

GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Fábio Picolo Catelli*

I – INTRODUÇÃO

As mudanças sempre estiveram presentes ao longo da história da humanidade, mas nunca aconteceram tão rapidamente e com tanta intensidade como na época atual. Novas tecnologias encurtaram significativamente as distâncias. Novos recursos, como a internet, aproximaram as pessoas. Os meios de comunicação de massa estão fazendo com que as diferenças culturais fiquem cada vez menores e experimentamos uma integração econômica entre os países jamais vista. É a globalização.

Mais do que simplesmente um fenômeno surgido nos nossos dias, a globalização, como a vemos hoje, é o resultado de um longo processo que, talvez, tenha se iniciado com o próprio advento das primeiras sociedades humanas. Sempre houve interações entre as pessoas e o comércio é praticado há muito tempo, mas nunca nas dimensões atuais. Hoje é extremamente comum produtos de empresas sediadas em determinado país serem fabricados em outro, com matérias-primas de um terceiro para serem vendidos praticamente no mundo inteiro. As organizações têm uma necessidade crescente de pensar suas estratégias a nível global. As barreiras econômicas, uma a uma, vão caindo e expondo mercados locais à concorrência de gigantes transnacionais. Os hábitos de consumo de povos muito diferentes estão ficando mais parecidos.

Neste contexto, as organizações precisam estar em constante processo de transformação, sob pena de perderem, muito mais que oportunidades, seu lugar no mercado. Os modelos tradicionais de gestão, baseados em estruturas hierárquicas rígidas, continuam presentes, mas a agilidade e a flexibilidade vêm ganhando cada vez mais importância. As organizações estão buscando novas maneiras de desenvolver seus negócios e, para permanecerem vivas, não hesitam em promover mudanças radicais que afetam profundamente suas estruturas internas e, não raro,

* Bacharel em Administração. Originalmente, trabalho de conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário Euro-Americano (UNIEURO).

mudam até suas relações com a sociedade. O próprio perfil das pessoas que as empresas desejam ter em seus quadros está mudando.

Hoje, os gestores são praticamente unânimes quando afirmam que o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais depende de criatividade, capacidade de aprender continuamente e se reinventar ainda mais rápido, estar sempre em sintonia com as necessidades do consumidor, que mudam constantemente, e atentos às novidades apresentadas pela concorrência. O ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, os clientes são cada vez mais exigentes e é cada vez mais difícil achar um diferencial legítimo que possa levar ao sucesso.

Na busca por novas formas de gerir seus negócios, muitas vezes as organizações descobrem que não existe uma solução pronta, perfeita para elas. O que existe são modelos teóricos de gestão e ferramentas variadas que, combinados, podem efetivamente produzir uma resposta adequada aos problemas que se quer solucionar. Naturalmente, muitos recursos precisam ser investidos em horas de consultoria, diagnóstico interno, treinamento, novos processos, etc. Uma escolha errada pode pôr a perder todo o trabalho realizado, comprometendo a obtenção dos resultados esperados.

As mudanças estão afetando todos os tipos de organizações, independentemente de seu tamanho, nacionalidade, ramo ou área geográfica de atuação, mas não da mesma maneira. Grandes organizações, por exemplo, possuem mais recursos para promover as mudanças necessárias, mas, em contrapartida, têm muito mais a mudar e, naturalmente, enfrentam mais dificuldades na implementação dessas mudanças justamente devido a seu tamanho e à quantidade de pessoas e variáveis envolvidas. Já as pequenas organizações são mais ágeis, mas têm mais dificuldades em obter os recursos necessários à implementação de programas de mudança, muitas vezes uma necessidade real imposta por um mercado em constante transformação. Além disso, elas precisam lidar com as dificuldades naturais decorrentes da própria estrutura funcional reduzida onde, muitas vezes, um único profissional precisa desempenhar mais de uma atividade, não raro acumulando funções no organograma. Paradoxalmente, talvez exatamente pela menor disponibilidade de recursos humanos e financeiros, as soluções mais criativas são encontradas pelos pequenos empreendedores.

O tema desta pesquisa é a gestão de pequenas empresas no contexto da globalização. A escolha do tema se justificou dada sua relevância para a sociedade

brasileira como um todo, já que as pequenas organizações são, hoje, as maiores geradoras de emprego e, por conseqüência, grandes agentes de inclusão social. Apesar disso, os conhecimentos disponíveis referentes a modelos e técnicas de gestão específicos para as pequenas empresas são bastante reduzidos. As grandes questões que nortearam todo o trabalho de pesquisa foram as seguintes: Os modelos de gestão tradicionais são os mais adequados para as pequenas empresas na atual conjuntura mundial? Caso não sejam, que modelos e ferramentas de gestão, então, são os mais indicados?

As pequenas organizações possuem particularidades que as diferem das grandes em diversos aspectos, o que implica em que as soluções adotadas por estas não necessariamente são boas também para as primeiras. A esmagadora maioria das publicações sobre modelos e técnicas de gestão oferece soluções não aplicáveis às pequenas organizações, contribuindo, no máximo, com alguns conceitos aplicáveis apenas se adaptados, tendo, portanto, pouco a oferecer a nível prático. As exceções seriam alguns trabalhos acadêmicos e publicações de órgãos governamentais como o SEBRAE e o SENAC, estas voltadas especificamente à realidade das pequenas empresas, mas que, por sua vez, têm como principal objetivo a apresentação de conceitos elementares da Administração àqueles empreendedores que não possuem conhecimento algum na área.

Esta pesquisa contribui a nível teórico aprofundando a análise das particularidades das pequenas empresas, dos desafios ambientais que enfrentam no contexto atual e discutindo qual ou quais modelos e ferramentas de gestão seriam os mais adequados para elas. A nível prático, esta pesquisa oferece aos milhares de pequenos empreendedores do Brasil conceitos que os ajudarão a ter sucesso no complexo mundo globalizado, cada vez mais competitivo.

O objetivo geral desta pesquisa foi entender como as mudanças decorrentes da globalização estão afetando as pequenas organizações. Para encontrar essas respostas, foi analisada a América Tecnologia de Informática e Eletro-Eletrônicos Ltda.-EPP, uma pequena empresa sediada em Brasília, no Distrito Federal, que atua no mercado de informática desde 2004, fornecendo bens e serviços de alta tecnologia ao mercado corporativo. Inicialmente, foi feita uma análise de sua estrutura interna e das variáveis ambientais externas. A seguir, foi discutida a aplicação de diversos modelos e ferramentas de gestão à sua realidade, com o objetivo específico de identificar quais são os mais adequados para a organização.

A nível pessoal, esta pesquisa foi de grande interesse e relevância por ser este autor sócio e gestor da empresa analisada. A pesquisa apontou caminhos para melhorar a qualidade da gestão, ganhar agilidade e facilitar a formação de um ambiente propício para a criatividade. Infelizmente, a maior parte das micro e pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes do segundo ano de existência. Muitos fatores contribuem para isso, mas, seguramente, o mais relevante é a falta de preparo da maioria dos empreendedores. O modelo de gestão correto e o uso de ferramentas adequadas, ao invés do simples uso da intuição, sem diminuir a importância desta, podem aumentar muito as chances de sucesso de qualquer organização. Esta pesquisa, portanto, é útil a todas as pessoas que possuem um pequeno negócio, pretendem possuir, são gestores de um ou simplesmente querem conhecer um pouco mais do fascinante mundo da Administração.

II – REVISÃO DE LITERATURA

1 – Globalização

De todas as mudanças que vêm ocorrendo desde o final do século passado, talvez a globalização seja a que tem causado mais impacto, com reflexos tanto nas organizações como na vida de praticamente cada indivíduo, em qualquer lugar do mundo. Conforme aponta Delfim Netto,

“A Globalização é a revolução do fim do século. Com ela a conjuntura social e política das ações passa a ser desimportante na definição dos investimentos. O indivíduo torna-se uma peça na engrenagem da corporação. Os países precisam se ajustar para permanecer competitivos em uma economia global e aí não podem ter mais impostos, mais encargos ou mais inflação que os outros.”
(Delfim Netto, 1996).

A esta definição, pode ser acrescentada a oferecida por Ballesterro-Alvarez:

“Globalização é um processo social que atua no sentido de uma mudança na estrutura política e econômica das sociedades, ocorrendo em ondas, com avanços e retrocessos separados por intervalos de tempo que podem durar séculos.

A expressão globalização também é conhecida como um processo de integração protegido pelo neoliberalismo. Podemos caracterizar a globalização pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais e pelo abandono do estado de bem-estar social.” (Ballester-Alvarez, 2001, p. 37).

De fato, a globalização tem causado considerável impacto na economia mundial, conforme esclarece Ballester-Alvarez:

“Globalização é um termo que se refere aos fenômenos do âmbito da produção e da comercialização de produtos, entendidos, hoje, de forma cada vez menos diferenciada daquilo que costumávamos chamar de serviços. É um processo que compreende mudanças significativas no sistema produtivo, com base na utilização crescente de métodos, meios, recursos de produção que ultrapassam fronteiras nacionais. A globalização relaciona-se com fenômenos de terceirização, de quarteirização, de utilização de fontes externas para a produção.

A globalização compreende, também, um novo modelo de interação entre corporações. Ou seja, certo tipo de sinergia entre as corporações, concretizadas por diversos tipos de alianças estratégicas que podem preservar a identidade das corporações ou utilizar parte delas para criar uma terceira. A globalização tem a ver, também, com os processos de fusão, absorção e incorporação entre as empresas.” (Ballester-Alvarez, 2001, p.37)

A globalização é caracterizada por um processo de abertura entre as nações, que passam a praticar intercâmbio comercial com maior intensidade. Como consequência disto, os impactos não são apenas econômicos, mas também sócio-

culturais. As diferenças culturais e os hábitos de consumo se tornam menores. Segundo Ballester-Alvarez, “um dos principais elementos da globalização é o consumidor. Há algumas décadas, ele usava produtos nacionais; hoje ele não compra exatamente produtos de um país estrangeiro, mas sim um número cada vez maior de produtos sem identificação de origem clara e precisa.” (Ballester-Alvarez, 2001, p.37).

Ainda segundo Ballester-Alvarez, “as fontes de informação também se uniformizam em razão do alcance mundial e da crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da Internet. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar certa homogeneização cultural entre os países.” (Ballester-Alvarez, 2001, p. 38).

Com relação a este ponto, importante contribuição foi dada por Lehman:

“Estamos vivendo um momento histórico no qual predomina uma economia globalizada que tende a destruir fronteiras nacionais, embaralhando todos os sistemas comerciais, culturais e ideológicos. Observamos um novo processo social onde predomina a incerteza decorrente da estruturação de sistemas mutantes que nos impossibilitam o apoio em experiências passadas e nas projeções futuras.

A globalização, como movimento de transformação social e de produção que promete a melhoria da qualidade de vida, pasteuriza os comportamentos e aspirações humanas. O cidadão brasileiro comum, embora não tenha conhecimento dos movimentos da produção e dos mercados mundiais, já está consumindo ‘globalmente’.” (LEHMAN, 1996).

Apesar de ter se intensificado sobremaneira nos últimos anos, o fenômeno da globalização teve início praticamente com o advento do capitalismo, como ensina Ballester-Alvarez:

“Desde o surgimento do capitalismo sempre existiu a tendência à internacionalização, devido principalmente à sua essência: produzir

para o mercado objetivando o lucro e, conseqüentemente, a acumulação da riqueza.

