça nossa vai chegar no produto dele vai encaixar, por que ao invés do produto ir sem projetos a peça é mais ou menos igual a anterior.

Pesquisador: Mas existem empresas que vendem sem projetos ?

Entrevistado: Sim um monte e concorrem comigo de igual para igual no mercado, veja essas empresas que produzem sem projeto existe e vão existir enquanto tiver cliente que não souber fazer do custo e do benefício, enquanto o cliente achar que o mais barato é melhor ele vai comprar porcaria e vai continuar existindo empresas que fabricam porcaria. Hora que o cliente souber falar eu quero uma coisa que não me dê dor de cabeça, mesmo que custe cinco, dez, quinze por cento a mais, aí ele vai começar a criar coisa boa e vai começar a destruir essas empresas de fundo de quintal.

Pesquisador: De que forma você formula essa idéia ?

Entrevistado: A estratégia da empresa de uma forma geral, é difícil você falar, é formulada de tal modo porque é difícil fazer previsões, janeiro ainda não começou o ano para nós, nós estamos ainda em noventa e oito, não saiu nosso faturamento de um milhão por mês, nós faturamos em janeiro cento e dez mil quer dizer não começou o ano para nós. O Brasil parou, então, a estratégia que a gente tem, a gente revisa dia-a-dia por que se eu for fazer uma coisa para o ano bom vou faturar quinze milhões no ano, já começa a gastar por conta nós quebramos em seis meses então é uma coisa que a gente tem que fazer no dia-a-dia.

Pesquisador: Então não existe assim algum documento escrito assim, esse ano nós vamos fazer isso e isso.

Entrevistado: Não, o que existem são as reuniões iniciais, essas reuniões elas vão para ata, então a ata seria o documento escrito que você está relacionando. Então nessas reuniões nós discutimos como a Prominas está indo e tudo mais e essas reuniões numa base de dez, quinze dias no máximo existe toda uma reformulação de todo o objetivo da empresa.

Pesquisador: Então diariamente você vai sentindo e tomando decisões e vai criando ?

Entrevistado: É nós temos um objetivo maior, aumentar faturamento, aumentar satisfação no mercado, isso é o objetivo macro, agora como chegar a esse objetivo macro é no dia-a-dia não tem outro jeito.

Pesquisador: São decisões diárias.

Entrevistado: Se eu produzisse manteiga, eu podia falar bom o consumo médio nacional de manteiga é x então aqui eu consigo vender vamos ver o que eu consigo fazer para vender acima disso então é tranquilo. Mas nós estamos numa empresa que se a economia está ativa vende, se não está ativa não vende, se o dólar está baixo não exporta, se o dólar está alto exporta então é uma coisa que varia muito a cada abrida de boca do governo, a cada plano econômico do governo muda totalmente o nosso mercado então nós temos que estar no dia-a-dia bem atentos com isso.

Pesquisador: E quem participa dessa tomada de decisão aqui dentro da empresa ?

Entrevistado: Do diretor – presidente e de todos os gerentes.

Pesquisador: De que forma as decisões que vocês tomam chegam até o funcionário da produção ?

Entrevistado: O que nós tomamos de decisão cada gerente informa na sua área.

Pesquisador: De forma verbal ?

Entrevistado: Verbalmente e mensalmente eu faço uma reunião também de forma verbal com a chefia e encarregados. Por que de forma verbal ? Primeiro, porque nós somos pequenos, nós não somos grandes, então você pode conversar, cada um tem quatro, cinco subordinados, então dá para conversar sem problema nenhum. E segundo por que nós não temos diversos níveis; nós temos a gerência, os encarregados e chefia e o chão de fábrica, só. Se tivesse quinze níveis aí sim, de cada um que ia para lá, ia mudando a história e ia chegar lá embaixo o oposto do que saiu lá de cima, mas como são só três níveis a gente conversa.

Pesquisador: E nesse sistema que vocês tem nunca houve uma distorção ?

Entrevistado: Não por que são só três níveis, se fosse mais com certeza teria distorções.

Pesquisador: Então esse sistema funciona ?

Entrevistado: Funciona, na nossa funciona.

Pesquisador: Como são as ações para incrementar essas decisões, por exemplo, você estabelece um cronograma, tem algum outro instrumento para reformulação ?

Entrevistado: Nós temos um cronograma de produção, esse cronograma ele diz tudo o que nós vamos produzir nos próximos sessenta, noventa dias, algumas questões são colocadas lá como livres, quer dizer não compreendidas, então em cima disso aí o pessoal de vendas tem que atuar melhor nas fábricas.

Pesquisador: Por exemplo, quando entra um produto novo, o que acontece, toma a decisão e depois ?

Entrevistado: Tem toda uma burocracia interna até chegar a produção, chega na produção, a produção tem toda autonomia de comprar tudo que precisa e fabricar, a autonomia é da produção, a produção tem que entregar o produto pronto. Não é de comprar, ela faz a solicitação de compras e vai para o departamento de compras, o departamento de compras compra e entrega para a produção.

Pesquisador: Mas é a produção...

Entrevistado: A produção que dispara a necessidade, a produção só pode comprar se houver um pedido interno e só vai haver pedido interno se houver a venda. E a produção também pode comprar determinados produtos para estoque estratégicos, fora isso a área administrativa compra tudo e só esses dois podem fazer a solicitação de compras.

Pesquisador: Você costuma participar da incrementação dessas idéias ?

