

## A GESTÃO OPERACIONAL E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS DO COREDE CENTRAL/RS (2000-2005)

Gabriela Schumacher <sup>1</sup>

Pascoal José Marion Filho <sup>2</sup>

Fernanda Schumacher <sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a gestão operacional e a administração estratégica das pequenas empresas do Corede Central do estado do Rio Grande do Sul, no período de 2000 a 2005. Foi realizada uma pesquisa descritiva, sendo a amostra constituída por 124 empresas. Especificamente, nos dados levantados na pesquisa referente a gestão operacional foram identificadas as áreas das empresas: administração organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing e gestão da produção, operações e comercialização com maior problema. Já no que se refere aos dados sobre a administração estratégica identificou-se o número de empresas que possuem planejamento estratégico, se o mesmo é total ou parcial e se é divulgado para os funcionários. Portanto, a partir do exposto pode-se inferir que, de um modo geral, a gestão operacional nas pequenas empresas do Corede Central apresenta poucos métodos eficientes para se manter no mercado, e alguns são informais e não passam de intuições ou previsões do proprietário. No que se refere aos setores da economia, foram encontrados resultados muito próximos. Além disso, visualizou-se que não há administração estratégica nas pequenas empresas do Corede Central, não tendo uma visão de longo prazo, utilizando apenas ações de curto prazo.

**Palavras-chaves:** administração estratégica, gestão operacional, pequenas empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, e cada vez mais, as empresas estão conscientes de que a mudança é necessária e inevitável, de que é preciso melhorar os processos, produtos e serviços a fim de obter vantagem competitiva sustentável. Porém, a resistência às novas idéias estruturais é sentida, principalmente no cenário das pequenas empresas. Este entrave persiste, na maioria das vezes, pela falta de planejamento e em virtude da forma como nasceram e se colocaram no mercado.

Essas empresas, na maioria das vezes, cresceram sem tempo nem dinheiro de se organizar e de adquirir conhecimentos para serem mais produtivas, eficientes e conquistar a qualidade. A consequência disto é que as decisões tomadas nas pequenas empresas vêm sendo muito mais reações a mudanças ocorridas no ambiente do que ações que se antecipem a estas mudanças.

De acordo com Porter (1997), a competição baseada em efetividade operacional é um requisito para se alcançar a lucratividade, mas ela não traz melhoria relativa. Por isso, muitas empresas estão fechando, sendo necessário um planejamento para tentar prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas eventuais soluções, evitando assim a maior quantidade de imprevistos possíveis.

A estratégia é necessária em qualquer empresa, independente do porte. Porém, as grandes empresas possuem mais recursos, tornando-as mais flexíveis para reagir às mudanças inesperadas. Já para as pequenas empresas, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalham e encontrar uma maneira de se diferenciar dos concorrentes, tornando as estratégias mais importantes para essas (PORTER, 1997).

Muitas das pequenas empresas formalizadas não são bem-sucedidas e passam a fazer parte da taxa de mortalidade. Longnecker et al. (1997) defendem que a fraqueza gerencial seja a principal causa do fracasso das empresas.

No Brasil, várias entidades públicas e privadas como, por exemplo, o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, divulgam enormes taxas de falências e, em muitas dessas empresas que encerraram suas atividades,

os diagnósticos revelam a falta de planejamento como um fator preponderante para o fracasso.

As pequenas empresas do Rio Grande do Sul representam 98% dos estabelecimentos formais e são responsáveis por cerca de 50% dos empregos com carteira assinada do Estado. Além disso, elas atendem positivamente às demandas econômicas e sociais de onde se localizam (SEBRAE, 2006).

O estado do Rio Grande do Sul está dividido em 24 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDE), e esta divisão vem sendo cada vez mais utilizada pelos gestores públicos com a finalidade de formular políticas de desenvolvimento regional. No centro do Estado está localizado o Corede Central, agregando vinte e oito municípios.

Assim, coloca-se como objetivo geral avaliar a gestão operacional e a administração estratégica das pequenas empresas do Corede Central do estado do Rio Grande do Sul, no período de 2000 a 2005.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, sendo o primeiro esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico e a metodologia, destacando-se a pequena empresa, a gestão operacional e a administração estratégica, bem como explicita a metodologia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa. Na terceira, faz-se a análise dos resultados obtidos e, finalmente, na quarta seção, apresenta-se as conclusões da pesquisa.

## **2 GESTÃO OPERACIONAL**

A gestão operacional contempla todas as áreas de atividade da empresa, que sejam de produção ou de logística, tais como: administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos, vendas e marketing e produto e manufatura ou processo de comercialização ou desenvolvimento e execução de serviços. A ênfase da gestão operacional volta-se para a execução dos trabalhos, em busca de uma linha de produto/serviço de cada atividade, da forma mais eficiente e racional possível.

