

MÉTODO PARA PRIORIZAÇÃO DE POTENCIAIS DE MELHORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Dante Luiz Juliato

Engenheiro e Mestre em Engenharia de Produção

Coordenador do Grupo de Engenharia e Análise do Valor

Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Cx
postal 5027, CEP 88040-970, Florianópolis / SC, dante@deps.ufsc.br, fone (48) 3721-7062,
(48) 9972-1008.

MÉTODO PARA PRIORIZAÇÃO DE POTENCIAIS DE MELHORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

RESUMO

No crescente movimento do empreendedorismo, as estratégias empresariais têm elevada importância na obtenção de vantagens competitivas. Dentre elas, destacam-se a busca da inovação, do melhor aproveitamento dos recursos e do desenvolvimento de competências necessárias para a definição e implantação dessas estratégias. As empresas de pequeno porte cada vez mais assumem a liderança destas iniciativas, caracterizando-se como as grandes responsáveis pelo crescimento do País. O presente artigo apresenta de forma resumida o método de intervenção em empresas de pequeno porte, agrupadas em associações ou APL (Arranjos Produtivos Locais), com o intuito de avaliar as suas condições competitivas e programar as ações de melhoria.

Este trabalho permite aos gestores das empresas e seus parceiros, a elaboração de planos de ação coletivos para a solução de problemas em comum. Parte-se da premissa que muitas empresas apresentam demandas semelhantes, e que ao serem tratadas no coletivo, permitem o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para este fim.

Como forma de elucidar com maiores detalhes o funcionamento do método, apresenta-se o caso prático aplicado a um grupo de empresas do setor metal mecânico, ressaltando alguns resultados obtidos. Mostra-se que é possível validar na prática, por meio de ferramentas específicas de apoio em consultoria desenvolvidas pelo Grupo de Engenharia e Análise do Valor, a definição e execução de ações focadas no ganho de competitividade destas empresas.

RESUMEN

En el creciente movimiento emprendedor, las estrategias empresariales tienen elevada importancia en la obtención de ventajas competitivas. De entre ellas, se destacan la búsqueda de la innovación, del mejor aprovechamiento de los recursos y del desarrollo de competencias necesarias para la definición e implantación de esas estrategias. Las empresas de pequeño porte cada vez más asumen el liderazgo de estas iniciativas, caracterizándose como las grandes responsables por el crecimiento del País. El presente artículo presenta de forma resumida el método de intervención en empresas de pequeño porte, agrupadas en asociaciones o APL (Arreglos Productivos Locales), con el intuito de evaluar sus condiciones competitivas y programar las acciones de mejoría.

Este trabajo permite a los gestores de las empresas y sus aliados, la elaboración de planes de acción colectivos para la solución de problemas en común. Se parte de la premisa que muchas empresas presentan demandas semejantes, y que al ser tratadas en el colectivo, permiten el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para este fin.

Como forma de elucidar con mayores detalles el funcionamiento del método, se presenta el caso práctico aplicado a un grupo de empresas del sector metal mecánico, resaltando algunos resultados obtenidos. Se muestra que es posible validar en la práctica, por medio de herramientas específicas de apoyo en consultoría desarrolladas por el Grupo de Ingeniería y Análisis del Valor, la definición y ejecución de acciones vueltas al aumento de competitividad de estas empresas.

ABSTRACT

With increasing movement of entrepreneurship, business strategies have high importance in obtaining competitive advantages. Among them, gain importance the quest for innovation, the

good use of resources and the development of the necessary skills for the definition and implementation of these strategies. Small companies are increasingly the leadership of these initiatives, characterizing them as the main responsible for the growth of the country. The present article try to show in a brief way the method of intervention in small firms, grouped in associations with the intention to evaluate their competitive conditions and to program their actions of improvement.

This paper allows the managers of the companies and their partners, the development of plans in collective actions to solve their problems in common. It begin with the premise that many companies show similar demands, and while they are treated as a group, they enable the best utilization of available resources for this purpose.

As a way to elucidate with details of the operation method, it presented the practical case applied to a group of firms in the metal mechanical industry, highlighting some results obtained. It demonstrates what can be validated in practice by means of specific tools to support a consultancy developed by the Group of Engineering and Analysis of Value, the definition and execution of actions focused on winning the competitiveness of these enterprises.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se numa época de muitos contrastes na economia mundial. Por um lado observa-se o crescimento das iniciativas de fusões e aquisições de empresas, formando grupos cada vez maiores. Por outro lado, percebe-se o interesse crescente por negócios de pequeno porte, que representam uma alternativa viável para a geração de renda e combate ao desemprego. Um reflexo disto é que nos últimos anos, milhares de novas empresas surgiram no Brasil.

No entanto, o sucesso e o fracasso de Empresas de Pequeno Porte - EPP não é uma questão estatística. A boa administração, associada ao produto de alto valor agregado e a tecnologia são fatores determinantes da sobrevivência e sucesso destas empresas.

Devido à limitação dos recursos financeiros das EPP, a decisão de quando e em qual prioridade investir torna-se primordial, e para isto evidencia a necessidade de uma administração eficiente, que perceba as necessidades de adequação das empresas buscando inovação tecnológica e alto nível de agregação de valor.

A exemplo das grandes corporações que vem se unindo, somando esforços, para se tornarem mais competitivas, as pequenas empresas podem promover iniciativas semelhantes, onde através de uma visão associativista ou cooperada passem a vislumbrar um novo horizonte de crescimento. Segundo Adizes (1998), a cultura do empresário Brasileiro leva muito mais a um comportamento individualista focado no desempenho da concorrência do que a um modelo de ações coletivas, organizadas para o crescimento conjunto. Percebe-se

uma grande dificuldade em se promover ações de aproximação entre EPP, com objetivos comuns de fortalecimento e crescimento dos negócios.