Após a derrocada do socialismo, a internacionalização do capitalismo atinge praticamente todo o planeta e intensifica-se a tal ponto que merece uma denominação especial – GLOBALIZAÇÃO – marcada basicamente pela mundialização da produção, da circulação e do consumo, ou seja, de todo o ciclo de reprodução do capital. Nessas condições, a eliminação das barreiras entre as nações tornou-se uma necessidade, para que o capital pudesse fluir sem obstáculos.”(Ballesterro-Alvarez, 2001, p.29).

A queda das barreiras entre as nações foi um dos fatores que possibilitaram a criação de vários blocos econômicos, conforme Ballesterro-Alvarez, que afirma que “a globalização caracteriza-se por maior fluidez nas transações de qualquer tipo, por meio da eliminação dos obstáculos em sua realização; um exemplo concreto é a formação dos blocos econômicos.” (Ballesterro-Alvarez, 2001, p. 29).

A economia globalizada, então, se dá por meio de relações entre países, isoladamente, entre países isolados e blocos econômicos, ou entre os blocos econômicos. Países que não participam de nenhum bloco econômico tendem a levar desvantagem no comércio mundial. Por outro lado, a globalização não traz apenas benefícios. Uma das razões para isso é que as nações possuem níveis de desenvolvimento muito diferentes, como mostra Ballesterro-Alvarez:

“A economia globalizada faz parte dos blocos de economias nacionais, que se encontram em diferentes posições nos movimentos de bens e pessoas, mercadorias e fatores produtivos.

A globalização e a integração mundial caminham para a liberação econômica e, conseqüentemente, para o fim gradativo das barreiras tarifárias que protegem as produções internas da concorrência estrangeira, de modo a se abrir ao fluxo internacional de bens, serviços e capitais.” (Ballesterro-Alvarez, 2001, p. 39).

A redução das barreiras comerciais, que tendem a proteger eventuais ineficiências internas, afeta profundamente as organizações, forçando-as a rever

conceitos, estruturas e estratégias para enfrentar novos concorrentes. Com relação a isso, Ballestero-Alvarez coloca que:

“Com a globalização, a competitividade está mais acirrada, a informação mais acessível a todos e a qualidade deve ser o objetivo a ser alcançado. Sua obtenção baseia-se em um sistema de produção enxuto em que se possa agregar melhoramentos continuamente a cada etapa de produção. Isso implica na utilização de um sistema organizacional adequado e de uma mão-de-obra qualificada.” (Ballestero-Alvarez, 2001, p. 43).

A globalização afeta tanto grandes como pequenas organizações. Segundo Brum,

“A aceleração da globalização no mundo está fazendo com que as evoluções da economia internacional cheguem até nós em tempo real. Assim, os efeitos das mudanças na economia, que são constantes, nos envolvem completamente. Nos últimos 25 anos, em termos mundiais, tais efeitos se inserem no contexto de um modelo econômico conhecido como de livre mercado. Nele, a competição se faz mais presente, tendo como árbitro não mais o Estado mas sim a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo melhor preço, num contexto de eficiência competitiva. O desafio, especialmente para as pequenas empresas, é resolver os problemas de gestão em um contexto altamente dinâmico, competitivo, interdependente e inter-relacionado.” (Brum, 2005).

É pertinente, também, a visão apresentada pelo SEBRAE:

“Hoje não é mais possível falar, por exemplo, sobre economia brasileira, americana, européia ou mesmo japonesa, etc., tal é o grau de conexão existente entre os diversos países do mundo. Estamos presenciando a formação de uma economia única, um mercado único.

Assim, seu futuro negócio não concorrerá somente com as empresas locais, mas com as empresas de todas as partes do mundo.

As pequenas empresas que produzem brinquedos, por exemplo, têm que competir com fabricantes chineses, coreanos, dentre outros, que colocam seus produtos em nosso mercado a um preço muito baixo.

No Brasil, vários grupos estrangeiros aumentaram sua participação no mercado adquirindo empresas brasileiras, desenvolvendo atividades próprias ou se associando a empresas locais, tanto na indústria, quanto no comércio e serviços. Esse fenômeno fez-se notar na indústria automobilística com a Audi, Peugeot, Renault; nos bancos com o Santander e tantos outros, só para citar alguns exemplos.” (SEBRAE, 2004).

Para se adaptar à globalização, as grandes organizações contam com maior capacidade financeira que as pequenas, o que lhes dá mais facilidade para investir na implementação de processos de mudança, mas estas são mais ágeis e se adaptam mais facilmente. Com relação a isso, Ballester-Alvarez afirma que “uma das características da globalização é que o objetivo de muitas empresas de grande porte tem sido obter as características positivas das pequenas empresas, tais como rapidez de colocação no mercado, tomada de decisões e eliminação de atividades burocráticas.” (Ballester-Alvarez, 2001, p. 51).

A globalização está levando as organizações a rever seus conceitos e formas de gestão para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo. As mudanças estão afetando, inclusive, o perfil dos colaboradores e as formas de trabalhar. Novas ferramentas, como a Internet e outras baseadas no uso cada vez maior da Tecnologia da Informação se fazem cada vez mais necessárias para a competitividade.

2 – Estrutura Organizacional

2.1 – O modelo organizacional tradicional

A estrutura organizacional, segundo Maximiano,

“Define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos e é representada pelo organograma, um gráfico onde os retângulos representam unidades de trabalho e indicam como as responsabilidades estão divididas dentro da organização. Os títulos dos retângulos mostram quais as responsabilidades de cada unidade de trabalho. Verticalmente, o número de níveis em que os retângulos estão agrupados mostra como a autoridade está graduada, do gerente que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura. As linhas que ligam os retângulos mostram a interdependência das unidades de trabalho. As linhas de comunicação nascem das decisões sobre divisão do trabalho e autoridade e hierarquia. Em resumo, as decisões mais importantes do processo de organização são divisão do trabalho, que identifica as responsabilidades pela execução das tarefas, e a definição do sistema de autoridade.” (Maximiano, 2002, p.112).

Com relação à divisão do trabalho Maximiano explica que:

“É o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em tarefas menores, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). A divisão do trabalho permite às organizações realizar tarefas complexas, como a montagem de equipamentos de grande porte, ou fabricar produtos em grande quantidade. Até mesmo nas microorganizações a divisão do trabalho é necessária. Em um pequeno restaurante, observam-se os funcionários especializados em executar tarefas distintas, como prestar o serviço, atender os clientes nas mesas, cuidar do suprimento de mercadorias e cuidar do caixa. Nas grandes organizações, como as cadeias de restaurantes, há grande quantidade de pessoas especializadas em realizar essas e muitas outras tarefas.” (Maximiano, 2002, p. 113).

A divisão do trabalho baseia-se nos conceitos de tarefas e funções organizacionais, conforme definido por Maximiano, “as funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções.” (Maximiano, 2002, p. 117).

Para cada tarefa ou conjunto de tarefas atribuídos a uma pessoa existe um cargo respectivo, como explica Chiavenato:

“Tarefa é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.” (Chiavenato, 2000, p. 60).

A definição de Maximiano reforça o conceito:

“A responsabilidade pela execução das tarefas pode ser atribuída a pessoas, individualmente, ou a grupos de pessoas. O conjunto de tarefas atribuídas a uma pessoa chama-se cargo. Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste de um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa (ocupante do cargo) deve desempenhar. Há cargos que têm um único ocupante (por exemplo, o cargo de presidente) e cargos com grande número de pessoas que os ocupam (secretárias, professores e montadores de veículos).

Um departamento é um agregado de cargos e tem responsabilidade em relação a uma função da organização (produção, vendas, administração financeira). Os departamentos são identificados pelo título da função sob sua responsabilidade. Excepcionalmente,

como acontece nas organizações de pequeno porte, um departamento pode corresponder a um único cargo.” (Maximiano, 2002, p. 113).

Maximiano completa:

“Numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização do objetivo. Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham também são especializados em determinadas tarefas. Divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as pequenas contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

As diversas tarefas especializadas precisam combinar-se e integrar-se, porque elas são interdependentes. Para realizar uma tarefa, é preciso realizar outra, e assim sucessivamente, ou nada acontece. Coordenação é o processo que procura atender às necessidades de interdependência e convergência das tarefas especializadas, de modo que o conjunto consiga atender à sua finalidade. A coordenação das atividades é uma das funções do processo de administrar as organizações.” (Maximiano, 2002, p. 131).

A divisão do trabalho e a especialização dos operários em tarefas específicas, visando aumentar a produtividade, teve início com a Administração Científica, como explica Chiavenato:

“A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos criaram uma reestruturação das operações industriais, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa ou de tarefas simples e elementares,

para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho estabelecidas pelo método. A limitação de cada operário à execução de uma única operação ou tarefa, de maneira contínua e repetitiva, encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Essas idéias tiveram rápida aplicação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e repetitiva, durante toda sua jornada de trabalho, de uma operação ou tarefa manual, simples, repetitiva e padronizada.” (Chiavenato, 2000, p. 59).

Chiavenato continua:

“Com a Administração Científica, a preocupação básica passou a ser a racionalização do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificar os cargos no intuito de obter o máximo de especialização de cada trabalhador: cada operário ficaria restrito a uma específica tarefa que deveria ser executada cíclica e repetitivamente, para aumentar sua eficiência. Os cargos e as tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador: este deve fazer e não pensar ou decidir. A simplicidade dos cargos permite que o ocupante aprenda rapidamente os métodos prescritos, exigindo um mínimo de treinamento. A simplicidade também permite um controle e acompanhamento visual por parte do supervisor. Com isso, enfatiza-se o conceito de linha de montagem ou linha de produção: em vez de um operário executar uma tarefa complexa ao redor da matéria-prima, esta passa por uma linha móvel de produção, na qual cada operário especializado executa seqüencialmente sua tarefa específica. Ao longo da linha de produção, a matéria-prima caminha e é processada por uma seqüência de operários, cada qual realizando uma tarefa específica. Cada operário é treinado no método de trabalho, isto é, na

maneira de executar a tarefa específica, para desempenhar as atividades rotinizadas.” (Chiavenato, 2000, p. 60).

A função da estrutura organizacional é definir formalmente como as tarefas são distribuídas, agrupadas e coordenadas. Robbins (2002) define seis elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das suas organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização. Segundo Robbins:

- “Especialização do trabalho ou divisão do trabalho é o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em funções separadas;
- Departamentalização é a base segundo a qual as tarefas são agrupadas;
- Cadeia de Comando é uma linha única de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo, determinando quem se reporta a quem na empresa. Os conceitos ‘Autoridade’, os direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que estas sejam obedecidas, e ‘Unidade de Comando’, segundo o qual um subordinado deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente, são complementares;
- A amplitude de Controle diz respeito ao número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia;
- Centralização é o grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização;
- Descentralização é o processo decisório e ampliado para a participação dos escalões inferiores; e
- Formalização é o grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.” (Robbins, 2002, p. 401).