Segundo Oliveira (1993), uma característica das pequenas empresas é o enfoque predominante no produto e não no mercado. Assim, voltando-se para as ações focadas nos processos internos acaba por levar a pequena empresa a uma "defasagem" em relação não só às empresas concorrentes, sejam de que tamanho for, mas também aos clientes, que buscam bens e serviços sempre mais adequados às suas necessidades, sejam financeiras ou tecnológicas.

Conforme Oliveira (1993), as pequenas empresas não apresentam uma gestão financeira profissional o que, somado à ausência de planejamento, termina por deixá-las exposta e vulnerável às crises. Além disso, o desconhecimento e os erros na alocação dos recursos facilitam o desperdício e colocam o fluxo de caixa das empresas em constante desequilíbrio.

Outro problema enfrentado pelas empresas de pequeno porte é com relação à gestão da produção, operações e comercialização. Silva (2005) afirma que muitos serviços executados por pequenas empresas são realizados de forma artesanal, ou seja, sem planejamento de execução e custo, sem garantia do cumprimento do prazo previamente estabelecido e sem a estimativa de custo total da obra. Esse é um dos principais fatores da sua curta duração no mercado, essas empresas fogem do planejamento por acharem ser mais fácil dirigir o presente do que pensar no futuro, dessa maneira os serviços passam a ter uma seqüência ou uma rotina diária de improviso e indeterminação, saindo de uma programação ou de um cronograma previamente elaborado.

A pequena empresa possui, ainda, problemas no que se refere à utilização de uma política adequada de recursos humanos. Segundo Seibert (2004), a análise e o estudo desse departamento, através de suas estratégias, administração, educação/treinamento e indicadores, proporciona e direciona uma estrutura organizacional adequada para os objetivos corporativos definidos pela organização. Com isso, evitando dispersão e mantendo adequado nível de comunicação em todas as direções, estabelecendo remunerações com base nas habilidades e competências de cada profissional.

Os funcionários possuem, em muitos casos, baixa qualificação profissional ou educação formal. Este fato, somado ao desinteresse ou ao desconhecimento por parte dos dirigentes da importância em se qualificar o quadro funcional através de

investimentos em treinamento e educação, torna mais difícil o desenvolvimento de uma cultura voltada à qualidade. Além disso, os funcionários vêem, devido aos reduzidos níveis hierárquicos das pequenas empresas, um limitante ao seu crescimento profissional, o que, aliado ao fato de que a pequena empresa lhe dá poucos benefícios sociais e nenhum *status*, acaba por desmotivar de forma significativa a permanência no emprego. Estes fatos levam o funcionário, na primeira oportunidade, a trocar o emprego na pequena empresa por outro em uma empresa de maior porte, elevando significativamente a rotatividade dos recursos humanos, fomentando todas as condições adversas relativas a esta situação.

### **3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

A competitividade sempre foi uma marca entre as empresas. Para assegurar o sucesso, as empresas fazem uso de estratégias que lhes permitam uma posição confortável no mercado.

De acordo com Porter (1999), a estratégia continua a ser uma arma decisiva. O posicionamento estratégico - fazer as coisas de um modo diferente da concorrência - é ainda mais fundamental, dada a cada vez maior dificuldade em manter vantagens operacionais.

A ausência de uma visão de médio e longo prazo é um fator crítico no processo de gestão das pequenas empresas, levando a uma situação onde a atuação gerencial se caracteriza por ações de improviso, que se sobrepõe permanentemente às ações planejadas. Esta atitude eleva substancialmente o risco de erros nas decisões gerenciais, produzindo muitas vezes resultados bastante aquém do esperado, quando não comprometem recursos escassos ou inexistentes.

Segundo Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal é uma metodologia que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de possuir a característica de ser escrito.

Para Aaker (2001), o planejamento tem seu foco na administração estratégica, a qual é baseada nas análises externa e interna. Desta forma, é possível identificar e selecionar as alternativas de estratégias para a organização, conforme Figura 1.

**Figura 1** – Esquema da administração estratégica de mercado



Fonte: Adaptado de Aaker (2001, p.01).