2 AMBIENTE DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Ao se fazer uma breve pesquisa a respeito das iniciativas atualmente em curso para a promoção de ações conjuntas entre as EPP, percebe-se que existem alguns programas e projetos em andamento. Cada um com seu procedimento metodológico estabelecido e seus objetivos voltados ao propósito de fortalecer a condição competitiva das empresas.

É cada vez maior a evidência de que é necessário um reenquadramento das estratégias de apoio adotadas pelas pessoas e instituições empenhadas na busca do fortalecimento das EPP, onde o foco passa a ser o trabalho coletivo em detrimento dos atendimentos individuais. Trabalhando-se a coletividade, os resultados podem se tornar muito mais significativos, pois cada empresário que se alia a uma iniciativa deste tipo pode aproveitar todo o conhecimento gerado pelo grupo.

Algo que chama a atenção para a importância de se propor um método que busque facilitar a organização coletiva de EPP é o fato da sobreposição de esforços que vem acontecendo. Mesmo dentro de instituições que têm como missão apoiar o desenvolvimento das EPP, existem iniciativas dissociadas e até em alguns casos concorrentes entre si. Estas, por estarem dirigidas para focos diferentes, priorizando uma ou outra necessidade das empresas, acabam gerando situações de interferência entre elas, tendo como principal decorrência o descrédito por parte das empresas assistidas e o desperdício de recursos financeiros e humanos.

Ao se tentar entender o porque desta condição, percebe-se que existem várias instituições e entidades, como o Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas (FAMPESC), as Associações de Micro e Pequenas Empresas (AMPE's), as Associações Comerciais e Industriais (ACI's), dentre muitas outras preocupadas e empenhadas em buscar alternativas para promover o fortalecimento e crescimento das EPP. Cada uma com suas estratégias e estruturas próprias, muitas vezes desconhecendo ou mesmo ignorando outras iniciativas. E esta condição apresenta o ponto chave na proposta ora apresentada, pois se percebe que não só os empresários precisam se conscientizar do valor e da importância que representa sua inserção num grupo de empresas, mas também é vital que as iniciativas

promovidas pelos diversos atores possam ser melhor orientadas e organizadas de forma a evitarem-se as sobreposições de esforços.

Ao se analisar experiências como a da Itália, ricamente descritas por Casarotto (1999), principalmente a região norte, onde sua economia é fundamentalmente centrada em pequenas empresas, se constata que em grande parte esta é decorrente de um modelo de desenvolvimento setorial gerado na própria região nos últimos 50 anos.

Para que os pequenos empresários italianos se concentrem nas atividades produtivas de suas empresas e não tenham que se ocupar com a busca de informações administrativas e técnicas, foram criados organismos de origem associativista com a função de prestarem constante assessoria gerencial e tecnológica.

Por se estar tratando de um universo amplo, que abrange milhões de empresas em todo o País, distribuídas em diversas atividades industriais, comerciais e de serviços, optou-se por restringir a abrangência do estudo. Portanto, as análises apresentadas ao longo do trabalho vão sempre se reportar a EPP do ramo industrial, e referentes ao Estado de Santa Catarina.

Quanto à estrutura organizativa, as EPP se caracterizam pelas ineficiências no gerenciamento do negócio e pela escassez de recursos. Suas atividades são geralmente confusas, sobrepostas e sobrecarregadas na figura do empresário. “Além de administrar, na maioria das vezes com falta do conhecimento de técnicas gerenciais, o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente” (VIEIRA, 1996).

As EPP apresentam dificuldades em estabelecer o foco de mercado e claramente não possuem condições de avaliar suas características para definição das estratégias de crescimento. Isto se evidencia através da ausência de atividade estruturada de planejamento, pois o que se percebe é que o proprietário ou sócio gerente destas empresas acaba concentrando em si mesmo a maior parte das informações referentes ao andamento da empresa.

E é diante desse cenário que o empresário da EPP tem que se posicionar e administrar sua empresa, com a certeza de que necessita melhorar constantemente para manter seu negócio e crescer através da criação de novas oportunidades.

O que se nota na atualidade é a crescente movimentação dos empresários de EPP e de suas entidades de classe no sentido da conscientização para a necessidade de unir esforços

buscando a sustentação e o fortalecimento dos negócios . O maior dilema para os empresários fica por conta da decisão de quando unir, com quem unir e de que forma unir.

Esta busca pela união de esforços não caracteriza necessariamente uma revolução política. O que vem acontecendo, sem dúvida é uma evolução, pois os empresários de EPP estão se conscientizando da importância e necessidade de se promoverem ações coletivas, de forma colaborativa ou associativa. Esta tendência apresentada pelas empresas não é fruto de mudanças radicais, e sim decorrência de resultados positivos já observados em iniciativas conjuntas adotadas por pessoas comuns, como cooperativas de produtores, ou mesmo empresas através de consórcios para exportação, por exemplo.

As alianças empresariais, forma como têm sido denominadas estas iniciativas de aproximação entre empresas, freqüentemente tem atingido muitos empresários de EPP ainda despreparados para sua plena assimilação e aproveitamento. Porém, tudo indica que isto não pode ser mais sustentado, pois: se prevê que nas próximas décadas, todo administrador fará parte de alguma aliança ou estará competindo com uma.

Confirmando esta previsão, podem-se perceber as mudanças do ambiente global, o surgimento de um novo espírito empresarial e a necessidade dos segmentos empresariais sintonizarem-se com uma realidade que apresenta possibilidades de desdobramento e evolução. Por último, pode-se ainda estudar a História e perceber uma irreversível tendência do homem aprofundar e dinamizar suas relações produtivas através de modelos colaborativos.

Percebe-se, pelo exposto, que o processo de união, através do colaborativismo entre empresas constitui-se de uma abordagem positiva para a busca de soluções para os problemas das EPP. Para evidenciar este fato deve-se buscar entender um pouco mais a respeito do ambiente competitivo em que estão inseridas estas empresas.