2.2 – Novos modelos organizacionais

De acordo com Crainer,

“As organizações estão mudando. Em um artigo da Harvard Business Review, Larry Hirschhorn e Thomas Gilmore do Centro de Pesquisa Aplicada de Wharton anunciaram com alarde a nova realidade: ‘As novas tecnologias, os mercados altamente dinâmicos e a competição global estão revolucionando os relacionamentos comerciais. À medida que as empresas atenuam suas fronteiras tradicionais para responder a esse ambiente de negócio mais fluido, as funções que as pessoas desempenham no trabalho e as tarefas que executam se tornam correspondentemente difusas e ambíguas’.” (Crainer, 2000, p. 56).

A hierarquia tradicional tem um alto custo para as organizações, tanto por causa dos salários que precisam ser pagos a inúmeros gerentes intermediários como por causa da perda de agilidade, como ilustra Crainer:

“O efeito colateral mais óbvio dessa pesada hierarquia é que ela retarda o processo decisório. Se cada decisão tem que ser filtrada por dez linhas de hierarquia, é impossível tomar uma decisão rápida. Antigamente esse não era um obstáculo significativo ao sucesso comercial. Nas décadas de 60 e 70 as empresas não precisavam se movimentar rápido – os mercados estavam lá, em geral mercados de natureza nacional, que evoluíam lentamente. Hoje, com a ênfase na velocidade de desenvolvimento e a oferta de produtos, é crucial que as decisões sejam imediatas.

A conclusão óbvia a que chegam empresas do mundo inteiro é que os níveis gerenciais precisam ser erradicados. Em lugar de pirâmides de gerentes de nível médio que raramente se comunicam uns com os outros, o ônus é das equipes de projetos e posições multifuncionais.” (Crainer, 2000, p. 57).

O advento da Tecnologia da Informação (TI) colocou diversas facilidades à disposição das organizações, como uma comunicação mais rápida e eficaz. Com relação a isso, Crainer explica que:

“A TI não é limitada por estruturas hierárquicas. Ao contrário, permite que os gerentes ignorem a hierarquia e se comuniquem com as pessoas com as quais precisam se comunicar, independentemente de sua posição na organização – geográfica ou hierárquica. À medida que se concentrou em filtrar e direcionar informações, o trabalho da gerência de nível médio tornou-se redundante.” (Crainer, 2000, p. 57).

Crainer completa:

“O recurso corporativo que desempenha o papel mais importante na criação da nova organização é a TI. Embora a TI tenha sido utilizada como meio de coleta de dados, a ênfase em seu uso prático sempre foi gerenciar as ligações entre diferentes divisões, funções e atividades. A TI sempre analisou o que os departamentos fazem para então lhes fornecer as informações. Com isso, ficou mais simples lidar com os sistemas e a vida interna da organização.” (Crainer, 2000, p. 69).

A partir do final do século passado, várias organizações começaram a adotar um novo modelo de estrutura, chamado de ‘organização horizontal’. Segundo Barnevik e Moss Kanter,

“A organização horizontal pode ser definida como aquela em que se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que todos os empregados ficam mais próximos da clientela. A organização horizontal, ao promover a maior proximidade com a clientela, eleva o nível de comprometimento e responsabilização das pessoas da organização, tornando-as parte ativa de todo o processo. Uma das mais importantes vantagens desse modelo residiria justamente nesse ponto, além, é claro, de viabilizar movimentação decisória restrita a poucos níveis hierárquicos.” (Barnevik e Moss Kanter, 1994).

Uma das vantagens desse novo modelo de estrutura organizacional é o fortalecimento da unidade e da confiança entre os colaboradores, direcionando-os às metas organizacionais. A redução de níveis proporcionada pela horizontalidade aproxima as pessoas.

Como Araújo coloca com propriedade,

“A estrutura tradicional, convencional, piramidal, que permitia a visualização imediata da cadeia de comando e que foi motivo de tantos estudos organizacionais nas próprias empresas ou nas consultorias por todo o mundo ficou como boa lembrança do século XX. O século XXI nos traz uma nova configuração e uma nova dinâmica. Coincidência ou não, a redução de níveis hierárquicos que gerou a organização horizontal e a informática e os incríveis ganhos proporcionados pela tecnologia da informação, permitiram o estabelecimento de uma gestão organizacional de forma horizontalizada (sem uma cadeia de comando visível e com exigências de coordenação por causa de seu caráter horizontal). É certo que a adoção de uma tecnologia que altera profundamente estruturas clássicas vai necessitar do inquestionável entendimento de uma mudança dessa ordem. Repetimos o que foi dito antes e será repetido em outros capítulos: mudanças dramáticas na gestão organizacional exigem que o corpo funcional esteja preparado e capacidade para entender as razões da nova dinâmica.” (Araújo, 2001, p. 307).

Diversos estudos têm sido feitos a respeito de escritórios abertos, que são uma alternativa que se adapta bem ao modelo de estrutura horizontal. Os espaços abertos e as poucas divisórias aumentam o contato entre os colaboradores.

Segundo Ballesterro-Alvarez,

“O ponto de partida do administrador está mudando radicalmente. Em vez de uma visão vertical, ele deve acompanhar o fluxo horizontal dos produtos e da informação, por meio de diferentes subsistemas da empresa. Isso implica que, em vez de se concentrar na

administração do universo restrito ao interior da função, deve fazê-lo nas ligações com as demais funções com as quais vive em dependência. Mais ainda, perceber e identificar de forma clara as três grandes variáveis intervenientes nesse processo, a saber: o cliente, que hoje determina e define o que quer comprar e que cada vez mais exige qualidade acima de tudo; a concorrência, que força a elevação do padrão dos produtos para atender os clientes e ganhar mercado; e o ciclo constante de mudanças, incrementado pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Há uma total inversão dos conceitos colocados antes e preconizados pela administração clássica estrutural e funcional.

Dentro dessa abordagem, o fator essencial é a gestão dos processos-chave em termos de empresa. A ênfase é dada para otimizar um processo completo, e não o desempenho local de uma única função. Como conclusão, podemos afirmar que a abordagem sistêmica consiste em estudar a empresa como um sistema de inputs, outputs e throughputs. Em outras palavras: deve-se concentrar suas análises nos processos, focalizar a administração na simplificação dos processos pelos quais os produtos são criados e na eliminação das tarefas que não agregam valor ao produto. É, justamente, por essa razão que essa é a visão adotada como metodologia fundamental na nova prática administrativa.

Isso significa que, uma vez adotada a visão sistêmica como método exaustivo de análise e síntese, deve-se, em seguida, determinar se os atuais processos para conduzir o negócio ainda terão razão de ser no futuro. Na negativa, eliminam-se. Na afirmativa, importa torná-los significativamente mais eficientes, aproveitando o máximo possível das tecnologias modernas.” (Ballester-Alvarez, 2001, p. 17).

A partir da década de 80 do século passado, as pessoas começaram a buscar um controle maior sobre a vida profissional o que, com os novos modelos de estruturas organizacionais mais flexíveis, acabou originando novas maneiras de

trabalhar, ou seja, mudando um pouco a relação entre a organização e seus colaboradores. Segundo Crainer,

“Isso tudo exige uma mudança fundamental na atitude em relação às corporações como empregadores. O homem corporativo deu lugar à Geração X, que pode ser considerada uma invenção dos jornalistas, uma dessas frases de efeito de pouco uso e sem relevância prática. Alimentados com uma dieta de MTV e discos do Nirvana, os representantes dessa geração são céticos e têm trinta e poucos anos. Mas como administrá-los? Como eles gerenciam seus subordinados? Jay Conger do Leadership Institute da Universidade de Sul da Califórnia examinou a realidade por trás do mito. ‘A história molda as atitudes e os gostos de uma geração’, observa, citando a preferência da geração mais velha de norte-americanos que continua comprando automóveis fabricados nos Estados Unidos.

Segundo Conger, os representantes da Geração X (nascidos entre 1965 e 1981) exibem quatro características importantes. Primeiro, buscam um equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal. Estão muito distantes dos seres corporativos das gerações anteriores, cuja vida pessoal estava subordinada à organização. Sua segunda característica é serem extremamente independentes. Conger atribui parcialmente a isso o impacto da política de direita da década de 80, que enfatizava a responsabilidade pessoal. A terceira característica da geração X é seu apetite pela tecnologia. São as testemunhas – e freqüentemente os instigadores – da revolução da TI. Finalmente, os representantes da Geração X preferem ver empresas como comunidades.” (Crainer, 2000, p. 171).

Os novos modelos organizacionais buscam proporcionar mais flexibilidade às organizações. As relações de trabalho estão mudando consideravelmente. Por um lado, é possível prever que o número de funções de tempo integral será reduzido com o tempo. Por outro lado, o trabalho será prestado de forma bem diferente da convencional, ainda predominante na sociedade. Provavelmente envolverá, além da presença física nas instalações da organização, trabalho

executado remotamente, a partir de escritórios montados na casa dos colaboradores, com utilização de estações de trabalho, além de horas dedicadas ao estudo e ao ‘ócio criativo’. A produtividade não será mais medida a partir do tempo trabalhado, e sim dos resultados alcançados.

3 – Modelos e Ferramentas de Gestão

3.1 – Modelos de Gestão

Segundo Assunção, são três os principais modelos de gestão, o Burocrático, o Sistêmico e o Contingencial.

3.1.1 – O Modelo Burocrático

Com relação ao modelo Burocrático, Assunção coloca que “com a evolução da sociedade e as demandas mais recentes, a burocracia tem se mostrado inadequada como paradigma para direcionar a estruturação das organizações frente aos seus diferentes públicos.” (Assunção, 2003).

Ainda segundo Assunção, esta afirmação é justificada pelas seguintes ‘anomalias’ do modelo burocrático:

- “a visão fragmentada do processo de trabalho e acomodação do funcionário, decorrente da limitação e da divisão das tarefas que lhe são atribuídas, não tendo a visão do processo no seu todo, o funcionário exacerba a importância da parte que lhe cabe: não desenvolve comportamentos de colaboração com os demais, pois desconhece suas necessidades e não se sente comprometido com o resultado final, que não conhece;
- O desempenho restrito ao cumprimento de normas, do qual resulta uma falsa idéia de segurança, na medida que o acerto, que decorre da rotina conhecida e por demais repetida, passe a ser percebido como padrão de especialização desejada;
- a insistência na premiação do mérito, identificado com base em características pessoais apresentadas para fazer frente às

exigências do cargo, que induz o funcionário a limitar a execução de suas tarefas aos padrões pré-definidos;

- a distorção decorrente da intransigência na aplicação de normas e regulamentos que, muitas vezes, perdem a característica de meios e passam a funcionar como fim ou objetivos;
- a centralização do poder decisório nos escalões mais altos da organização, geralmente distante do local em que ocorre a demanda da decisão, gerando demoras desnecessárias e descompromisso da parte de quem recebe as demandas, mas não tem poder para atendê-las;
- a impessoalidade no tratamento dado a clientes ou usuários com demandas que fogem à rotina;
- a despersonalização e a negligência das estruturas informais existentes nas organizações, desenvolvidas muitas vezes como reação à institucionalização; a burocracia exacerba as relações existentes entre os cargos e descaracteriza as relações entre as pessoas que ocupam esses mesmos cargos;
- o excesso de formalismo, do qual decorrem controles sobre controles, exigindo pessoal para as atividades de acompanhamento, registro de dados e supervisão do trabalho de outros;
- a pouca ou nenhuma importância dada ao ambiente, que possui demandas nem sempre percebidas pela organização; as pressões externas, quando acentuadas, são vistas como ameaças indesejáveis e não como estímulos ao desenvolvimento e à inovação.” (Assunção, 2003).