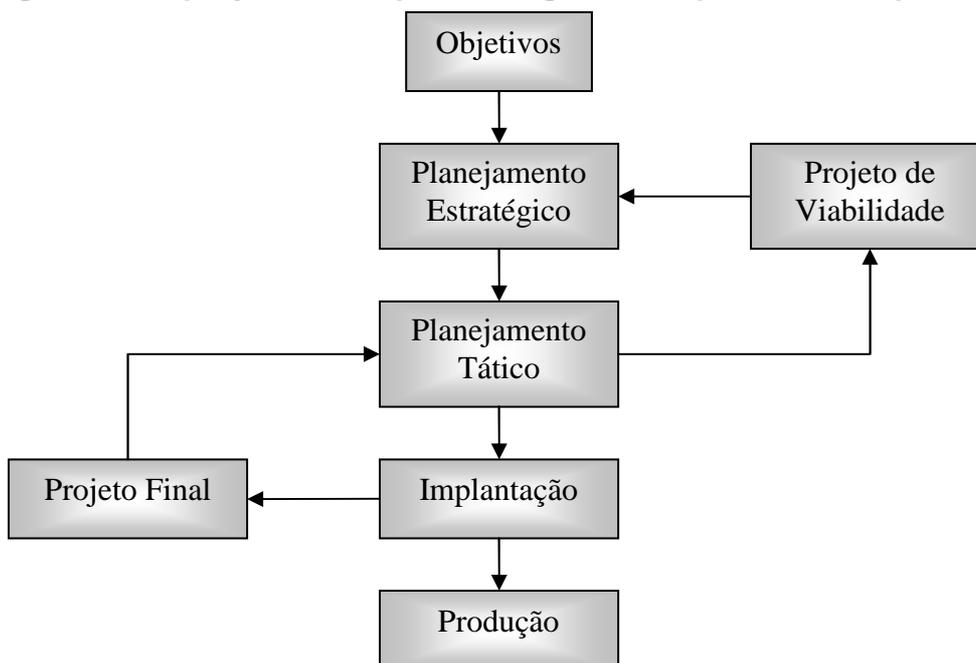
Através da observação visual da Figura 1, pode-se perceber que a administração estratégica é baseada na análise dos ambientes externos e internos. A análise externa compreende um exame detalhado dos aspectos que envolvem os seguintes tópicos: i) clientes (segmentos, motivações, necessidades, etc.); ii) concorrência (desempenho, forças, fraquezas, etc.); iii) mercado (tamanho, crescimento, lucratividade, barreiras de entradas, tendências, etc.); e, iv) ambiente (tecnológico, legal, econômico, cultural, demográfico, político e ecológico). A análise interna compreende um exame do desempenho da empresa como, por exemplo, vendas, satisfação do cliente, qualidade do produto, custo, qualificação dos empregados, estratégias, capacidades organizacionais, restrições financeiras (AAKER, 2001).

Compreender o ambiente é o primeiro grande passo para o planejamento. Após a realização da análise interna e externa, é possível identificar com mais precisão as alternativas estratégicas e optar ou selecionar a estratégia a ser adotada pela empresa. Desta forma, pode-se implementar o plano operacional e fazer as revisões estratégicas se for necessário.

De acordo com Oliveira (1993), o planejamento pode ser classificado em 3 níveis bem definidos: i) estratégico; ii) tático; e, iii) operacional. No nível estratégico o planejamento deve considerar a empresa como um todo. Já o planejamento tático envolve as partes de uma empresa como, por exemplo, o planejamento de marketing e o planejamento de produção. Por fim, o planejamento operacional é a subdivisão do plano tático em quantas partes forem necessárias para adequar o processo administrativo da empresa como, por exemplo, o planejamento operacional de produtos e o planejamento operacional de distribuição, ambos fazem partes do planejamento tático de marketing.

Woiler e Mathias (1996) destacam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada. Os autores afirmam, ainda, que o processo de planejamento começa pela fixação dos objetivos que a empresa espera alcançar, ou seja, os objetivos nortearão o planejamento estratégico. Num segundo momento, quando a administração constata a viabilidade de determinada decisão de investimento (projeto de viabilidade) e parte para sua implementação, tem-se que o planejamento passa de estratégico para tático e o projeto de viabilidade cede seu lugar para o projeto final com a operacionalização da produção, conforme Figura 2.

**Figura 2 – O projeto como parte integrante do processo de planejamento**



Fonte: Adaptado de Woiler e Mathias (1996, p. 29).

De acordo com Oliveira (1999), planejamento é o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa, a isto se agrega o conceito de estratégia que, segundo Chandler (1962), é definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos necessários para o alcance destas metas.

Para as empresas que buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável ao longo do tempo é indispensável o uso do planejamento estratégico. Sob esta ótica, pode-se inferir que o planejamento é de grande importância para a empresa que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento. Além disso, o planejamento é uma das poucas ferramentas que o administrador pode utilizar para melhorar sua gestão.

## **4 METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em seguida, analisa-se a gestão operacional para que se possa identificar se as pequenas empresas dos 28 municípios que formam o Corede possuem todos os departamentos (administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos, vendas e marketing e produto e manufatura ou processo de comercialização ou desenvolvimento e execução de serviços). Após, verificam-se os problemas operacionais no período analisado.