3 A COMPETITIVIDADE NA ÓTICA DAS EPP

Não é de hoje que, em função da globalização da economia, a competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas, e em especial para as EPP. A competitividade empresarial significa: "... a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (FERRAZ *et al.*, 1997,p.3). A competitividade, portanto, está sustentada pelas estratégias e é direcionada pelo padrão de concorrência estabelecido em determinado mercado.

O aumento da competitividade passa pelo estabelecimento de mudanças na organização da EPP. Segundo Geus (1998), estas mudanças estão fundamentalmente voltadas para conquistar o cliente, fazendo uso de qualidade total, gestão participativa, inovação permanente e parcerias com outras organizações gerando novos desafios para a gestão empresarial. No entanto, nenhuma dessas ferramentas pode substituir a estratégia. Estas auxiliam as empresas a se tornarem mais competitivas, mas não as tornam diferentes das outras. Segundo Porter (1999), somente as estratégias podem fazer com que as empresas continuem competindo.

Schumpeter, citado por Porter (1992, p.86), afirmou que “... a competição tem caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças”. Dessa forma é importante que as empresas se adaptem às mudanças de forma permanente.

A capacidade competitiva empresarial é definida através da relação atendimento, representado pela participação de mercado, *versus* a produção demonstrada pela capacidade da empresa produzir (FERRAZ *et al*, 1997). Segundo o mesmo autor, analisar a competitividade apenas baseado-se em indicadores de resultado representa risco de falhas, pois é necessário se antecipar fatores competitivos ainda não estabelecidos. E esta afirmativa nos chama a atenção para um dos principais problemas enfrentados pelas EPP, pois grande parte das empresas não chegou neste estágio, e apresentam dificuldades em definir e acompanhar indicadores de resultados.

A avaliação da competitividade envolve diversos fatores (como os anteriormente citados) o que torna muito complexa sua execução. Por isso, para que as empresas tornem-se competitivas, é importante que disponham de vantagens as quais podem ser obtidas através de formulação e implementação de estratégias. Prahalad & Hamel (1995), afirmam que a competitividade de uma empresa depende da capacidade dessa em identificar mercados e criar produtos adequados às necessidades ainda não imaginadas pelos clientes. Mais uma vez pode-se reportar à condição das EPP, que além de apresentarem dificuldades quanto a avaliação de resultados, conhecem pouco seus mercados e clientes, não sabendo quais as tendências futuras para o setor e nem mesmo o desempenho dos atuais produtos comercializados.

A vantagem competitiva só é conquistada através de um processo dinâmico e mutável, onde a realidade de hoje não representa o que aconteceu ontem e muito menos identifica o amanhã. As empresas que possuem vantagem são aquelas que estão sempre sintonizadas com

as tendências, e com capacidade para gerar várias idéias no sentido de aproveitar as oportunidades percebidas (STALK, 1998).

De acordo com o que foi exposto, para as empresas vencerem a concorrência e obterem vantagens competitivas, é importante que elas elaborem e implantem estratégias diferenciadas. A seguir, apresentam-se alguns conceitos atribuídos a esse termo.

4 A ESTRATÉGIA PARA A GERAÇÃO DE PODER COMPETITIVO

Atualmente, o termo estratégia recebe várias definições. No entanto, todos caracterizam um sentido comum, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno, colocando em prática os planos que foram estabelecidos, implícita ou explicitamente. Mintzberg *et al.* (1995), propõem cinco definições, em particular, para o termo estratégia: ela é um plano; um padrão; uma posição; uma perspectiva; e por último, a estratégia ainda pode ser considerada como uma armadilha. Como um plano, a estratégia é entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro. Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja, olha para o comportamento passado. A estratégia entendida como uma posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados, isto é, constitui-se da criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda empresa possui uma linguagem própria, ela adotará estratégias que estão de acordo com a sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e o ambiente em que está inserida.

Porter (1999, p.11), ao analisar a estrutura das indústrias, observou que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição”. Portanto o relacionamento da empresa com os elementos de seu ambiente restrito dão origem a cinco forças competitivas: ameaça de entrada, poder de negociação de fornecedores e clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes.

As estratégias podem ser montadas de forma explícita ou implícita, deliberada ou emergencial. Empresas que adotam estratégias semelhantes e que competem com muito mais intensidade entre si, são denominadas de grupos estratégicos (DAY, 1999).

Segundo Porter (1986), existem dois níveis de estratégia em uma empresa: a Estratégia de Unidades de Negócio (chamadas também de estratégias competitivas) e Estratégia

Corporativa. A Estratégia Corporativa estabelece a forma de como a empresa irá competir, ou seja, representa a estratégia da empresa como um todo, levando em conta assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa irá se posicionar.

As Estratégias Competitivas, por outro lado, não se preocupam com a empresa como um todo. Elas se relacionam a obtenção de vantagens em cada uma das unidades de negócios em que os grupos competem.

Os indicadores de competitividade são instrumentos eficazes para a análise e avaliação das empresas, partindo do princípio que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional, funcionando como um parâmetro para redefinir suas operações e estratégias empresariais. Neste sentido, estabelecer de forma mais criteriosa quais indicadores são fundamentais para que EPP possam se tornar mais competitivas é fator importante neste estudo.

5 INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PARA AS EPP

A competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente em determinado mercado. Por padrão de concorrência, entende-se como o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado. Por isso, são empresas de sucesso aquelas que adotam estratégias competitivas adequadas ao padrão do seu setor.

Os indicadores de competitividade são instrumentos eficazes para a análise e avaliação das EPP. Partindo do princípio que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional, funcionando como um parâmetro para redefinir suas operações e estratégias empresariais. Alguns exemplos de indicadores usados para avaliar e acompanhar o desempenho das empresas: Faturamento mensal, percentual do custo fixo em relação ao faturamento, percentual do custo de matéria-prima em relação ao faturamento, percentual do custo com folha de pagamento em relação ao faturamento, lucratividade, aproveitamento da mão-de-obra, margem unitária de contribuição por produto, percentual de impostos pagos, dentre outros.