O modelo burocrático seria mais adequado para atividades altamente repetitivas. Neste caso, ele poderia ajudar a garantir produtividade. Nos tempos de hoje, entretanto, que requerem flexibilidade crescente, ele teria pouco a acrescentar.

3.1.2 – O Modelo Sistêmico

A abordagem sistêmica diz que as organizações só podem ser compreendidas se forem levadas em consideração as demandas e limitações impostas pelo meio. As organizações podem ter um maior ou menor grau de abertura em relação ao ambiente, o que as define como tendendo a sistemas abertos ou fechados. Naturalmente, nenhuma organização é completamente aberta ou completamente fechada.

Com relação ao Modelo Sistêmico, Assunção nos ensina que:

- “A organização retira do ambiente os insumos de que necessita para sua sobrevivência e operação, na forma de recursos materiais, financeiros, tecnológicos, de informação, humanos, demandas de trabalho e outros;
- após realizar os processos necessários ao cumprimento de seus objetivos, exporta serviços, bens e produtos para o ambiente, na forma de pareceres, autorizações, orientações, produtos e outros;
- a troca entre a organização e o ambiente assume caráter cíclico; os serviços e produtos oferecidos ao ambiente vão alimentar a imagem de que a organização existe e está apta para atender esse ambiente, o que estimula novas demandas;
- se o que é oferecido atende às expectativas dos clientes e usuários, a organização é efetiva. Caso contrário, sua imagem sofre pressões e desgastes os mais variados; a organização usa a informação recebida do ambiente para corrigir seu desempenho, quando necessário, e para redefinir novos rumos de atuação;
- a organização tende a assumir a estrutura que melhor lhe permita atender as demandas ambientais e a organizar-se em funções adequadas para o cumprimento dos papéis que assume, visando sua missão, a organização conta com diferentes estratégias que facilitam o seu desempenho e permitem a realização de suas finalidades e o alcance de seus objetivos;
- como sistema aberto estruturado, a organização possui limites que, embora nem sempre claramente determinados, definem o seu âmbito de atuação e impedem ações que ultrapassem as fronteiras de sua competência.” (Assunção, 2003).

Assunção continua:

“Administradores sistêmicos precisam aprender a conviver com a incerteza. Atuam dentro de um sistema social que não podem compreender completamente, e cujas reações e fatos jamais serão capazes de prever com certeza, e muito menos de controlar. Isto não os exime, da responsabilidade de dar orientação à organização.

A visão da estabilidade e da flexibilidade de um sistema social como consequência de seu equilíbrio dinâmico sugere uma estratégia correspondente de solução de conflitos. Em toda organização e como na sociedade, invariavelmente surgem conflitos e contradições que podem ser solucionados em benefício de um ou de outro lado. Assim precisamos de estabilidade e mudança, de ordem e liberdade, de tradição e inovação, de planejamento e laissez-faire.

O administrador de orientação sistêmica sabe que as contradições dentro de uma organização são sinais de variedade e vitalidade, e dessa forma contribuem para a viabilidade do sistema. Sem conflitos, não pode haver desenvolvimento algum. Ele precisa levar em conta os dois termos de uma contradição, sabendo que ambos serão importantes, dependendo do contexto. Não tentará solucionar os conflitos inevitáveis por meio de decisões rígidas, mais sim equilibrando dinamicamente os dois lados” (Assunção, 2003).

3.1.3 – O Modelo Contingencial

De acordo com Assunção,

“Embora a abordagem sistêmica permita um conhecimento amplo do funcionamento da organização, a visão oferecida é relativamente abstrata para servir como suporte para a solução de problemas contingenciais, ou seja, o ambiente mutável em que as organizações estão situadas exige flexibilidade para adaptações das mais diversas.

A Teoria da Contingência enfatiza o ambiente, suas demandas sobre a dinâmica da organização e a rede de relações formada em decorrência das demandas surgidas e das respostas emitidas. Procura esclarecer o que ocorre nas relações intra e intersistemas. Evidencia que a estrutura interna e o funcionamento das organizações guardam relação direta com o ambiente externo.

Quanto maior o grau de abertura para com o ambiente, maior a probabilidade de alterações internas decorrentes dos insumos e da dinâmica ambiental externa. Quanto menor o grau de abertura, menor também será o suprimento de energia ou insumos e será maior a probabilidade de entropia, em decorrência da falta de alimentação externa.

Segundo a abordagem contingencial, sendo a organização um sistema aberto, o que nela ocorre depende e resulta do que ocorre no meio ambiente. Nada é fixo, tudo é relativo.” (Assunção, 2003).

A abordagem contingencial, portanto, é complementar em relação à abordagem sistêmica. A grande vantagem da abordagem contingencial é que ela se aproxima mais da realidade e, portanto, pode contribuir melhor com o desenvolvimento de soluções práticas para problemas decorrentes de mudanças ambientais, como a globalização.

3.2 – Ferramentas de Gestão

São muitas as ferramentas de gestão disponíveis aos Administradores. Em geral, todas oferecem abordagens levemente diferentes, por focar um ou outro aspecto especialmente, mas sempre baseadas nos mesmos macro-princípios. Um fenômeno que pode ser observado é que, de tempos em tempos, novas ferramentas de gestão são apresentadas, geralmente acompanhadas do lançamento de livros que se tornam best sellers, tornando-se quase um ‘modismo’ temporário, o must da gestão moderna, até o aparecimento de uma nova ferramenta.

Existem, entretanto, algumas ferramentas que, efetivamente, apresentaram conceitos novos que tiveram grande aplicação na gestão das organizações. As principais são as seguintes:

- “**Arquitetura Organizacional:** Prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando otimizar fatores considerados chaves como o próprio negócio da organização, as pessoas que o executam e as regras que o regem. Esta abordagem toma emprestado da arquitetura física seus pressupostos fundamentais e visa à construção de projetos empresariais complexos, capazes de responder ao quadro de acirrada competitividade global dos primeiros tempos do século XXI.” (Araújo, 2001, p. 54).
- “**Terceirização (Outsourcing):** Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades. No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio. Isso permite à organização se concentrar em sua área fim.” (Araújo, 2001, p. 89).
- “**Downsizing:** Processo que incentiva e promove o incremento da responsabilidade atribuída aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando a oportunidade de provocar o achatamento da pirâmide hierárquica, funcionando eventualmente com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso é possível obter um enxugamento sadio dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.”(Ballestero-Alvarez, 2001, p. 113).
- “**Qualidade Total:** A Qualidade Total baseia-se na intolerância com o erro. Assentando-se na busca incessante pelo zero defeito, ou seja, a eliminação de quaisquer problemas que venham a afetar os elevados índices de qualidade da produção, esse procedimento, de origem predominantemente industrial, mas já utilizado também pelo setor de serviços, persegue, acompanhando outros

procedimentos, a idéia de encantar os clientes como estratégia de manutenção da competitividade pois apenas clientes encantados são fiéis às empresas. Por isso, as empresas comprometidas com a gestão pela qualidade total oferecem, sempre que possível, algo inusitado aos consumidores. Mesmo nos dias atuais em que a retração de mercado, a instabilidade, os avanços tecnológicos e a acirrada concorrência modificam a cada momento as chamadas regras do jogo da sobrevivência, encantar é preciso.” (Araújo, 2001, p. 109).

- “**Benchmarking:** O Benchmarking é uma abordagem da gestão organizacional que busca a excelência utilizando procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar respostas encontradas por outras organizações para problemas comuns. Longe de buscar apenas a cópia, o benchmarking busca revelar alternativas valiosas de incremento de níveis de eficácia e eficiência. O benchmarking constitui uma modalidade de especial aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, de seu país ou mesmo do mundo, no intuito de possibilitar a quem inicia esse tipo de estudo, como resultado final, um quadro esclarecedor do que poderia ser modificado, melhorado, na organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objeto da investigação.” (Araújo, 2001, p. 165).
- “**Aprendizagem Organizacional:** É a busca constante do auto-aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta às cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Essa proposta é voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico.” (Araújo, 2001, p. 217).
- “**Empowerment:** É a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, permitindo a elas participar ativamente do processo de tomada de decisão. O

Empowerment também pode ser visto como uma inovação no modo de gerir pessoas.” (Araújo, 2001, p. 261).

- “**Open-Book Management:** Também chamada de Transparência Total, essa tecnologia surgiu nos anos 80 e pode ser definida como uma nova tecnologia que ajuda as pessoas a ter uma percepção diferenciada da realidade organizacional. O Open-Book Management prima pela abertura e transparência nas informações, antes tidas como confidenciais, facilitando a aprendizagem das pessoas da organização que se envolvem com mais profundidade nos negócios da organização.” (Araújo, 2001, p. 291).
- “**Gestão por Processos:** A empresa é a forma pela qual os recursos são organizados para realizar determinada atividade. A organização por processos busca maior eficiência na obtenção do produto ou serviço que é a atividade fim da empresa, proporcionando maior facilidade de adaptação às mudanças, melhor integração de esforços e maior capacidade de aprendizagem. Os processos são seqüências de atividades necessárias para a obtenção do produto ou serviço final. A Gestão por Processos valoriza o trabalho em equipe na medida em que proporciona a todos os participantes uma visão mais clara de seu papel para o atingimento de um objetivo comum. A preocupação deixa de ser exclusivamente com o próprio trabalho, passando a ser com o processo como um todo visando à obtenção do produto final.” (Wood Jr., 2001, p. 17).
- “**Balanced Scorecard:** O Balanced Scorecard é uma ferramenta que procura fornecer visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso da organização. Tradicionalmente, a visibilidade se restringe aos resultados finais da organização fazendo com que, mesmo com resultados positivos, eventuais problemas em alguma das atividades meio passem despercebidos, comprometendo resultados de médio e longo prazo. O Balanced Scorecard baseia-se no foco em quatro dimensões, ou perspectivas, do desempenho de uma organização: a perspectiva do cliente, da inovação e aprendizagem organizacional, dos processos internos e a

perspectiva do desempenho financeiro.” (Maximiano, 2002, p. 407).

4 – As Pequenas Empresas e o Ambiente

4.1 – As micro e pequenas empresas

Um bom conceito de micro e pequena empresa é o oferecido por Palermo:

“Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Para fins didáticos, encontra-se em primeiro lugar a classificação referente à estrutura da organização da microempresa e da pequena empresa, na qual o proprietário centraliza quase todas as atividades, exercendo várias funções ao mesmo tempo.” (Palermo, 2002).

As micro e pequenas empresas possuem particularidades que as diferem significativamente das grandes organizações. Dentre estas, destacam-se o número reduzido de colaboradores, maiores limitações financeiras em relação às grandes empresas e centralização das decisões em uma única pessoa, muitas vezes o próprio dono. Além disso, com relação à divisão do trabalho, as micro e pequenas empresas são diferentes: enquanto nas grandes empresas essa divisão é feita com base em atividades e aptidões, nas pequenas muitas vezes um mesmo colaborador precisa desempenhar funções distintas dentro da organização, como se ocupasse dois cargos. A divisão do trabalho continua sendo necessária, mas acaba sendo feita a partir de uma visão temporal, da alocação de espaços específicos na agenda para atendimento às diversas necessidades.