Para avaliar a gestão estratégica dos municípios do Corede Central, identifica-se o número de empresas de pequeno porte que possuem planejamento estratégico. A partir disso, verifica-se se o mesmo é total ou parcial (como, por exemplo, apenas objetivos e metas), além de verificar se o mesmo é divulgado para os funcionários.

Neste trabalho, define-se como “pequena empresa” os estabelecimentos que possuem (segundo SEBRAE): i) setor de serviços (até 49 funcionários); ii) setor de comércio (até 49 funcionários); e, iii) setor industrial (até 99 funcionários).

Os dados das empresas são oriundos dos diagnósticos das empresas que participaram do Programa de Extensão Empresarial (PEE), convênio UFSM/Sedai/RS (2000 – 2005), que possui um banco de dados de 124 empresas.

## **5 A GESTÃO OPERACIONAL E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS DO COREDE CENTRAL**

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa em 124 empresas para a gestão operacional e a administração estratégica.

## **5.1 Gestão operacional**

Algumas empresas buscam avaliar o desempenho da gestão de suas operações com vistas à maximização do resultado final, podendo ser em termos financeiros (lucro líquido, lucro por ação, retorno sobre os ativos etc.) e não-financeiros (participação no mercado, crescimento das vendas em unidades físicas, cumprimento dos prazos na execução das tarefas).

A gestão operacional contempla todas as áreas de atividade rotineiras da empresa, tais como: administração organizacional, recursos humanos, finanças e custos, vendas e marketing e produto e manufatura ou processo de comercialização ou desenvolvimento e execução de serviços, as quais serão analisadas a seguir.

### **5.1.1 Administração organizacional**

É objetivo da administração organizacional estudar e analisar o desempenho da organização, com o intuito de criar instrumentos para lograrem os diferentes objetivos a que se propõem. As empresas devem dispor de uma estrutura organizacional que facilite a realização das diferentes atividades que constituem seu processo.

A partir da Tabela 1, verifica-se que os desempenhos são baixos, sendo um reflexo da realidade que se passa nas pequenas empresas quando se fala em cultura organizacional.

**Tabela 1 – Administração organizacional**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Informatização da empresa	59	0	65	47,58	0,00	52,42
Seguro (total, parcial, etc.)	34	3	87	27,42	2,42	70,16
Registro (Junta Comercial, alvará, etc.)	117	4	3	94,35	3,23	2,42
Organograma/Fluxograma	5	0	119	4,03	0,00	95,97
Normas (direitos, deveres) dos funcionários	10	2	112	8,06	1,61	90,32
Procedimentos/Instruções operacionais	9	3	112	7,26	2,42	90,32

Um aspecto que se destaca nas pequenas empresas é com relação à informatização, pois 47,58% das empresas possuem pelo menos um computador. Este item é importante, visto as inúmeras atividades rotineiras que podem ser realizadas automaticamente com baixo custo, bem como o acesso às informações, eliminando informações errôneas e insuficientes que levam muitas organizações ao fracasso.

O seguro é essencial tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois é o principal instrumento, por exemplo, no caso de incêndios ou acidentes. Entretanto, apenas 27,42% têm esse tipo de precaução e 2,42% o possuem parcialmente. Com isso, 70,16% das empresas pesquisadas não fazem seguro.

Encontra-se destacada a exigência legal de registro. A mesma é significativa, pois 94,35% possuem os registros de funcionamento, ou seja, são empresas formais.

Porém, ainda 3,23% das empresas possuem apenas o alvará de funcionamento e 2,42% não possuem nenhum registro. Os demais fatores não apresentaram nenhum resultado de gestão, senão pelo fato de 1,61% das empresas estarem elaborando as normas de direitos e deveres dos funcionários e 2,42% os procedimentos e instruções operacionais.

Os itens como organograma/fluxograma, direitos e deveres dos funcionários e procedimentos/instruções operacionais não existem em grande parte das empresas.

### **5.1.2 Gestão de Pessoas**

A avaliação da gestão de pessoas é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo. É um meio através do qual se localiza um problema, bem como se criam soluções, podendo colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa.

A pesquisa mostra que o pequeno empresário é a própria mão-de-obra em 16 empreendimentos e, como tal, dificilmente faz uma análise e julga que o seu trabalho merece ser medido para que possa ser confrontado com o trabalho de pessoa treinada, habilitada, na gestão de qualquer negócio.