Para formular e implementar as melhores estratégias, é importante que as empresas identifiquem e monitorem os fatores relevantes para o sucesso competitivo. O correto levantamento das informações para a definição dos indicadores é condição básica para que as EPP possam se organizar na busca de melhores condições competitivas.

Mas como já foi afirmado anteriormente, não é condição suficiente. É necessária uma organização maior de seus interesses e mais que isto a sintonização com as tendências dinâmicas dos mercados em que estão inseridas. Esta condição aplicada as EPP cria uma situação desfavorável, pois em virtude do porte, da capacidade de investimento em desenvolvimento de novos produtos e novos mercados, as empresas passam a enfrentar um dilema, pois não sabem o que fazer para melhorar o desempenho. Uma resposta para esta dúvida passa a ser apresentada a seguir, onde se acredita que através de iniciativas de trabalho coletivo as EPP descubram uma forma de se manterem competitivas.

A ORGANIZAÇÃO COLETIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

As EPP reunidas de forma associativa, através de redes de negócios ou alianças estratégicas, têm melhores oportunidades e maior potencial de sucesso. A troca de informações e experiências, o potencial de redução nos custos e o surgimento de novos focos de mercados, visualizando inclusive oportunidades para exportação, são alguns dos aspectos que favorecem o incentivo às ações voltadas à aproximação das empresas. A EPP, atuando de forma individualizada, não é mais um modelo empresarial que vislumbre a sobrevivência no futuro, ela deve buscar a aproximação com grupos ou redes de empresas para garantir a sua sobrevivência e incrementar seu potencial competitivo.

A união através de agrupamentos é uma forma de as EPP se tornarem mais competitivas, apresentando maior agilidade, qualidade e capacidade, podendo ser revertidas em redução de preços ou aumento da margem de lucro.

A visão de expansão do mercado, apresentada pelas EPP que se associam está fundamentada numa cultura de cooperação que existe há muito tempo. Na época dos faraós existiam as *joint ventures* (empreendimentos conjuntos), onde os mercadores se associavam para desenvolver suas atividades comerciais.

Desde então, a idéia de unir para fortalecer vem sendo disseminada através das gerações. Portanto, o princípio dos empreendimentos de cooperação não pode ser considerado como uma novidade. Atualmente cada uma das nações do mundo apresenta exemplos da ocorrência de empreendimentos comerciais de cooperação, como o sucesso obtido pelas empresas do norte da Itália, as alianças japonesas e as iniciativas alemãs dentre outras. Nos últimos anos se está presenciando uma maior promoção de ações motivadoras do desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao fortalecimento de redes de empresas, clusters, distritos industriais entre outros. (NETO, 2000).

Estas modalidades, que podem ser entendidas como processos de formação de alianças entre empresas, vem obtendo resultados cada vez mais significativos entre as EPP. A seguir passa-se a definir por que ocorrem e como acontecem os processos de aproximação entre EPP.

6 A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS NO CONTEXTO DAS EPPç

As imposições competitivas apresentadas às EPP estão promovendo mudanças importantes em seus planos estratégicos, resultando no aumento do interesse por ações de aproximação entre empresas até então concorrentes. E isto acontece com tal intensidade basicamente pela percepção, por parte dos empresários, de que precisam unir esforços para tornarem suas empresas competitivas.

A globalização dos mercados se caracteriza como uma das forças indutoras mais importantes do atual interesse por buscar a aproximação. E, diante dessa realidade, as EPP são levadas a se defrontar com a questão: de formar uma aliança e atacar os competidores em seu próprio campo, ou esperar para resistir aos seus ataques em poucos anos.

Cada vez mais EPP respondem a esta questão através de atitudes pró-ativas do que com uma postura defensiva.. Esta condição gera a aceitação do aumento nos elementos de risco, obrigando as empresas a buscarem outras opções que lhes permitam continuar sobrevivendo e competindo. Enfim, há todo um conjunto de condições que favorecem a busca de alternativas para o futuro.

Portanto, novamente, o segmento empresarial tem assistido a inúmeras iniciativas de aproximação entre empresas, as chamadas alianças. Estas vêm ocorrendo fruto de condições como a percepção e valorização do fornecedor como uma arma estratégica e a crescente disposição das empresas para atuar em empreendimentos de cooperação.

De forma geral, por tudo que se observa, pode-se afirmar que o processo de cooperação, atualmente, está redefinindo o próprio conceito de competição. Cada vez mais, a colaboração está substituindo a confrontação, e uma nova linguagem de cooperação está servindo à relação entre antigos antagonistas. Uma das maiores autoridades mundiais em negócios, Peter Drucker (1998), afirmou duas décadas atrás que as parcerias de cooperação seriam as formas dominantes de negócios no futuro. Estas amplas mudanças na maneira com que o mundo passa a fazer negócios exigem um novo modo de pensar sobre o tema, tanto quanto sobre os métodos de administração atualmente empregados pelas EPP.

Os líderes empresariais, assim como alguns estrategistas, têm que superar a tendência de ver as alianças como simplesmente um acessório de produzir transações, ou um artifício adotado para melhorar a atratividade das negociações de venda. As alianças são entendidas como uma parte das empresas, nem interna e nem externa, mas intimamente conectada aos interesses das EPP, e como tal, os empreendimentos de cooperação precisam ser tratados sob uma nova perspectiva.

7 APRESENTAÇÃO DO MÉTODO

O Método para Priorização de Potenciais de Melhoria – MPPM tem como objetivo principal a identificação de potenciais de melhoria, no âmbito da gestão e administração, em um grupo de micro e pequenas empresas, e subsidiar a priorização de atendimento a estes potenciais. Foi estruturado segundo a orientação dos fatores de excelência adotados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

Atualmente, os fundamentos que servem de referencial para os Fatores de Excelência da FNQ são os seguintes:

- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão centrada nos clientes;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;
- Gestão baseada em processos e gestão;
- Foco nos resultados;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado.