Entrevistado: Sim, no dia – a – dia discutindo, trocando idéia, esclarecendo dúvidas principalmente a nível de chão de fábrica embora o pessoal tenha primário, ginásio são pessoas que a vida toda trabalharam de forma mecânica, de forma manual então eles nunca usaram o cérebro, você precisa explicar quatro, cinco vezes a mesma coisa para a pessoa entender e ir em frente. Então a gente tem que estar no dia – a – dia conversando, então eu faço uma ronda na fábrica, qualquer um que me pare eu converso, tiro as dúvidas e a melhor forma de administrar é conversar, é sentindo o que o pessoal, quando você esclarece o pessoal, quando vê que dá informações, o pessoal veste mais a camisa, aquele chefe que fica no altar lá em cima esse ninguém respeita, o chefe que está no dia – a – dia mais junto esse o pessoal respeita mais.

Pesquisador: Então era só isso eu agradeço.

Entrevistado: Se precisar de mais alguma coisa ...

Pesquisador: Então depois gostaria de ver o organograma, se tivesse também algum outro documento também sobre a empresa, a história...

Entrevistado: Posso tentar localizar.

Pesquisador: Se for possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A. B. (1982). Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de administração pública*, v. 16, n. 4, p. 39-51, out./dez.
- ALMEIDA, M. I. R. (1994). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- ANSOFF, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill.
- BERNHOEFT, R. (1989). *Empresa familiar*. São Paulo, Nobel.
- BERTERO, C. O. (1982). Teoria organizacional e estratégia empresarial. In: *VI REUNIÃO DA ANPAD*. Anais. São Paulo, p. 481-493.
- \_\_\_\_\_. (1994). A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). *Revista de Administração de Empresas*. v. 34, n. 3, p. 81-90.
- \_\_\_\_\_. (1995). Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, Março/Abril, p. 20-25.
- BRUYNE, P. et al. (1982). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro, F. Alves.
- CHER, R. (1991). *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo, Maltese.
- CHIAVENATO, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.
- DRUCKER, P. F. (1981). *Prática da administração de empresas*. São Paulo, Pioneira.
- DUALIBI, P. S. (1993). *Consórcios de micro, pequenas e médias empresas*. São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo*. Florianópolis. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; NAKAMURA, M. M.; GALLO, A. R. (1996). O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In: *XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA*, Manaus. Anais. v. 1, p. 475-88.

- ETZIONI, A. (1980). *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira.
- FAYOL, H. (1989). *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas.
- FISCHMANN, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- GAJ, L. (1986). *Administração estratégica: o estado da arte, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- GIMENEZ, F. A. P. (1993). Estratégia e criatividade em pequenas empresas. *Revista de Administração da USP*. v. 28, n. 2, p. 72-82.
- \_\_\_\_\_. (1990). Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração da USP*. v. 25, n. 2, p. 3-11.
- \_\_\_\_\_. (1988). *Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR*. São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p. 7-34.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus.
- HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). Estratégia empresarial e a pequena empresa. In: *VIII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA*, São Leopoldo. Anais. v. 1.
- HOFER, C. W. et al. (1980). *Strategic management: a casebook in business policy and planning*. St. Paul, West Publishing Co.
- HOFER, C. W. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, West Publishing Co.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. (1981). *Fundamentos da administração*. São Paulo, Pioneira.
- \_\_\_\_\_. (1974). *Princípios de administração*. São Paulo, Pioneira, v.1.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books.

- MARINS, C. (1996). *O negócio de bancas de jornais e revistas na cidade de São Paulo: um estudo de estratégias*. São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- MINTZBERG, H. (1994). A queda e a ascensão do planejamento estratégico. *Revista Exame*, n. 19, p. 70-72.
- MOTTA, F. C. P. (1994). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo, Pioneira.
- \_\_\_\_\_. (1986). *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo, Pioneira.
- MOTTA, F. C. P. & PEREIRA, L. C. B. (1991). *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense.
- MOTTA, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo, Record.
- NAKAMURA, M. M.; HAYASI, C. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). Formulação de estratégias em uma pequena empresa. In: *1ST INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING & XV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, São Carlos, v. 2, p. 745-749.
- OLIVEIRA, D. P. R. (1986). *Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- PERECIN, A. (1984). *Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresa*. São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- PINE II, B. J. (1994). *Personalizando produtos e serviços*. São Paulo, Makron Books.
- PINHEIRO, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. São Paulo. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- PORTER, M. E. (1995). Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. *Qualidade total*, p. 12, Mar.
- \_\_\_\_\_. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.

- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm ? *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 5-16.
- RATTNER, H., coord. (1979). *Pequena e média empresa no Brasil*. São Paulo, Símbolo.
- ROBERTO FILHO, F. (1994). *Um estudo sobre estratégia empresarial e marketing em pequenas empresas de alta tecnologia*. São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- SCHENDEL, D. & HOFER, C. W. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston, Little, Brown and Company.
- SEBRAE. *Como abrir seu próprio negócio*. Manual prático de iniciação empresarial. Brasília: SEBRAE, 1992, p. 2-12.
- SEMLER, R. (1988). *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best Seller.
- SIMON, H. A. (1979). *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, FGV.
- THURSTON, P. H. (1983). Should smaller companies make formal plans? *Harvard Business Review*, p. 162-188, September-October.
- TOURAINÉ, A. (1978). A organização profissional da empresa. In: FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. *Tratado de sociologia do trabalho*. São Paulo, Cultrix - EDUSP, v. 1.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- WELSH, J. A. & WHITE, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, p. 18-32, July-August.
- WREN, D. A. (1979). *The evolution of management thought*. New York, John Wiley & Sons.
- ZACCARELLI, S. B. (1995). A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE Light*, v. 2, n. 5, p. 21-26.
- ZIMMERER, T. W. & SCARBOROUGH, N. M. (1994). *Essentials of small business manager*. New York: Macmillan College Publishing Company.