**Tabela 2 – Gestão de pessoas**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Participação nos lucros	1	1	122	0,81	0,81	98,39
Plano de carreira	0	0	124	0,00	0,00	100,00
Autonomia dos funcionários	37	24	63	29,84	19,35	50,81
Incentivos legais (vale-transporte, adiantamento, etc)	70	1	53	56,45	0,81	42,74
Seleção de novos funcionários são internos	118	0	6	95,16	0,00	4,84
Avaliação de desempenho	15	2	107	12,10	1,61	86,29
Pesquisa de clima organizacional	4	2	118	3,23	1,61	95,16
Política de educação e treinamento	11	1	112	8,87	0,81	90,32
Registro dos funcionários	97	10	17	78,23	8,06	13,71
Programa de saúde e seguranças ocupacional	8	0	116	6,45	0,00	93,55
Encargos sociais (FGTS, INSS) estão em dia	114	5	5	91,94	4,03	4,03
Controle dos níveis de rotatividade	6	0	118	4,84	0,00	95,16
Controle sobre as causas do absenteísmo	14	0	110	11,29	0,00	88,71

Os aspectos analisados apresentam com maior significância a impossibilidade de crescimento profissional, demonstrado pela inexistência de um plano de carreira.

Além disso, os funcionários têm autonomia para solucionar problemas em 29,84% das empresas e autonomia parcial (solução de problemas simples) em 19,35%.

A participação nos lucros é uma forma de valorização do trabalho de muitos profissionais, mas 98,39% das empresas não dão esse tipo de incentivo e apenas 0,81% (uma empresa) definiu um critério, concedendo a participação caso o lucro ultrapasse um determinado valor.

Outra forma de motivar os funcionários, como os incentivos legais, ou seja, adiantamento de salário, vale-transporte, vale-refeição, convênio médico/odontológico, entre outros, ocorre em 56,45% das organizações e em 0,81% está em fase de pesquisa. Tais recursos valorizam os empregados refletindo na qualidade e produtividade dos mesmos, além de tornar as empresas mais competitivas, garantindo sua sobrevivência e continuidade nos negócios.

Outro aspecto relevante é referente ao registro dos funcionários. Este item existe em 78,23% das empresas, em 8,06% alguns empregados possuem e 13,71% nenhum está em situação legal.

Quanto aos encargos sociais, em 91,94% dos empreendimentos eles estão em dia, já em 4,03% alguns funcionários recebem e, ainda, o mesmo número de estabelecimentos não disponibiliza para seus empregados.

A avaliação de desempenho do funcionário, 86,29% não sabem se o funcionário está realmente cumprindo com o rendimento esperado, 1,61% está elaborando e 12,10% já o possuem.

Outro problema está na falta de uma pesquisa de clima organizacional, visto que 95,16% das empresas não sabem se seus funcionários estão satisfeitos. Mas em 1,61% das empresas está sendo elaborado e em 3,23% já existe.

Já a seleção dos novos trabalhadores são realizados internamente em 95,16% das empresas, a partir da indicação dos funcionários ativos e realização de entrevista.

A tabela 2 indica a falta de senso administrativo e de conhecimento de gestão nas pequenas empresas. Prova disso, é o índice de 8,87% da existência e 0,81% das empresas em fase de elaboração de uma política de educação e treinamento. Isso expõe uma situação constante e real da falta de produtividade e criatividade, e conseqüentemente de sucesso nos resultados positivos junto às empresas.

As empresas pesquisadas também apresentam dificuldades quanto ao programa de saúde e segurança ocupacional dos funcionários, pois somente 6,45% disponibilizam. Tal item visa o acompanhamento da saúde dos trabalhadores de uma empresa, através do gerenciamento e monitoramento dos dados dos exames médicos e complementares realizados, sempre com foco na prevenção da ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho.

A rotatividade possui pouca importância pelo julgamento dos gestores, pois apenas 4,84% das empresas pesquisadas possuem controle sobre o giro de pessoal. Talvez esta seja uma das grandes causas da falta de um melhor desempenho nas atividades das pequenas empresas. Visto que a mesma é onerosa para a organização, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue de uma admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto de mão-de-obra.

O índice de absenteísmo também não é significativo nas empresas de pequeno porte, e é tão importante quanto o índice de rotatividade, porque o referido índice é o termômetro de ausências no trabalho, que também quer dizer, redução na carga-horária de trabalho.

### **5.1.3 Finanças e custos**

Um dos aspectos mais importantes da gestão da empresa está em centrar os esforços em torno do controle das finanças e custos. A constante evolução do mercado em nossos dias faz com que as empresas busquem uma melhoria contínua para manter sua competitividade em termos de preços. Para tanto, é fundamental que possam saber como estão suas finanças, para poder controlá-los, além de determinar quais os produtos e os serviços mais lucrativos, com a finalidade de otimizar suas atividades.

Os itens referentes às finanças e custos estão descritos na tabela 3.