O método procura então adequar todos estes fundamentos aos principais processos de gestão que uma pequena empresa deve administrar de forma a se manter competitiva em seu mercado:

- Mercado e marketing;
- Produtos;
- Serviços atrelados aos produtos;
- Processo produtivo;

- Infra-estrutura;
- Equipe;
- Gestão.

Em cada uma destas áreas, uma série de aspectos são observados e avaliados, permitindo posicionar a condição competitiva das empresas frente ao mercado e ao grupo estudado. É importante ressaltar que estes aspectos são avaliados sob dois enfoques. Primeiro, é estudada sua relevância em relação ao impacto na competitividade das empresas no curto, médio ou longo prazo, permitindo a determinação das prioridades de intervenção. Segundo, é avaliado como a empresa está gerenciando cada área em questão, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria.

Esta análise é formada a partir do conceito do valor (TUCKER, 1999), onde através da avaliação do impacto de cada aspecto no resultado do negócio frente ao mercado, se estabelece o grau de importância a ser considerado na aplicação. Assim, torna-se possível uma análise abrangente da condição competitiva do grupo de empresas, de forma a estabelecer demandas em comum que poderão ser trabalhadas coletivamente.

Considera-se valor neste caso sob o ponto de vista mais amplo, onde o aspecto analisado é inicialmente interpretado sob a óptica do mercado, estabelecendo a relação do aspecto com a importância e nível de percepção apresentado pelos clientes em contraponto ao esforço despendido pela empresa para a efetivação deste aspecto. Da relação destes fatores se obtém a equação do valor que vai determinar se o aspecto analisado é vital, importante ou secundário.

Todos estes aspectos, distribuídos segundo as áreas analisadas permitem a identificação de oportunidades de melhoria e a priorização de ações corretivas buscando elevar o nível de competitividade das empresas.

Ressalta-se ainda que não necessariamente os aspectos classificados como os mais importantes e prioritários sejam os primeiros a serem trabalhados. Uma série de outras análises conjunturais como complexidade das intervenções, velocidade de resposta, rapidez dos resultados é que permitirão a elaboração dos planos de ação.

Este tipo de análise, apesar de buscar o referencial teórico junto aos fatores de excelência da FNQ, fundamenta-se no próprio histórico de aplicações já realizadas, caracterizando-se por um contínuo processo de ajuste e aprimoramento dos aspectos a serem observados e avaliados. Diferentemente do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, administrado pela FNQ, este tipo de intervenção não busca estabelecer premiação para a

empresa mais organizada ou mais competitiva em seu segmento, mas sim estabelecer os indicadores para a definição e planejamento de ações de melhoria a serem ofertadas para as empresas integrantes do grupo.

Para aplicar o MPPM foi desenvolvida uma ferramenta denominada Rastreador Empresarial com o intuito de viabilizar a identificação de potenciais de melhoria nos processos de gestão a serem avaliados nas empresas. Por meio desta, torna-se possível abordar as questões pertinentes ao método e qualificá-las de acordo com uma métrica pré-estabelecida.

A ferramenta Rastreador Empresarial realiza de forma simples e objetiva uma correlação entre os vários aspectos nas áreas avaliadas. Para estabelecer a condição competitiva de cada empresa, e também do grupo analisado, utiliza um critério de pontuação que considera a relevância de cada aspecto para o tipo de empresa e uma avaliação subjetiva, apoiada por uma escala numérica, do grau de desenvolvimento observado pelo consultor. De forma a viabilizar a análise das empresas são avaliados então dois indicadores: o Grau de Importância e o Grau de Desenvolvimento.

O Grau de Desenvolvimento reflete a avaliação a respeito da forma como a empresa estaria gerenciando cada quesito e pode ser classificado da seguinte maneira:

Não Tem: A empresa não desenvolve este aspecto, apresentando grande potencial de melhoria (deficiência competitiva);

Precário: Possui desempenho abaixo do esperado para o porte e natureza da empresa (pouco competitivo);

Mediano: A empresa possui desempenho abaixo do ideal, porém compatível com o encontrado em empresas do mesmo porte e da mesma área (competitivo);

Bom: A empresa possui neste aspecto desempenho acima da média para empresas do mesmo porte (vantagem competitiva);

Excelente: A empresa possui neste aspecto um desempenho referencial para outras empresas do mesmo porte (excelência competitiva).

Da mesma forma, procura-se estabelecer o Grau de Importância para cada aspecto avaliado, identificando quais são mais importantes sob o enfoque dos fundamentos da excelência e do valor, sugerindo uma priorização de ações orientadas por área avaliada. Pode ser classificado da seguinte forma:

Vital: Constituem aspectos que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa no curto prazo;

Importante: Constituem aspectos que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa no médio prazo;

Secundário: Constituem aspectos que se mal geridos comprometem o desempenho da empresa no longo prazo.

Depois de realizadas as avaliações em todas as empresas integrantes do grupo, são efetuadas as tabulações dos dados. Estas permitem a observação gráfica dos principais aspectos a serem trabalhados junto ao grupo. Para efeito de priorização do uso de recursos, são relacionados apenas os aspectos vitais e importantes que obtiveram avaliações muito baixas (não tem e precário) segundo a classificação do Rastreador Empresarial.

CASO PRÁTICO

Como forma de validar a aplicabilidade deste método, é apresentado a seguir um caso prático que trata da avaliação de um grupo de empresas integrantes do APL-METALMECÂNICO (Arranjo Produtivo Local), localizado em Joinville, Santa Catarina. Este trabalho foi demandado pelo SEBRAE/SC, com o intuito de identificar e priorizar ações de melhoria para as 39 empresas envolvidas, de forma a potencializar o uso dos recursos disponíveis. Neste grupo de empresas são gerados cerca de 1.050 empregos diretos, obtendo um faturamento médio mensal de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões) em 33.000 metros quadrados de área fabril.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a composição do grupo com base no número de colaboradores por empresa.