Essas particularidades fazem com que também os modelos de gestão adotados pelas pequenas empresas sejam, em geral, diferentes, como é explicado em artigo do CRA-RJ:

“Historicamente, os modelos de gestão das organizações brasileiras são importados: primeiro de Portugal, depois da França e, mais recentemente, dos Estados Unidos e dos tigres asiáticos.[...]

É nos movimentos sociais e nas pequenas empresas que podemos identificar originalidade na forma de administrar. Têm códigos próprios e uma forma de gestão e de organização menos hierarquizada, onde a solidariedade é mais explícita.[...]

A empresa pequena, ao crescer, absorve os modelos externos de administrar. Muitas vezes as organizações brasileiras são administradas com uma visão ‘colonialista’ que as torna extremamente sensíveis a modismos que não dão certo por nada terem a ver com a nossa realidade.” (CRA-RJ, 2001).

4.2 – Análise do ambiente

Segundo Maximiano,

“O ambiente externo de uma organização pode ser muito complexo, dependendo do tipo de organização. Muitas das variáveis do ambiente admitem algum grau de controle. Outras variáveis são incontroláveis, ou requerem grande esforço para que a organização consiga resultados. Seja qual for o caso, a organização deve sempre procurar acompanhar as tendências nos segmentos relevantes para a formulação de suas estratégias.

Alguns dos segmentos mais importantes para a maioria das organizações, e os indicadores que devem ser monitorados, resumidamente, são as Ações e Controle do Governo, Mudanças nas Condições da Economia, Mudanças Tecnológicas e Mudanças nas Normas Sociais.” (Maximiano, 2002, p. 388).

Ainda segundo Maximiano, duas forças precisam ser levadas em consideração na análise do ambiente externo de uma organização:

“A ação da concorrência é um grande fator tanto de ameaças como de oportunidades para as empresas. A análise da concorrência deve levar em conta a estrutura das empresas que atuam no ramo, suas linhas de produtos e vendas, compradores e seu comportamento e o crescimento das empresas no mercado.

A análise do mercado faz a ligação entre o planejamento estratégico e a função de marketing. As informações produzidas pelo estudo do mercado permitem à empresa identificar necessidades, nichos para atuar, oportunidades para oferecer produtos e serviços e tendências de comportamento em ascensão ou em declínio. O mercado pode ser estudado segundo quatro enfoques ou bases principais, que também são utilizados como indicadores para a segmentação do mercado (a divisão do mercado em grupos consumidores): Geográfico, Demográfico, Psicossocial e Comportamental.” (Maximiano, 2002, p. 385).

Já segundo Kotler, existem seis forças ambientais que precisam ser monitoradas:

- “**Ambiente Demográfico**, constituído por aumento da população, mudanças na composição da faixa etária, na composição étnica, nos níveis de instrução, etc.;
- **Ambiente Econômico**, com aspectos como distribuição de renda, níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;
- **Ambiente Natural**, que diz respeito à escassez de matérias-primas, custos de energia, níveis de poluição e proteção ambiental;
- **Ambiente Tecnológico**, que considera o ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades de inovação e as atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- **Ambiente político-legal**, que diz respeito à legislação e aos grupos de interesses; e

- **Ambiente sócio-cultural**, as diferentes visões que as pessoas têm de si próprias, das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e até do universo.” (Kotler, 2000, p. 177).

III – MÉTODO

3.1 – Unidade de Análise

A unidade de análise foi a empresa América Tecnologia de Informática e Eletro-Eletrônicos Ltda.-EPP, empresa de pequeno porte, sediada no Distrito Federal, que atua fornecendo produtos e serviços de informática ao mercado corporativo nas praças de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, concorrendo com grandes empresas nacionais e multinacionais como a IBM, HP, SUN, EMC, CISCO, HITACHI e STORAGE TEK e seus representantes, entre outras. A América Tecnologia é uma empresa relativamente nova, fundada em 2004, que está justamente na fase de implantação de seus processos internos, procurando um modelo que proporcione eficiência, lhe permita desenvolver diferenciais competitivos e facilite o constante aprendizado organizacional, fundamental em um mercado tão dinâmico como o de tecnologia. Por atuar basicamente importando os equipamentos que comercializa e concorrendo com empresas que têm atuação global, A América Tecnologia é especialmente afetada pela globalização, o que a tornou a unidade de análise ideal para o objetivo desta pesquisa. A América Tecnologia foi fundada por dois sócios que são, ainda hoje, os titulares da empresa.

3.2 – Variáveis de análise

As variáveis de análise foram a estrutura interna da empresa, os produtos e processos existentes e o ambiente externo. Para caracterizar a estrutura interna, foram coletadas informações sobre cargos, funções e perfil dos funcionários do quadro da empresa. Para caracterizar os processos existentes, foram coletadas informações sobre os principais tipos de operações praticados pela empresa e sobre as atividades relacionadas a cada uma delas. Por fim, para caracterizar o ambiente externo, foram coletadas informações sobre a conjuntura econômica, atuação da concorrência, conjuntura política e ambiente tecnológico. Os dados foram extraídos

de fontes primárias constituídas por registros e documentos internos da própria empresa, e por fontes secundárias, no caso da conjuntura política e econômica, constituídas por veículos de mídia impressa.

3.3 – Coleta dos dados

Os dados foram coletados a partir de análise documental. Para descrição da estrutura interna, foram examinados o organograma da empresa e a descrição dos cargos. Foram identificados e caracterizados os principais produtos comercializados pela empresa, bem como as principais modalidades de comercialização. Foram analisados documentos relativos a operações realizadas pela empresa, no intuito de descrever as atividades componentes dos principais processos internos. Além disso, foram analisadas propostas enviadas a clientes e atas de processos licitatórios para obter informações sobre a atuação da concorrência. Por fim, foram coletadas informações sobre o ambiente político e econômico atual a partir de análise de publicações impressas sobre os temas.

3.4 – Análise dos dados

Foi feita análise qualitativa dos dados coletados. As informações obtidas a partir da análise do organograma e da descrição de cada um dos cargos, complementadas pela descrição das atividades componentes dos principais processos, permitiram uma visão bastante clara da estrutura interna da empresa. Por sua vez, as informações obtidas a partir da análise das principais operações realizadas possibilitaram a elaboração de uma descrição dos processos internos. A análise dos registros de processos licitatórios proporcionou visibilidade sobre a atuação da concorrência, contribuindo também para a elaboração de um perfil da atual conjuntura política e econômica, por refletirem a situação das compras governamentais. Informações pertinentes sobre a atual situação política e econômica, obtidas a partir da análise de publicações impressas, também contribuíram para a elaboração do perfil mencionado e, por fim, da análise dos principais produtos comercializados pela empresa, bem como das alternativas oferecidas pelos concorrentes, foram extraídas informações a respeito do ambiente tecnológico.

Com base nessas informações, foram identificadas as necessidades da América Tecnologia por seu porte, sua estrutura e pelo ambiente em que atua, sempre considerando as exigências impostas pela globalização, e as principais características e benefícios esperados dos modelos e ferramentas de gestão. Por fim, foram analisados os principais modelos e ferramentas de gestão, com o objetivo de determinar, dentre eles, qual ou quais são os mais adequados para a empresa.

IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 – Estrutura interna da América Tecnologia

A América Tecnologia possui uma estrutura bastante otimizada, composta por cerca de dez colaboradores que atuam nas três praças em que a empresa opera. A estrutura é centralizada e os cargos são predominantemente técnicos e/ou comerciais.

Em Brasília, a empresa conta com um Gerente, na verdade um dos dois proprietários, uma auxiliar administrativa, um técnico especialista em equipamentos marca IBM e StorageTek e um especialista em equipamentos de marca SUN.

Em São Paulo, a empresa conta com um técnico especialista em equipamentos marca StorageTek, um representante comercial e um especialista em Sistemas Operacionais IBM de grande porte.

No Rio de Janeiro, a empresa possui um Gerente, na verdade o segundo proprietário, um técnico especialista em equipamentos marca EMC e HITACHI e um Diretor Comercial.

Os técnicos sediados em Brasília e em São Paulo atuam também auxiliando na área comercial, principalmente na parte de pré-vendas. O especialista sediado em São Paulo atua como pessoa jurídica e presta serviços também a outras organizações. O Diretor Técnico sediado no Rio de Janeiro atua nas três praças em que a empresa opera, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

As instalações físicas em Brasília são próprias. No Rio de Janeiro e em São Paulo, a empresa opera temporariamente em escritórios compartilhados. Os serviços de contabilidade também são terceirizados. A América Tecnologia conta,

ainda, com parcerias mantidas com outras empresas em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo que fornecem a ela suporte a produtos para os quais não possui estrutura própria. Outros serviços terceirizados são o de transporte de equipamentos, segurança das instalações em Brasília, hospedagem e manutenção do site na Internet, serviço de correio eletrônico (e-mail), reservas de hotéis e passagens aéreas, serviços de comunicação via rádio e assessoria jurídica.

A função dos técnicos é realizar revisões periódicas e manutenções preventivas nos equipamentos, bem como manutenções corretivas, em caso de necessidade, efetuar instalação e desinstalação de equipamentos, alterações de configurações e de layout, auxiliar o cliente em caso de dúvidas técnicas e auxiliar a área comercial fornecendo informações técnicas. Com relação ao perfil, os funcionários que desempenham atividades técnicas são basicamente profissionais de nível superior que foram funcionários de grandes fabricantes multinacionais, lá tendo recebido treinamento específico sobre os produtos que hoje atendem pela América Tecnologia. Precisam ter habilidade técnica e conhecimentos de inglês. Os técnicos sediados em Brasília e São Paulo atuam também como Representantes Comerciais.

A função dos Representantes Comerciais é, basicamente, desenvolver relacionamentos com clientes que possam resultar em relação de confiança entre as organizações, objetivando formação de parceiras para fornecimento de produtos e serviços. Eles identificam oportunidades de negócio, são responsáveis pela elaboração e apresentação de propostas que atendam a necessidades específicas dos clientes, participam de licitações públicas e negociam prazos de pagamento, entre outros. Com relação ao perfil, os Representantes Comerciais são profissionais de nível superior que já possuem experiência na área, tendo atuado em representantes dos fabricantes dos produtos comercializados ou mantidos pela América Tecnologia, ou em outras empresas da área, tendo desenvolvido, ao longo de sua vida profissional, ampla rede de relacionamentos pessoal.

O Diretor Comercial tem perfil semelhante ao dos Representantes Comerciais, porém possui mais experiência, tendo ocupado cargos executivos no passado. Por esta razão, possui uma rede de relacionamentos que inclui Diretores de empresas que representam clientes em potencial, além de outros profissionais de alto nível. Atua apoiando os Representantes Comerciais com a capacidade de

penetração proporcionada pela sua rede de relacionamento e com sua aguçada visão de negócios.

A auxiliar administrativa desempenha a função de secretária, telefonista, auxilia no controle das contas a pagar e receber, gerencia negociações de fretes e emissão de Notas Fiscais, interage junto ao escritório de contabilidade e auxilia no controle do fluxo de caixa e acompanha publicação de licitações públicas no Diário Oficial da União e em publicações especializadas como o Jornal das Concorrências. É uma funcionária de nível médio, cursando nível superior na área de administração e precisa ser muito organizada e ter facilidade de comunicação.