**Tabela 3 – Finanças e custos**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Controle de contas a pagar/receber	120	2	2	96,77	1,61	1,61
Fluxo de caixa	23	4	97	18,55	3,23	78,23
Empréstimos/financiamentos	55	0	69	44,35	0,00	55,65
Incentivo do governo	30	0	94	24,19	0,00	75,81
Política de Crédito	21	0	103	16,94	0,00	83,06
Serviços de proteção (SPC, SERASA, SCI ou outros)	15	0	109	12,10	0,00	87,90
Estrutura de cobrança	17	0	107	13,71	0,00	86,29
Balancete - Demonstrativo mensal (como DRE)	19	0	105	15,32	0,00	84,68
Utiliza capital de giro	12	0	112	9,68	0,00	90,32
Planilha de controle	11	0	113	8,87	0,00	91,13
Controle do giro de estoques	7	0	117	5,65	0,00	94,35
Controle de horas - extras	4	0	120	3,23	0,00	96,77

Mediante a análise do gráfico de administração financeira, encontra-se destacado um simples controle de contas a pagar e a receber, que o proprietário do negócio mantém em suas próprias mãos. Ainda, cabe mencionar que mais da metade das empresas (55,65%) não possuem empréstimo ou financiamento.

Assim, também a demonstração do fluxo de caixa constitui-se em importante ferramenta para o gerenciamento financeiro, mas apenas 18,55% das empresas pesquisadas possuem e 3,23% estão elaborando.

Com relação a política de crédito, 83,06% das empresas pesquisadas não possuem, o que dificulta nas determinações quanto a seleção (determinar se o crédito deve ser concedido a um cliente e o limite quantitativo a ser concedido), padrões (requisitos mínimos exigidos para a concessão de crédito a um cliente com segurança) e condições de crédito (período para obtenção do desconto financeiro e período de crédito).

Grande parte dos estabelecimentos não utiliza serviços de proteção, como SPC e SERASA. Assim, no caso de devedores, as empresas em sua maioria não possuem uma estrutura de cobrança para solucionar tal problema. Ainda, poucas empresas afirmam já ter recebido algum tipo de incentivo do governo, destacando que tal é para pagar o aluguel do prédio onde está instalada.

Outro instrumento que as pequenas empresas podem se valer para a avaliação e controle da atividade é o demonstrativo mensal, porém apenas 15,32% das organizações pesquisadas utilizam-no. O mesmo ocorre com o capital de giro, que apenas 9,68% das empresas possuem e avaliam.

Os indicadores como planilha de controle, controle do giro dos estoques e controle de horas-extras apresentam um baixo desempenho, sendo justificado pelos percentuais não superiores a 8,87% do universo pesquisado.

Esses índices demonstram que a pequena empresa não mantém indicadores ou controle de custos compatíveis com as suas atividades. Tal fator é, seguramente, causador da não-sobrevivência por um longo tempo.

#### **5.1.4 Vendas e *marketing***

À medida que o mundo gira na economia globalizada, tanto os cidadãos quanto as empresas ficam imaginando o que os espera. O motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas a sua velocidade acelerada. As empresas nem sempre percebem que seus negócios estão em contínua mudança. O prêmio de vencedor irá para as empresas que inventarem novas maneiras de

criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados-alvo.

Para isso, as empresas devem estar atentas aos diversos aspectos da área de vendas e marketing. Os resultados desses aspectos encontram-se na tabela 4.

**Tabela 4 – Vendas e marketing**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Prospecção de novos clientes	68	1	55	54,84	0,81	44,35
Pesquisa das necessidades dos clientes	8	0	116	6,45	0,00	93,55
Busca novos produtos e serviços	10	0	114	8,06	0,00	91,94
Conhecimento do potencial de mercado	1	0	123	0,81	0,00	99,19
Possui banco de dados	11	1	112	8,87	0,81	90,32
Informação sobre satisfação dos clientes	13	2	109	10,48	1,61	87,90
Conhecimento da fatia de mercado	1	0	123	0,81	0,00	99,19
Material promocional	38	0	86	30,65	0,00	69,35
Faz propaganda	59	0	65	47,58	0,00	52,42
Descontos	41	0	83	33,06	0,00	66,94
Pós-venda	7	0	117	5,65	0,00	94,35

Nas empresas pesquisadas a prospecção de novos clientes está sendo analisada em 0,81% dos empreendimentos e em 54,84% já existe.

No entanto, não há um banco de dados em quase todos os empreendimentos pesquisados, e a maioria deles (91,94%) não desenvolvem novos produtos/serviços.

Além disso, poucas empresas realizam e utilizam dados de pesquisa, seja das necessidades dos clientes (6,45%), satisfação dos clientes (10,48% já possuem e 1,61% estão elaborando), potencial de mercado (0,81%) e fatia de mercado (0,81%). Mesmo assim, aqueles gestores que afirmam possuir, em sua maioria, não mantêm controle formal, apenas intuições ou previsões. A falta de conhecimento do mercado, com todos os seus aspectos variáveis, mantém a pequena empresa limitada ao dia-a-dia.