Número de colaboradores	Nº de empresas no intervalo	Distribuição percentual
Empresas com até 19 colaboradores	22	56%
Empresas com 20 a 49 colaboradores	11	28%
Empresas com 50 a 100 colaboradores	5	13%
Empresas com mais de 101 colaboradores	1	3%
Quadro 1 – Empresas por número de colaboradores.	39	100%

O quadro 2, a seguir, apresenta a composição do grupo com base no tempo de existência das empresas.

Tempo de existência	Nº de empresas no intervalo	Distribuição percentual
Empresas com até 5 anos	9	23%
Empresas entre 5 e 10 anos	14	36%

Empresas com mais de 10 anos	16	41%
Quadro 2 – Tempo de existência da empresa	39	100%

Com base nos quadros apresentados anteriormente, constata-se que 84% das empresas do grupo possuem até 50 colaboradores (Quadro 1) e que 77% possuem mais de 5 anos de existência.

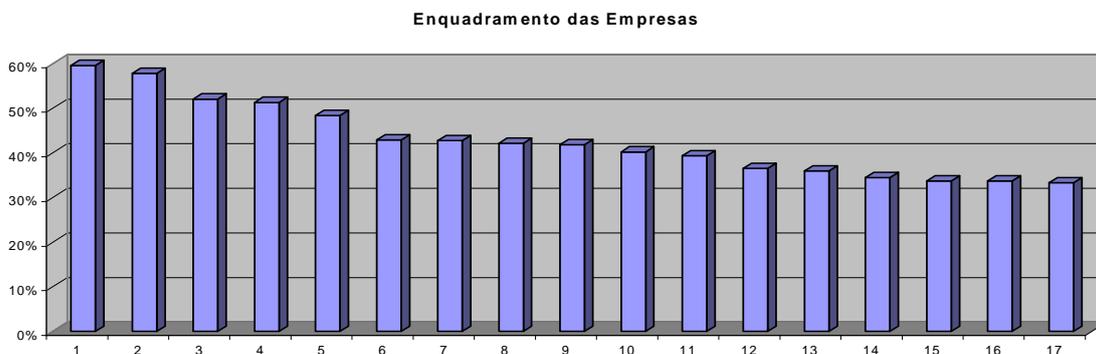
8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O GRUPO AVALIADO

A figura 01 apresenta o enquadramento das empresas avaliadas de acordo com a metodologia empregada. O Grau de Desenvolvimento de cada item avaliado foi multiplicado pelo seu respectivo Grau de Importância a fim obter o enquadramento de cada empresa, ou seja, quanto menor o percentual obtido pela empresa, maior será o seu potencial de melhoria.

Em virtude do porte das empresas e das conseqüentes necessidades particulares, o grupo avaliado foi dividido em dois subgrupos: o Grupo A, das empresas enquadradas no SIMPLES, e o Grupo B, das empresas não enquadradas no SIMPLES. Para efeitos de demonstração apresentam-se a seguir as informações referentes ao grupo A.

O enquadramento geral da empresa em relação ao grupo é resultado da multiplicação do grau de importância do item pelo grau de desenvolvimento de cada questão, quanto maior for sua pontuação melhor será seu desempenho. A pontuação máxima é **676**, onde a empresa obteve o seguinte enquadramento:

Enquadramento da Empresa: **283** pontos = **42%** do total



OBSERVAÇÕES

Os potenciais de melhoria do grupo de empresas serão encaminhados ao SEBRAE. Para esta empresa sugere-se a implantação de um sistema de custos gerenciais visando identificar mais facilmente o custo de produção e definir o preço de venda, devido principalmente ao novo produto que esta sendo desenvolvido. O espaço físico da área produtiva é bastante restrito, limitando a capacidade de produção, apesar da disponibilidade de máquinas. Desenvolver estudo de layout.

Figura 01 – enquadramento das empresas

No anexo A está apresentado o relatório consolidado das 17 empresas demonstrando a situação do grupo onde foram consideradas com deficiência competitiva as empresas que obtiveram Grau de Desenvolvimento 0 - Não Tem ou 1 - Precário. Por exemplo, 47% das empresas do grupo estão com deficiência competitiva na questão “Definição estratégica do

perfil dos clientes (classes econômicas)” em função de possuírem um Grau de Desenvolvimento 0 ou 1.

Com base nestas informações e na percepção dos consultores foram apresentadas as orientações para o SEBRAE.

Cabe ressaltar que cada empresa recebeu um relatório que apresenta seu Grau de Desenvolvimento, bem como o enquadramento geral do grupo. Com este relatório o empresário teve condições de identificar as principais oportunidades de melhoria apresentadas para o negócio, assim como a posição de sua empresa em relação ao grupo.

A título de exemplo são comentados alguns aspectos avaliados:

Marketing / Mercado

No decorrer das visitas verificou-se que 47% das empresas não têm por costume o monitoramento da satisfação de clientes e não definem também o perfil de clientes a serem atingidos. Tal fato poderia contribuir para o desenvolvimento do produto oferecido e implementação de melhorias no serviço prestado, e conseqüentemente, promover uma adequação maior ao mercado de atuação. Tal avaliação se torna fundamental uma vez que a qualidade dos serviços prestados pode se tornar, para os clientes, um fator elementar para a formação da imagem da empresa. Sendo assim, é importante que as empresas estejam atentas às tendências de serviços exigidas pelo mercado. Verificou-se também que 53% das empresas do grupo não dispõem de um site na Internet adequado à realidade do mercado. O site na Internet se configura hoje como uma eficiente ferramenta de divulgação da empresa e de seus serviços prestados, sendo responsável por um volume considerável de negociações.

Fornecedores

Para as indústrias em geral, o relacionamento com os fornecedores se constitui como um fator fundamental de análise, em virtude da necessidade cada vez mais latente do correto dimensionamento de estoques. Neste sentido, verificou-se que 53% das empresas não avaliam seus fornecedores de acordo com a qualidade dos serviços prestados, utilizando com único meio de negociação o preço do insumo. A falta de fornecedores alternativos caracteriza uma relação de dependência entre empresa e fornecedor, podendo eventualmente ocasionar problemas, como atrasos na produção no caso do fornecedor não suprir a demanda.