Os especialistas atuam sob demanda, ou seja, quando existe alguma operação em que os seus serviços são necessários. Recebem por trabalho realizado. Quanto ao perfil, são profissionais com notória especialização em produtos muito específicos.

Por fim, os sócios-proprietários atuam praticamente em todas as áreas da organização. Visitam clientes, prestam suporte comercial e técnico à equipe, fazem cotações e cálculos de formação de preços, negociam com fornecedores e clientes, formam parcerias, gerenciam processos de importação, fazem o planejamento estratégico e o controle financeiro, são responsáveis pelos pagamentos, inclusive de pessoal, definem cargos, salários e políticas de benefício e todas as demais atividades relacionadas à gestão da organização.

4.2 – Produtos

A América Tecnologia fornece serviços e produtos de alta tecnologia na área de informática. Os serviços são basicamente de manutenção de hardware das marcas relacionadas no item 5.1. Além disso, a América Tecnologia vende ou aluga equipamentos completos ou expansões. A origem dos produtos é o mercado de informática norte-americano, muito dinâmico e consideravelmente maior que o mercado de informática brasileiro. A América Tecnologia atua principalmente importando equipamentos usados que são, posteriormente, comercializados no Brasil ou desmontados para aproveitamento das peças em serviços de manutenção e expansões.

4.3 – Processos

Todas as organizações possuem uma grande quantidade de processos e subprocessos internos. Muitos dizem respeito a atividades meio, como aquisição de insumos, pagamento de pessoal, procedimentos contábeis, etc. Para esta pesquisa, foram analisados apenas os processos relacionados à área fim da empresa, ou seja, os processos referentes à produção dos serviços e produtos que são comercializados pela América Tecnologia. Muitas das atividades que compõe os referidos processos são, por sua vez, constituídas por uma série de atividades secundárias. Para o desenvolvimento deste trabalho, não foi necessário fazer a descrição e análise dessas atividades.

A América Tecnologia possui quatro processos ligados à área fim da empresa: **Venda de Equipamentos**, **Locação de Equipamentos**, **Venda de Serviços de Manutenção** e **Serviços de Manutenção**. O processo **Serviços de Manutenção** é complementar aos três primeiros. Segue descrição das atividades componentes de cada um dos processos relacionados, acompanhada dos respectivos responsáveis por sua execução:

4.3.1 – Venda e Locação de Equipamentos

Os processos **Venda** e **Locação de Equipamentos** são semelhantes e podem ser descritos resumidamente pela seguinte seqüência de atividades:

1. Identificação da oportunidade de negócio – Diretor e Representantes Comerciais;
2. Identificação da necessidade do cliente – Diretor e Representantes Comerciais, auxiliados pelos Técnicos e Especialistas;
3. Identificação da solução a ser proposta – Diretor e Representantes Comerciais, auxiliados pelos Técnicos e Especialistas;
4. Apresentação da solução técnica (incluindo discussão, eventuais ajustes, novas apresentações, etc., até a solução ser aprovada) – Diretor e Representantes Comerciais;
5. Cotação da solução no mercado internacional – Sócios-Proprietários;
6. Formação de preço – Sócios-Proprietários;

7. Elaboração de proposta de Venda ou Locação – Representantes Comerciais;
8. Apresentação da proposta ao cliente – Representantes Comerciais;
9. Negociação de condições comerciais – Diretor e Representantes Comerciais;
10. Assinatura de contrato (fechamento do negócio) – Diretor Comercial e Sócios-proprietários;
11. Aquisição dos equipamentos no mercado internacional (caso não estejam disponíveis em estoque), envolvendo negociação de valores e condições comerciais com os fornecedores – Sócios-Proprietários;
12. Importação dos equipamentos, incluindo trâmite das guias de importação na Receita Federal, negociação de frete internacional, desembaraço, contratação de despachantes, etc. – Sócios-Proprietários;
13. Negociação de frete para o cliente final – Auxiliar Administrativa;
14. Emissão da Nota Fiscal e faturamento (no caso de locação esta etapa será efetuada todos os meses, durante o prazo contratual) – Auxiliar Administrativa;
15. Inclusão dos equipamentos no sistema de abertura e acompanhamento de chamados da América Tecnologia – Auxiliar Administrativa;
16. Acompanhamento da entrega dos equipamentos – Técnicos de Manutenção;
17. Instalação dos equipamentos e/ou implementação da solução – Técnicos e Especialistas;
18. Monitoramento do pagamento (contas a receber, no caso de locação, esta etapa será efetuada todos os meses, durante o prazo contratual) – Auxiliar Administrativa;
19. Manutenção, durante o prazo de locação ou de garantia (objeto de processo distinto, descrito a seguir);
20. No caso de locação, desinstalação e retirada dos equipamentos ao final do prazo contratual – Técnicos de Manutenção.

4.3.2 – Venda de Serviços de Manutenção

O processo **Venda de Serviços de Manutenção** de equipamentos de propriedade do cliente é composto pelas seguintes atividades:

1. Identificação da oportunidade de negócio – Diretor e Representantes Comerciais;
2. Identificação da necessidade do cliente em relação a níveis de serviço (SLA – Service Level Agreement) e garantia de disponibilidade – Diretor e Representantes Comerciais;
3. Cotação das peças de reposição no mercado internacional (ou de equipamentos completos) – Sócios-Proprietários;
4. Formação de preço – Sócios-Proprietários;
5. Elaboração de proposta de Manutenção – Representantes Comerciais;
6. Apresentação da proposta ao cliente – Representantes Comerciais;
7. Negociação de condições comerciais – Diretor e Representantes Comerciais;
8. Assinatura de contrato (fechamento do negócio) – Diretor Comercial e Sócios-Proprietários;
9. Aquisição das peças de reposição no mercado internacional (caso não estejam disponíveis em estoque), envolvendo negociação de valores e condições comerciais com os fornecedores – Sócios-Proprietários;
10. Importação das peças (ou equipamentos), incluindo trâmite das guias de importação na Receita Federal, negociação de frete internacional, desembaraço, contratação de despachantes, etc. – Sócios-Proprietários;
11. Negociação de frete para as instalações da América Tecnologia em Brasília, Rio de Janeiro ou São Paulo – Auxiliar Administrativa;
12. Inclusão dos equipamentos no sistema de abertura e acompanhamento de chamados da América Tecnologia – Auxiliar Administrativa;
13. Manutenção dos equipamentos (objeto de processo distinto, descrito a seguir) – Técnicos de Manutenção;

14. Emissão da Nota Fiscal e faturamento (esta etapa será efetuada todos os meses, durante o prazo contratual) – Auxiliar Administrativa;
15. Monitoramento do pagamento (contas a receber, esta etapa será efetuada todos os meses, durante o prazo contratual) – Auxiliar Administrativa.

4.3.3 – Manutenção de Equipamentos

O processo **manutenção de equipamentos**, seja mediante garantia, contrato de locação ou contrato de manutenção, é composto por dois subprocessos, compostos, cada um, pelas seguintes atividades:

4.3.3.1 – Manutenção Preventiva:

1. Identificação dos requisitos de manutenção preventiva estabelecidos pelos fabricantes dos equipamentos, incluindo periodicidade e procedimentos – Técnicos de Manutenção e Especialistas;
2. Agendamento das manutenções preventivas com o cliente – Técnicos de Manutenção;
3. Na data programada, execução das rotinas de manutenção estabelecidas – Técnicos de Manutenção;
4. Substituição de componentes e realização de ajustes, caso necessário – Técnicos de Manutenção e Especialistas;
5. Realização de limpeza e testes – Técnicos de Manutenção;
6. Disponibilização do equipamento ao cliente – Técnicos de Manutenção.

4.3.3.2 – Manutenção Corretiva:

1. Cliente identifica problema no equipamento e registra chamado por telefone ou diretamente no site da América Tecnologia da Internet - Cliente;
2. Chamados recebidos por telefone são incluídos no site da América Tecnologia da Internet – Auxiliar Administrativa;

3. Se o equipamento estiver sob manutenção, sistema gera automaticamente mensagem eletrônica para o técnico responsável pelo atendimento do chamado, com cópia para o gerente responsável e para a auxiliar administrativa;
4. Técnico confirma recebimento de mensagem eletrônica pelo rádio e se dirige às instalações do cliente – Técnico de Manutenção;
5. Realização de diagnóstico no equipamento para identificação da causa do problema – Técnico de Manutenção e Especialista;
6. Substituição de peças ou execução de ajustes, caso necessário – Técnico de Manutenção e Especialista;
7. Execução de limpeza e testes – Técnico de Manutenção;
8. Disponibilização do equipamento para o cliente – Técnico de Manutenção;
9. Fechamento do chamado no sistema – Técnico de Manutenção.

4.4 – Ambiente Externo

4.4.1 – Ambiente demográfico

O ambiente demográfico em que a América Tecnologia atua tem como característica marcante o uso intenso da tecnologia da informação. As organizações privadas e muitas instituições públicas, inclusive no âmbito governamental, estão expandindo a oferta de serviços eletrônicos via internet. Além disso, a importância crescente da informação faz com que as organizações busquem ampliar e atualizar continuamente seu parque computacional. A expansão da utilização de recursos de informática é um fator natural de aquecimento do mercado, beneficiando as empresas que nele atuam.

4.4.2 – Ambiente econômico

Por ser focada no mercado corporativo, os aspectos do ambiente econômico que mais afetam a América Tecnologia são aqueles relacionados à própria conjuntura macro-econômica do país. Existe uma grande expectativa na retomada do crescimento, mas o empresariado ainda está cauteloso em razão da alta taxa de

juros, que dificulta a obtenção de recursos para investimento, de incertezas relacionadas à conjuntura política, da elevada carga tributária e dos problemas crônicos de infra-estrutura, que encarecem consideravelmente o chamado “custo Brasil”. Por fim, a política de austeridade fiscal tem obrigado o governo a contingenciar os recursos previstos no orçamento para atingir as metas de superávit primário. Por ser um fator de inibição dos investimentos privados e governamentais, o ambiente econômico atual dificulta a operação da América Tecnologia.

4.4.3 – Ambiente natural

Os produtos de tecnologia da informação possuem alto valor agregado e, por isso, seu custo final é pouco afetado pelo grau de disponibilidade da matéria-prima. Já a redução no consumo de energia é preocupação constante das empresas e do governo, tanto por causa dos custos da energia em si quanto pela ameaça de escassez de energia, consequência do baixo volume de recursos investidos na construção de novas usinas. Esta preocupação é benéfica às empresas que fornecem produtos de informática porque a economia proporcionada pelo menor consumo de energia, as dimensões físicas cada vez menores e a menor dissipação de calor influenciam favoravelmente as decisões de investimento em modernização do parque tecnológico.

4.4.4 – Ambiente tecnológico

Sob o aspecto tecnológico, o mercado de informática em geral é extremamente dinâmico, gerando constantemente novas soluções e novas gerações de produtos para suportá-las. Este é um fator positivo para as empresas que operam neste mercado, já que a possibilidade de utilização de novos recursos e ferramentas é uma forte justificativa para novos investimentos. As substituições geram oportunidades de negócio também porque aumentam a oferta de equipamentos usados, que também são comercializados pela América Tecnologia. Por outro lado, o lançamento sucessivo de novas gerações de produtos faz com que a necessidade de adquirir conhecimentos seja constante. Outro aspecto importante é que a complexidade natural inerente aos produtos de alta tecnologia é um fator de

inibição do surgimento de novos concorrentes, aumentando a chance de aproveitamento das oportunidades de negócio. Em termos de tecnologia de informática, o Brasil está bastante atrasado em relação aos países do primeiro mundo. Por este motivo, quase a totalidade dos equipamentos comercializados ou mantidos pela América Tecnologia são importados. A necessidade de importar peças e equipamentos aumenta a complexidade das operações e exige maior disponibilidade de recursos.