Para divulgar a empresa ou para promover um produto/serviço, as organizações têm à sua disposição inúmeros instrumentos. Porém, as pequenas empresas fazem pouco uso dessas ferramentas, como material promocional, propaganda e descontos. Outras realizam pós-venda para buscar a fidelização dos clientes, mas o número de empresas não é significativo.

#### **5.1.5 Gestão da produção, operações e comercialização**

Para proceder à gestão da produção, operações e comercialização com indicadores de qualidade e, simultaneamente, proceder a uma gestão ambiental que possa evitar problemas decorrentes da produção, é necessário que as empresas estejam dotadas de ferramentas apropriadas e utilizá-las com habilidade e competência.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa representados na tabela 5.

**Tabela 5 - Gestão da produção, operações e comercialização**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Adequação de higiene e limpeza	97	15	12	78,23	12,10	9,68
Análise do desempenho dos fornecedores	3	0	121	2,42	0,00	97,58
Boas condições das máquinas e aparência da empresa	112	6	6	90,32	4,84	4,84
Controle de qualidade	11	0	113	8,87	0,00	91,13
Critério de seleção de fornecedores	108	0	16	87,10	0,00	12,90
Ficha técnica/ controle dos equipamentos	34	3	87	27,42	2,42	70,16
Fornecer EPC e EPI para os funcionários	107	0	17	86,29	0,00	13,71
Índice de devoluções	9	0	115	7,26	0,00	92,74
Índice de retrabalho	0	0	124	0,00	0,00	100,00
Minimiza os resíduos	44	0	80	35,48	0,00	64,52
Planejamento das compras	59	2	63	47,58	1,61	50,81
Possui licenças (FEPAM, IBAMA, outros...)	67	0	57	54,03	0,00	45,97
Possui resíduos que prejudicam funcionários e/ou meio ambiente	19	0	105	15,32	0,00	84,68

A partir da análise, observa-se que as condições de higiene nos locais de trabalho são boas em 78,23% das empresas, razoáveis em 12,10% e péssimas em 9,68%. O mesmo ocorre com as condições ambientais (temperatura, luminosidade e umidade) da empresa e das máquinas, sendo boas em 90,32% dos estabelecimentos, razoáveis e péssimas em 4,84%. Esses aspectos são necessários para o melhor rendimento dos trabalhadores e para a satisfação do cliente.

Muitas empresas possuem critérios de seleção dos fornecedores, como preço e qualidade da matéria-prima e controle do tempo entre pedido e recebimento, em 87,10% dos estabelecimentos têm informações sobre agentes qualificados para o fornecimento de bens e/ou serviços, e 12,90% possuem de alguns fornecedores. Com critérios definidos também é possível ampliar as opções de compra e avaliar o desempenho dos fornecedores, visto que apenas 2,42% do universo pesquisado fazem tal avaliação.

Outro item importante é o fornecimento de EPI's (equipamentos de proteção individual), que ocorre em 86,29% das empresas, eles são dispositivos destinados a ser utilizados por uma pessoa contra possíveis riscos ameaçadores da sua saúde ou segurança durante o exercício de uma determinada atividade.

Entretanto, nos itens em que há ingerência do poder público não há um desempenho favorável, como o controle e a minimização de resíduos e as licenças ambientais. Mas um ponto positivo é a presença de materias que podem prejudicar os trabalhadores e o meio ambiente em apenas 15,32% dos empreendimentos. Tais resíduos podem trazer risco à saúde pública, provocando mortalidade, incidência de doenças ou acentuando seus índices e riscos ao meio ambiente, quando o resíduo for gerenciado de forma inadequada.

As compras baseadas em planejamento existem em apenas 47,58% das empresas e em 1,61% realizam em parte. Essas porcentagens são baixas visto que as compras realizadas sem mecanismos adequados de controle geram desperdícios ou falta de materiais e mercadorias.

Já a análise da ficha técnica e controle dos equipamentos apresenta um desempenho de 27,42%, considerado não-expressivo. O mesmo ocorre com o índice de devolução que existe em somente 7,26% das empresas, o controle de

qualidade existente em 8,87% dos empreendimentos e o índice de retrabalho que nenhuma empresa possui. Assim, as demais empresas não mantêm controle formal, apenas intuições.

## 5.2 Administração estratégica

Planejamento e estratégias são ferramentas de gestão empresarial essenciais. Devem ser utilizadas em qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada, industrial, comercial ou de serviços.

O desenvolvimento da estratégia competitiva da pequena empresa, de uma maneira formal, significa traçar o modo como a empresa vai competir, estabelecendo estratégias e políticas para mobilizar as metas e os objetivos.