Produtos / Serviços

Ao longo das visitas, verificou-se que 47% das empresas não lançam seus produtos ou serviços de forma planejada. O advento do planejamento, antecedendo o lançamento do

produto, ajuda a identificar de forma adequada o mercado de atuação, antecedendo possíveis imprevistos para a melhor aceitação do produto ou serviço. Foi constatado também que 41% das empresas não possuem políticas estruturadas de troca de produtos ou critérios para o retrabalho.

Processo Produtivo

De forma a ter a qualidade de seu produto percebida pelo mercado, há necessidade que a gestão da qualidade seja implantada no processo produtivo da empresa. No entanto, percebeu-se que 88% das empresas não possuem um programa de qualidade implantado. Em muitas empresas foi identificada a necessidade de adequação à ISO 9000 para a inserção em novos mercados. Foi verificado também que 71% das empresas não fazem um planejamento da produção visando a plena utilização dos equipamentos, sendo comum a existência de equipamentos ociosos ao longo da produção. Foi identificado que 47% das empresas avaliadas não possuem um fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico, sendo comum a existência de refugos e peças mal posicionados ao longo da linha de produção. Verificou-se também que 53% das empresas não identificam seus produtos de forma a possibilitar o seu rastreamento ao longo do processo produtivo.

Equipe

Foi observado que, em 76% das empresas avaliadas, não existem políticas de comprometimento do funcionário com os resultados da empresa. Outro fator relevante reside no fato de que em 71% das empresas não existem políticas de capacitação de funcionários. Tal situação foi bastante ressaltada ao longo das entrevistas pelos próprios empresários que atribuíram a esta condição um fator que influencia na competitividade da empresa. Entretanto foi constatado também que em 65% das empresas não são realizadas reuniões periódicas com os colaboradores, impedindo-os da participação nos processos de busca de melhorias das atividades.

Processo Gerencial

Na área de gestão observou-se que 71% das empresas não possuem um sistema de custos adequado e integrado aos seus processos. Também se observou que 88% das empresas não embasam suas decisões em indicadores de desempenho concisos. Outro fato que merece atenção é a ausência ou precariedade do planejamento em 65% das empresas avaliadas, algumas delas o realizam de forma precária não envolvendo todos os níveis da empresa e sem embasamento em indicadores de desempenho adequados. Foi observado um nível de informatização baixo em 53% das empresas avaliadas.

Envolvimento em Parcerias

Foi observado que 65% das empresas não conhecem as atividades que as entidades de classe e de fomento realizam e nem tampouco suas propostas. Um total de 53% das empresas também não tem por costume se envolver em parcerias e associações de setor.

9 RECOMENDAÇÕES PARA O GRUPO

De posse dos dados apresentados anteriormente, somados aos aspectos considerados como fatores críticos de sucesso pelo SEBRAE/SC (www.sebraesc.com.br), onde se considera que as soluções disponibilizadas partem de um conceito de que o sucesso de uma empresa está calcado em quatro pilares:

- Finanças;
- Mercado;
- Pessoas;
- Processos.

E com base nestes preceitos e nos resultados do Rastreador Empresarial foi elaborado um plano de ação que tem como objetivo geral tornar as empresas integrantes do grupo mais competitivas e preparadas para o mercado, disponibilizando às mesmas capacitações gerenciais e mercadológicas.

Os temas sugeridos serviram de referência para que as empresas e seus parceiros pudessem elaborar seus planos de capacitação e melhoria visando economizar recursos e esforços através do ganho de escala.

Para efeitos de ilustração apresentam-se algumas considerações a respeito do grupo apresentado:

Marketing / Mercado

- ✓ Análise do valor, direcionado para identificação do perfil do cliente e foco de atuação;
- ✓ Estudo do comportamento do mercado e da concorrência;
- ✓ Consultoria e treinamento para elaboração de plano de marketing.

Fornecedores

- ✓ Definição de sistemática para avaliação de desempenho de fornecedores;

Produto / Serviços

- ✓ Orientação para a definição de estratégia para lançamentos de novos produtos e serviços;
- ✓ Estabelecimento de política para atendimento as não conformidades;

Processo Produtivo

- ✓ Consultoria para mapeamento e gestão dos processos de produção, visando a identificação e solução de problemas relacionados com gargalos produtivos, falta de qualidade e perdas no processo;
- ✓ Consultoria para implantação de método de planejamento e acompanhamento de atividades;
- ✓ Redução do tempo de setup;

Infra-estrutura

- ✓ Organização dos estoques;

Equipe

- ✓ Implantação de programa de qualificação técnica da mão-de-obra;
- ✓ Treinamento para formação de líderes para gerenciamento;
- ✓ Capacitação para o melhoramento contínuo do processo produtivo;

Processo Gerencial

- ✓ Consultoria e treinamento para implantação de sistema de custos gerenciais e geração de indicadores de desempenho;
- ✓ Consultoria e treinamento para elaboração de planejamento estratégico;

10 CONCLUSÕES

Procurou-se, neste artigo, apresentar um método prático e objetivo para avaliar a condição competitiva das empresas integrantes do APL metal mecânico. Através da apresentação do caso prático, foi possível constatar a importância de uma avaliação estruturada para o estabelecimento de prioridades de ação comuns a um maior número de empresas.

Salienta-se que as avaliações e constatações realizadas representam uma análise geral das principais oportunidades de melhoria apresentadas pelas empresas, e que ao longo da viabilização das ações acontece o debate e a afirmação junto aos empresários e empresas avaliadas, caracterizando um processo contínuo de amadurecimento e aceitação.

Os resultados obtidos ao longo da aplicação das recomendações apresentadas pelo MPPM atestam sua relevância e importância, pois foi notória a satisfação manifestada pelos empresários e colaboradores, bem como os avanços já obtidos pelas empresas participantes.