4.4.5 – Ambiente político-legal

O cenário político exerce grande influência sobre o ambiente econômico. O cenário atual, de instabilidade, faz com que a tendência do dólar seja de valorização, o que afeta a América Tecnologia de maneira negativa por encarecer os produtos comercializados. Além disso, faz com que as empresas fiquem mais cautelosas nas decisões de investimento, o que acaba diminuindo o volume de negócios realizados. A política de austeridade fiscal, como exposto anteriormente, também tende a reduzir o volume de negócios realizados. O mesmo pode ser dito da política de metas de inflação, que força a manutenção dos juros básicos da economia em um patamar elevado, diminuindo a oferta de recursos para investimento. Outro aspecto do ambiente político-legal que afeta a América Tecnologia é o da legislação. A abertura do mercado de informática brasileiro tornou possível a atuação de empresas como a América Tecnologia, que operam basicamente importando equipamentos. Leis como a de licitações e a que instituiu os pregões também beneficiaram as empresas que atuam no mesmo segmento que a América Tecnologia, na medida em que deram mais transparência às compras governamentais. As leis de incentivo às micro e pequenas empresas, que estabelecem alíquotas de impostos diferenciadas, também afetam positivamente a América Tecnologia, já que ela está enquadrada como empresa de pequeno porte. É importante ressaltar, entretanto, que a alta carga tributária brasileira e os altos encargos trabalhistas prejudicam a economia como um todo.

4.4.6 – Ambiente sócio-cultural

Com o uso crescente da tecnologia da informação, é cada vez maior o número de pessoas com computadores em casa, acesso à internet e conhecimentos de informática. As instituições educacionais oferecem conhecimentos básicos de informática ainda no ensino fundamental e é grande a procura de cursos na área por parte dos que buscam mais qualificação para disputar vagas no mercado de trabalho. Já se discutem amplamente soluções e políticas voltadas à inclusão digital. O governo pretende oferecer microcomputadores a baixo custo com financiamento garantido, o PC Cidadão. Diversos estabelecimentos comerciais, como o McDonald's, oferecem a seus clientes acesso à internet. Uma grande parte da população, principalmente nas camadas de menor poder aquisitivo, ainda não se beneficia diretamente dos recursos da tecnologia da informação. A tendência, no entanto, é que esse número fique cada vez menor em função das quedas nos preços dos computadores, disponibilização de recursos em aparelhos portáteis, como telefones celulares e ações governamentais, como mencionado anteriormente.

4.4.7 – Concorrência

Os concorrentes da América Tecnologia são principalmente grandes corporações internacionais como a IBM, a HP e a SUN. Enquanto essas empresas oferecem equipamentos novos, de última geração, a América Tecnologia se preocupa em oferecer soluções com o melhor custo-benefício. Muitas vezes equipamentos da geração anterior à mais nova comercializada pelos fabricantes podem atender às necessidades de determinada organização, a um custo significativamente inferior ao dos equipamentos novos. Além disso, praticando preços de manutenção de *hardware* inferiores aos dos fabricantes, a América Tecnologia proporciona a seus clientes um aumento significativo das taxas de retorno sobre os investimentos feitos em T.I.

Os principais diferenciais competitivos dos grandes fabricantes são serviços que eles oferecem com exclusividade, como a disponibilização a seus clientes de acesso a bases de conhecimento próprias sobre problemas diversos, além da oferta de produtos de última geração. Os principais diferenciais competitivos da América Tecnologia são a oferta de serviços de qualidade similar aos oferecidos pelos fabricantes, a um custo bem menor. Além disso, a América Tecnologia é mais ágil e flexível na negociação.

Além dos grandes fabricantes, a América Tecnologia enfrenta a concorrência de algumas empresas que também comercializam equipamentos usados. Essas empresas têm buscado manter sua participação de mercado reduzindo seus preços, principalmente em licitações públicas. Por ser relativamente nova no mercado, a América Tecnologia pode ser considerada uma empresa desafiante, que aspira à posição de liderança no mercado de equipamentos usados, também chamado mercado de *remarketing*. Finalmente, a América Tecnologia enfrenta a concorrência de empresas que estão tentando entrar no mercado. Essas empresas, em geral, tendem a praticar preços extremamente baixos em relação aos preços médios praticados no mercado, mas sem a qualidade e níveis de serviço oferecidos pela América Tecnologia. Por este motivo, essas empresas não têm alcançado sucesso significativo no mercado.

4.4.8 – Análise do mercado

A América Tecnologia atua em um nicho de mercado constituído por empresas de médio e grande porte que, tendo ou não a informática como atividade fim, não precisam de equipamentos de última geração e são sensíveis a preço, desde que a qualidade esteja assegurada. A competição é cada vez maior e existe uma tendência mundial de queda nos custos de *hardware*, o que tem feito com que os preços e margens praticados no mercado sejam cada vez menores. Uma certa retração da economia tem diminuído o volume de negócios realizados e isto torna a competição ainda mais acirrada. A importância crescente que a informação vem tendo nas organizações faz com que o mercado de informática esteja em constante expansão, o que ameniza um pouco os efeitos do baixo volume de investimentos governamentais e do alto custo do capital para os investimentos privados. O ciclo de vida dos produtos de alta tecnologia é cada vez menor porque as novas gerações de equipamentos chegam em intervalos cada vez menores. O acesso a treinamento nos novos produtos normalmente é restrito ao fabricante e seus parceiros. A América Tecnologia, por sua postura de independência, precisa adquirir o conhecimento necessário contratando profissionais já treinados, comprando o conhecimento no mercado externo, em geral o norte-americano, ou através do autodesenvolvimento de seus profissionais, principalmente a partir do estudo de manuais e outros documentos obtidos na internet. A disponibilidade de

profissionais com treinamento e experiência no segmento é reduzida, o que causa aumento no salário médio pago pelo mercado. As parcerias são fundamentais e é extremamente comum duas ou mais organizações serem parceiras em uma determinada operação, ao mesmo tempo em que são concorrentes em outras. A América Tecnologia conta com uma rede de parceiros que inclui empresas de atuação local, regional, nacional e até empresas estrangeiras, sediadas nos Estados Unidos e na Europa. Com as parcerias é possível ter acesso a *expertises* diferentes, dividir o risco de operações, reduzir a necessidade de comprometimento de recursos próprios e aumentar o número de pontos de presença, entre outros benefícios.

4.5 – Necessidades da América Tecnologia

A América Tecnologia enfrenta algumas dificuldades decorrentes da sua natureza de pequena empresa. A capacidade financeira limitada faz com que as decisões em relação à aplicação dos recursos disponíveis sejam sempre bastante críticas, já que decisões erradas podem significar a inviabilidade financeira do empreendimento. A aplicação dos recursos também precisa ser feita de forma a garantir o retorno esperado, sempre objetivando a máxima eficiência para que deles se obtenha o maior retorno possível.

Para que as decisões possam ser tomadas corretamente, a obtenção e disponibilização constante de informações de qualidade sobre tendências de mercado e oportunidades de negócio é imprescindível. Muitas informações podem ser obtidas acompanhando publicações especializadas, formando bancos de preço de compra e venda de produtos, bem como bancos de preços dos produtos da concorrência e através do contato pessoal com clientes, fornecedores, parceiros e mesmo concorrentes. Essas informações precisam ser armazenadas de maneira organizada, de modo a estarem disponíveis quando necessárias. Para otimizar a aplicação dos recursos é necessário buscar constantemente fornecedores alternativos, conduzir bem as negociações e acompanhar cada processo detalhadamente. A participação de todos na busca de soluções criativas para os problemas enfrentados pela organização deve ser incentivada.

Outra dificuldade natural enfrentada pela América Tecnologia é o fato de ter uma equipe reduzida. Isto é uma necessidade, na medida em que os custos de

manutenção de uma equipe maior seriam inviáveis, mas faz com que produtividade e organização sejam fatores críticos. Para obter o máximo rendimento da equipe, é fundamental que ela esteja motivada. Os processos precisam ser práticos e funcionais, com um mínimo de burocracia e com a definição clara dos responsáveis por cada atividade. A delegação de autoridade também é importante porque a centralização pode comprometer a agilidade da organização. O fato de a maioria dos colaboradores ter que desempenhar mais de uma função faz do gerenciamento do tempo um fator crítico de sucesso. Uma boa organização da agenda e das atividades a serem desempenhadas evita transtornos como a demora ou a não realização de uma tarefa necessária.

A América Tecnologia é profundamente afetada pela globalização. Por este motivo, precisa ser extremamente ágil, oferecer produtos e serviços de qualidade superior e utilizar quaisquer recursos que possam proporcionar redução de custos ou de riscos. A terceirização de atividades não relacionadas ao negócio principal da organização e o estabelecimento de parcerias estratégicas são boas práticas que devem ser ampliadas na medida do possível. Sem elas, fica muito difícil competir com gigantes transnacionais que atuam globalmente. A velocidade das mudanças ambientais e o ciclo de vida dos produtos, cada vez menor, exigem que tanto a organização como cada colaborador individualmente se mantenham constantemente atualizados. Por este motivo, é importante a manutenção de um ambiente propício à aprendizagem e troca de conhecimentos, bem como a disponibilização dos recursos necessários para isso. Atuar em um ambiente globalizado requer agilidade nos processos decisórios e grande capacidade de adaptação. Por este motivo, a estrutura organizacional precisa ser flexível e horizontal, com o menor número de níveis gerenciais possível.

Por fim, para minimizar a burocracia, facilitar o controle e o acesso a informações e ainda auxiliar na organização pessoal e coletiva, é necessário usar adequadamente os recursos de tecnologia da informação. A definição dos processos internos deve ser feita considerando os recursos de TI disponíveis. Isto é particularmente necessário em função da complexidade natural das operações da América Tecnologia, baseadas na importação de equipamentos e componentes. Tanto a utilização quanto a disponibilização de recursos web são necessárias para expor a marca da empresa, automatizar e facilitar a operação, aproximar a empresa de seus clientes e obter diferenciais competitivos.

4.6 – Aderência de modelos e ferramentas de gestão

A estrutura organizacional tradicional se apóia nos conceitos de divisão do trabalho e no sistema de autoridade. Estes elementos estão presentes também nos novos modelos organizacionais, porém de forma diferente. Enquanto no modelo tradicional o sistema de autoridade é piramidal e rígido, com pouca ou nenhuma delegação de poder aos níveis mais baixos da organização, os modelos mais recentes têm uma estrutura horizontal com menos camadas gerenciais e mesmo os funcionários do nível operacional têm alguma autonomia de decisão. A estrutura hierárquica ainda existe, porém é bem mais flexível. Quanto aos cargos e funções, os novos modelos organizacionais incentivam o uso da criatividade, enquanto nos modelos antigos as tarefas eram mais repetitivas, com pouca possibilidade de mudança.