**Tabela 6 – Administração estratégica**

Descrição	Número de Empresas			Porcentagem		
	Existe	Em parte	Não Existe	Existe	Em parte	Não Existe
Planejamento estratégico	2	2	120	1,61	1,61	96,77
Objetivos/Metas	24	1	99	19,35	0,81	79,84
Diretoria participou da elaboração do planejamento estratégico	4	0	120	3,23	0,00	96,77
Divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários	3	0	121	2,42	0,00	97,58

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental, porém somente 1,61%, ou seja, duas empresa pesquisada possuem, sendo estas do setor da indústria (produto e manufatura). Também 1,61% (2 empresas) têm uma parte do mesmo, sendo uma do setor de comércio e outra de serviço. A partir de tal instrumento é definida a direção que a empresa irá tomar nos próximos períodos de sua existência. É nesse momento que o diretor ou empresário irá "afastar-se" das

*Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n33, p.180-205, jan./jun. 2011*

atividades diárias para pensar no futuro do negócio. O processo de planejamento não é de um ato isolado ou estático dentro do processo administrativo.

Outro aspecto importante são os objetivos e metas, mas existe formalmente em apenas 19,35% das empresas pesquisadas, e em 0,81% está em fase de elaboração. Tais resultados mostram a falta de conhecimento e dificuldade em decidir o que é importante e onde aplicar tempo, dinheiro e recursos da maneira mais produtiva.

Além disso, 3,23% obtiveram participação da Diretoria na elaboração do planejamento estratégico, ou seja, a empresa que já o tem e as que estão elaborando. Porém, 97,58% das organizações não divulgam aos funcionários os objetivos e/ou estratégias, dificultando que os mesmos sigam o caminho definido pela diretoria.

## **6 CONCLUSÃO**

Melhorar a gestão das pequenas empresas é uma questão de sobrevivência, considerando a alta competitividade no mercado. Acompanhar e assimilar as mudanças são fatores importantes para o sucesso. Portanto, planejar o negócio, acompanhar as mudanças e prever tendências são fatores decisivos para o sucesso de uma empresa, devendo o seu administrador estar atento também para a implantação de novas técnicas, a fim de fortalecer seus objetivos e não se prender apenas aos métodos tradicionais.

Nesse contexto, visualizou-se que a gestão operacional nas pequenas empresas do Corede Central apresenta poucos métodos eficientes para se manter no mercado, e alguns são informais e não passam de intuições ou previsões do proprietário. Com isso, todas as áreas, embora tenham alguns pontos positivos, apresentam dificuldades.

Finalmente, visualizou-se que não há administração estratégica nas pequenas empresas do Corede Central. As organizações pesquisadas não utilizam as ferramentas necessárias, estas acabam não tendo uma visão de longo prazo,

utilizando apenas ações de curto prazo. Assim, os objetivos e/ou estratégias existem nas idéias do proprietário apenas, mas não são divididas com os empregados.

## **ABSTRACT**

This work aims to evaluate the operational management and the strategic administration of small companies of Corede Central in Rio Grande do Sul State, on a period spanning from 2000 to 2005. This is a descriptive research, being the samples representative of 124 companies. Specifically on what refers to the data identified at the operational management research, the following areas of the company showing higher trouble aspects were analyzed: organizational administration, human management, finance and costs, sales and marketing and production management, operations and marketing with major problem. Regarding the information on strategic administration, the quantity of companies with a strategic planning in place was identified, whether it is total or partial, and whether the planning is disclosed or not to employees. With basis on this data, it is inferred, on a general view, that the operational management at Central Corede's small companies has a lack of efficient methods for further permanence at the market. Some of these methods are even informal, most of the time representing nothing else than just the owner's gut. At the economic sector, figures are similar to the ones of the operational managing. It is also perceived there is no strategic management at the small companies of Corede Central and as well no long term planning is observed, being only short term actions applied.

**Keywords:** Strategic Administration, Operational Management, Small Companies.

## **NOTAS**

<sup>1</sup> Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria.

<sup>2</sup> Professor do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa

Maria.

<sup>3</sup> Bacharel em Nutrição pela Universidade de Santa Cruz do Sul.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: Mit press, 1962.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **A hora da estratégia**. HSM Management, Barueri/SP, n. 5, ano 1, nov./dez., 1997.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE – **SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: nov. 2010.

SEIBERT, R. L. **Uma contribuição ao estudo da cultura organizacional e a auditoria operacional nas pequenas empresas do Vale do Rio Pardo – RS**. 2004. 217f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

SILVA, J. C. T. **Dimensões de competitividade para a empresa brasileira: informação e conhecimento, qualidade, tecnologia e meio ambiente**. Transinformação, Campinas, v. 13, n. 2, p. 81-92, jul./dez.2001.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.