Este tipo de resultado é de grande valia e importância para os empresários e para os gestores dos programas de fomento, que de posse dos relatórios gerados pela aplicação da ferramenta, passam a elaborar planos de intervenção coletivos, favorecendo um maior número de empresas com uma menor necessidade de investimentos.

Recomenda-se ao menos uma aplicação do Rastreador Empresarial por ano, caracterizando um processo de monitoramento contínuo da evolução das empresas, bem como uma eficiente forma de identificar novas necessidades e potenciais de melhoria para o aumento do nível de competitividade das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações. Como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo. Pioneira, 1998.
- CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.
- DAY, George S., REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, **Introdução à Administração.** 3.ed. São Paulo. Pioneira, 1998.
- FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: caderno de orientação sobre o Prêmio Nacional da Qualidade.** São Paulo, 2006.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução por: Cyro Bernardes. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.
- NETO, João A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.**São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael. **Competição = *On Competition* : estratégias competitivas essenciais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas,** Brasília:2004.
http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario_trabalho2008.pdf
- STALK JR., George. **Tempo: a próxima vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.43-65.
- TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao Seu Negócio.** São Paulo, Makron Books, 1999.
- VIEIRA, L. **O vôo da cobra.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ANEXO A – Dados consolidados



EMPRESAS ENQUADRADAS NO SIMPLES

	Grau de importância	Total de empresas: 17
--	---------------------	------------------------------

DESCRICÃO DA ATIVIDADE:	No. EMPRESAS COM DEFICIÊNCIA COMPETITIVA	% DE EMPRESAS COM DEFICIÊNCIA COMPETITIVA
-------------------------	--	---

MARKETING/MERCADO

	GD < 2	GD
Site na internet	2	9
Definição estratégica do perfil de clientes (classes econômica)	3	8
Monitoramento da satisfação dos clientes	3	8
Método estruturado para estabelecimento do preço	2	7
Critérios para minimizar inadimplência	2	6
Clareza na imagem corporativa a ser buscada	2	4
Foco de mercado bem definido (tipo de produto)	2	4
Conhecimento do perfil do consumidor final	2	3
Conhecimento dos principais concorrentes	3	3
Diálogo e pesquisa sistemática com os clientes	2	2
Opções formas e condições de pagamento	3	2

FORNECEDORES

	GD < 2	GD
Avaliação de fornecedores	3	9
Existência de fornecedores alternativos para cada insumo	3	5
Relacionamento com fornecedores	2	4
Satisfação com a fidelidade dos fornecedores (índice de rotatividade)	2	1
Cumprimento dos prazos de entrega	3	0

PRODUTO/SERVIÇOS

	GD < 2	GD
Lançamento de produtos/serviços de forma planejada	2	8
Política estruturada de atendimento a não conformidades (trocas)	2	7
Clareza na diferenciação do produto/serviço (agregação de valor)	3	6
Critérios de garantia do produto	3	4

PROCESSO PRODUTIVO

	GD < 2	GD
Programa de controle de qualidade implementado e documentado	3	15
Planejamento visando otimização dos equipamentos	2	12
Avaliação das causas do retrabalho ou perdas	3	11
Identificação do produto (rastreadabilidade)	2	9
Condição ergonômica dos postos de trabalho	2	9
Fluxo produtivo contínuo ao longo do espaço físico	2	8
Identificação dos lotes de produção (ou serviço)	3	7
Produção planejada e adequadamente documentada	2	7
Disponição de produtos, equipamentos e refugos	2	6
Conhecimento e correção dos gargalos da produção	2	6
Busca constante na inovação de processos produtivos	2	5
Elaboração de fichas técnicas detalhadas para a confecção dos produtos	3	4
Visualização de todas as áreas	2	4
Espaço para movimentação de pessoas e produtos	2	4
Avaliação antecipada da capacidade de atendimento dos pedidos	2	3
Controle de horas extras	3	3
Controle de entrada de matéria prima	2	3
Cumprimento dos prazos de entrega	3	3
Controle de saída de produtos acabados	2	1
Flexibilidade para a priorização de pedidos	2	0

INFRA-ESTRUTURA

	GD < 2	GD
Organização dos estoques	2	9
Rotina de manutenção dos equipamentos	2	5
Área ampla, aberta e com possibilidades de expansão	1	5
Distribuição dos espaços	2	4
Iluminação e exaustão	3	3
Espaço para guardar ferramentas, documentos e equipamentos	2	3
Adequação técnica dos equipamentos para as atividades executadas	3	3
Condições dos Banheiros e vestiários	2	2
Existência e localização do setor administrativo	2	2
Condições físicas do prédio (vedação, reboco e pintura, piso, rede)	2	2
Estado de conservação dos equipamentos	2	1

EQUIPE

	GD < 2	GD
Existência de políticas para comprometimento dos funcionários	2	13
Políticas de capacitação dos funcionários	2	12
Reuniões periódicas para realização de melhorias internas	3	11
Grau de instrução dos funcionários	2	7
Conhecimento, por parte dos funcionários, do seu papel na produção	3	6
Envolvimento do empresário em processo de capacitação gerencial	3	5
Domínio Gerencial do empresário	3	5
Domínio de informática por parte do empresário	2	3
Espírito de equipe	2	3
Clima organizacional	2	1
Relacionamento do empresário com os colaboradores	3	0

PROCESSO GERENCIAL

	GD < 2	GD
Levantamento de indicadores de desempenho	3	15
Sistema de custos	3	12
Planejamento operacional/estratégico	2	11
Nível de informatização	2	9
Controle de fluxo de caixa	3	4
Emissão de notas fiscais	2	2
Atendimento às legislações ambientais específicas	2	1
Conhecimento da alíquota de impostos da empresa (regime tributário ideal)	3	0

ENVOLVIMENTO EM PARCERIAS

	GD < 2	GD
Conhecimento das ações do SEBRAE/SC	2	11
Envolvimento em associações ou parcerias	2	9