Para a América Tecnologia, o modelo organizacional tradicional, centralizado, rígido e burocrático não é o mais adequado, já que agilidade na tomada de decisões, capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças e flexibilidade são características fundamentais para seu sucesso no mercado. Os novos modelos organizacionais são mais propícios ao desenvolvimento dessas características pela menor quantidade de níveis gerenciais e maior delegação de poder de decisão aos funcionários. É importante ressaltar, entretanto, a importância de planejar e formalizar os processos organizacionais, tarefa que passa, obrigatoriamente, pela identificação das atividades e respectivos responsáveis, descrição de funções, etc., ou seja, pela divisão do trabalho.

O modelo de gestão burocrático não é adequado para a América Tecnologia porque, além de não ser favorável ao desenvolvimento do trabalho em equipe, faz com que cada colaborador tenha uma visão fragmentada dos processos organizacionais. Atualmente, as organizações precisam ser orientadas ao mercado, o que significa que todos precisam saber com clareza qual a importância que as atividades que estão desempenhando têm para o cliente. Além disso, o pequeno grau de interação com o ambiente prejudica a capacidade de adaptação e reação às mudanças, além de literalmente afastar a organização dos consumidores de seus produtos.

É justamente o alto grau de interação com o ambiente que torna os modelos de gestão sistêmico e contingencial mais adequados para a América Tecnologia. Dentre os dois, o modelo contingencial é o que oferece o maior grau de aderência às necessidades da América Tecnologia porque possui maior foco nas mudanças ambientais. A capacidade de reação a essas mudanças depende da velocidade com que elas são identificadas e entendidas, da capacidade de desenvolvimento de soluções criativas e da velocidade com que a empresa consegue mudar e se adaptar. Interação com o ambiente, então, é um fator crítico de sucesso. O modelo sistêmico proporciona uma boa visão da organização, mas o modelo contingencial é mais efetivo no desenvolvimento de soluções para os problemas ambientais.

Com relação às ferramentas de gestão analisadas, a Arquitetura Organizacional é mais adequada às grandes organizações, com maior grau de complexidade que a América Tecnologia.

A Terceirização, que já é praticada pela América Tecnologia, é uma ferramenta adequada já que a especialização e economia de escala da terceirizada, bem como a possibilidade de operar com uma equipe menor, proporcionam redução de custos e maior foco na atividade fim. O Empowerment também já está presente na América e é importante por proporcionar mais motivação e comprometimento da equipe e por dar agilidade ao processo decisório. O Empowerment talvez seja mais uma filosofia, uma maneira de gerir pessoas do que uma ferramenta propriamente dita.

O Downsizing é mais uma ferramenta de transformação, de mudança da estrutura organizacional. As pequenas organizações, como a América Tecnologia, não têm muito o que reduzir na sua estrutura. A América já surgiu com uma estrutura horizontalizada, com poucos níveis gerenciais, o objetivo maior dos processos de Downsizing. Por este motivo, esta ferramenta tem pouca utilidade para a empresa.

A Qualidade Total é uma ferramenta indicada principalmente para empresas que possuem linhas de produção industriais. A América Tecnologia, como qualquer outra organização, possui seus processos de produção, mas eles são extremamente dinâmicos. A Qualidade Total é intolerante com os erros, que são evitados principalmente com a implementação de mudanças nos processos da organização. O conceito por trás da Qualidade Total é perfeitamente aplicável à realidade da América Tecnologia, mas as metodologias e formas de implementação sugeridas

podem aumentar a carga de trabalho burocrático e tornar a organização menos flexível.

O Benchmarking é prática obrigatória para todas as organizações, uma vez que muitas vezes novidades introduzidas por determinada organização acabam sendo transformadas em padrões pelo próprio mercado. É importante conhecer os concorrentes, saber como eles operam e quais são as melhores práticas e soluções encontradas para problemas em comum. Melhorar soluções já testadas pode ser a maneira mais rápida de obter vantagens competitivas.

A Aprendizagem Organizacional também é fundamental para a América Tecnologia por proporcionar maior capacidade e velocidade de adaptação às mudanças ambientais. Na área tecnológica, em que as mudanças e novidades surgem em velocidades crescentes, conseguir adquirir rapidamente novos conhecimentos é questão de sobrevivência. A Aprendizagem Organizacional é uma ferramenta que facilita o alcance desse objetivo e é perfeitamente adequada a um modelo de gestão caracterizado pelo alto grau de interação com o ambiente.

O Open-Book Management não é adequado à América Tecnologia porque há interesse na manutenção da confidencialidade de certas informações de caráter estratégico, como as que dizem respeito aos fornecedores internacionais, por constituírem o expertise que é um dos maiores patrimônios da organização.

A Gestão por Processos é uma ferramenta importante que também já está sendo utilizada pela América Tecnologia. Esta ferramenta é perfeitamente adequada às necessidades da empresa uma vez que facilita a organização e o desempenho das atividades. Sem processos definidos de maneira prática e eficiente, provavelmente haveria a necessidade de manutenção de uma equipe maior que, mesmo assim, não proporcionaria o grau de eficiência que a empresa atinge hoje.

Por fim, o Balanced Scorecard é uma ferramenta bastante útil mas que, como no caso da Qualidade Total, pode contribuir com a América Tecnologia mais com conceitos do que com a implementação da ferramenta propriamente dita.

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar os modelos e ferramentas de gestão mais adequados às pequenas empresas, no contexto da globalização. A expectativa inicial era analisar tanto as características das pequenas empresas quanto do

mercado global e, a partir da análise de diversos modelos de estrutura e ferramentas de gestão, identificar qual ou quais deles seriam mais efetivos como soluções aos problemas organizacionais.

Para atingir este objetivo, foram analisadas as características do mundo globalizado e a influência que ele tem nas organizações. A seguir, o modelo de estrutura organizacional tradicional foi analisado e comparado com modelos mais recentes. Foram expostas as principais características dos modelos de gestão burocrático, sistêmico e contingencial e de diversas ferramentas de gestão. Finalmente, foi feita análise de algumas peculiaridades das pequenas organizações e dos principais fatores ambientais que as afetam.

O passo seguinte foi fazer uma análise da América Tecnologia de Informática e Eletro-Eletrônicos Ltda.-EPP, uma pequena empresa que atua no mercado de tecnologia da informação. Com base nas informações levantadas a partir de análise documental, foi possível ter uma visão clara da estrutura da empresa analisada, bem como identificar quais seriam as principais necessidades da organização e, conseqüentemente, quais os benefícios esperados de eventuais modelos e ferramentas de gestão que venham a ser utilizados. A comparação das características dos modelos e ferramentas de gestão analisados com as necessidades da América Tecnologia permitiu identificar quais deles são os mais adequados para a empresa.

O mundo globalizado é extremamente dinâmico e nele a competição é cada vez maior. Para sobreviver, as organizações precisam ser flexíveis, precisam ser capazes de aprender continuamente, de mudar rápido, precisam ser eficientes e estar sempre atentas às mudanças ambientais. Tanto as grandes quanto as pequenas organizações são afetadas pela globalização, mas estas possuem características específicas que fazem com que nem sempre as soluções adotadas pelas primeiras sejam as ideais para elas. Por sua equipe reduzida e pela disponibilidade de recursos limitada, as pequenas organizações precisam ser muito eficientes em sua operação, procurando sempre transformar sua agilidade e capacidade de adaptação natural em diferenciais que as ajudem a sobreviver no mercado. Modelos e ferramentas de gestão adequados podem ajudar muito nesse processo. As pequenas organizações, para serem ágeis, precisam ter uma estrutura organizacional horizontal, com poucos níveis hierárquicos e maior descentralização na tomada de decisões. Precisam ser orientadas ao mercado e ter processos bem desenhados que

proporcionem a máxima otimização na aplicação dos recursos disponíveis. Precisam aprender continuamente e gerir o conhecimento eficientemente, de modo que ele esteja disponível quando for necessário. Precisam, por fim, estar muito atentas às mudanças ambientais.

A conclusão deste trabalho foi que o modelo de gestão mais adequado às pequenas empresas, dentre os analisados, foi o Modelo Contingencial, que permite um alto grau de interação com o ambiente, fundamental para a sobrevivência no mundo globalizado. As ferramentas que podem contribuir melhor na solução dos problemas que as pequenas empresas enfrentam no mundo globalizado são a terceirização, o benchmarking, o empowerment, a aprendizagem organizacional e a administração por processos. A terceirização proporciona economia, o benchmarking é um caminho rápido para a obtenção de diferenciais competitivos, o empowerment faz com que os funcionários se comprometam mais com as metas da organização, ficando mais motivados e produtivos, além de proporcionar mais agilidade na tomada de decisões, a aprendizagem organizacional ajuda a empresa a se manter atualizada e a reagir mais rápido às mudanças ambientais e a administração por processos viabiliza a operação com uma equipe reduzida, além de ajudar na manutenção dos níveis de qualidade almejados.

Nesta pesquisa, não procuramos analisar as diferenças que as pequenas organizações apresentam entre si, bem como as características de cada um dos muitos ramos de atividade existentes. Do mesmo modo, não foi a intenção discutir peculiaridades decorrentes da área geográfica de atuação. A intenção foi analisar, de forma geral, as características e necessidades comuns das pequenas organizações mais afetadas pelo fenômeno da globalização para identificar soluções que possam contribuir para o seu sucesso no médio e longo prazo. Estes objetivos foram plenamente alcançados uma vez que as respostas às questões de pesquisa formuladas foram alcançadas de maneira satisfatória.

Com base nas conclusões desta pesquisa, poderia ser recomendada à América Tecnologia a utilização dos conceitos da Aprendizagem Organizacional, a ampliação de sua política de parcerias e a Abordagem Contingencial tanto no planejamento estratégico como na gestão da organização. A prática de benchmarking também deve ser ampliada e todos os processos ainda não formalizados devem ser definidos e escritos.

A análise da implantação das ferramentas acima, bem como a mensuração dos resultados obtidos constituiriam importante trabalho complementar a esta pesquisa.

VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSUNÇÃO, Prof.a Ms. Maria Aparecida de. Modelos de gestão no contexto da globalização. UNIEURO, *Cadernos de Administração* Nº 3, Brasília, 2003.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e produtividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNEVIK, Percy; MOSS KANTER, Rosabeth. *Global Strategies*. Londres: HBS Press, 1994.

BRUM, Argemiro. As pequenas empresas no contexto da economia internacional: a alternativa das redes de cooperação. Disponível no site <http://www.agromil.com.br/artigoargemiro.html> , consulta em 28/06/2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRA-RJ. O que falta para criarmos o jeito brasileiro de administrar? *Jornal do Conselho Regional de Administração – RJ*, nº 43, Rio de Janeiro, Janeiro de 2001. Disponível no site <http://www.cra-rj.org.br/jornal/jor4301.htm> , consulta em 28/06/2005.

CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

DELFIM NETTO, Antônio. *Revista Veja*, Abril, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEHMAN, Prof.a Dr.a Yvette Piha. Globalização – Os desafios da orientação Profissional. Apresentado no congresso internacional da AIOSP. Dublin, Irlanda, 1996. Disponível no site <http://www.usp.br/ip/laborprof/globalizacao.htm> , consulta em 28/06/2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. *Jus Navigandi* nº 55, março de 2002. Disponível no site <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=2735> , consulta em 28/06/2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. Extraído do material do curso IPGN – Iniciando um Pequeno Grande Negócio, 2004.

WOOD Jr., Thomaz. *Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.