



GESTÃO



ESTRATÉGICA EM

SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DIRECIONADA A EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Luiz Gustavo Fontes de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao corpo docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro

Abril de 2011

GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DIRECIONADA A
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Luiz Gustavo Fontes de Oliveira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

—Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.—

—————Prof. Elton Fernandes, Ph.D.—————

—————Prof. Suzana Dantas Hecksher, D.Sc.—————

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2011



AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Marcus Vinícius por ter acreditado em mim, no meu potencial, ter aceito minha proposta de pesquisa além da realização de orientações, sugestões e críticas realizadas durante toda a pesquisa.

Ao prof. Ph.D Elton Fernandes por ministrar brilhantemente as disciplinas que serviram de base para essa pesquisa.

A prof. Dr. Suzana Hecksher pelas críticas, sugestões e orientações.

A secretaria do programa de pós-graduação de engenharia de produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro pelos esclarecimentos e orientações.

A Glauca Araripe pela correção do texto assim como dicas para melhoramento das orquestração das idéias.

A meu pai, Jair Esteves, que sempre que possível buscou contribuir na realização desta pesquisa seja através de idéias, seja através de um “ouvido amigo” para escutar insatisfações minhas.

A minha Mãe, Rosa Maria Fontes, pois se hoje consegui concluir uma pesquisa deste porte é porque ela me proveu educação na base onde eu não podia contar apenas com meus esforços, além do entendimento de meu afastamento mediante atividades sociais e mudanças de humor.

A meus amigos de faculdade, em especial a Priscila de Jesus e Ludimila Moreira.

A Deus que quando ninguém mais podia me indicar um caminho a percorrer me proveu com esclarecimentos, calma, sabedoria e saúde.

Conhecimento real é saber a extensão da própria ignorância
(Confúcio)

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DIRECIONADA A
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Luiz Gustavo Fontes de Oliveira

Abril/2011

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho propõe uma abordagem de gestão organizacional a ser aplicada em empresas de pequeno porte atuantes no setor de serviços, considerando os aspectos e características que as diferenciam das empresas de maior porte. O conhecimento é apresentado como principal fator competitivo que alicerça o modelo proposto, e é a base para a elaboração e implementação estratégica da empresa. A abordagem é sustentada por uma revisão bibliográfica específica, que considera aspectos estratégicos das organizações e os atributos pertinentes à gestão de serviços. Busca-se, com essa abordagem, apresentar uma solução gerencial às organizações que sofrem com grandes restrições de recursos – como é o caso das empresas de pequeno porte.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

STRATEGIC MANAGEMENT IN SERVICE: AN ANALYSES AIMED TO SMALL
COMPANIES

Luiz Gustavo Fontes de Oliveira

April/2011

Advisor: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Department: Industrial Engineering

In this paper a proposition of organizational management approach to be implemented in small services companies is presented, considering the aspects and features related to these classes of organizations that make them different from larger companies. The knowledge is presented as the main competitive factor that supports the approach, placing this factor as a basis for elaborating and implementing of the company's strategy. The approach is supported by a specific literature review considering organizations strategic issues and attributes relevant to service management. Search with this model provide a management solution directing to that organizations which suffer from major resource constraints as is the case of small businesses.

SUMÁRIO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica como indústria as atividades de extração mineral, transformação, construção e serviços industriais de utilidade pública; já no setor de serviços estão incluídas as atividades de comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços. É importante salientar que empresas manufatureiras que utilizam atividades características de serviços para gerar receita, como caso de fabricantes de elevadores, por exemplo, são classificados pelo IBGE como indústrias – tanto para fins de participação no PIB quanto para ocupação da população –, acarretando em um subdimensionamento dos números apresentados pelo estudo.....45

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, para que as organizações possam ter sucesso em suas atividades, não basta mais ter acesso aos recursos de produção tradicionais como terra, capital e trabalho, recursos esses que garantiam sucesso organizacional no mundo moderno. Com a modernização das tecnologias, em especial as de comunicação, a grande fonte de obtenção de vantagem competitiva passa a ser o conhecimento difundido com mais facilidade através da evolução desses aparatos tecnológicos.

Nas organizações centradas em manufatura, fatores como disponibilidade de recursos, quantidade de ativos fixos e a melhor eficiência nos processos produtivos eram cruciais e suportavam e garantiam suas produtividade e competitividade. A partir da evolução tecnológica, percebida nas últimas décadas, esses fatores deixaram de ser únicos e exclusivos para o sucesso empresarial.

A agregação de serviços aos produtos e atividades de serviços disponibilizadas diretamente aos consumidores finais, oferecidas pelas organizações contemporâneas, denotam a maior capacidade de uma organização em gerar valor e vantagem competitiva, em detrimento aos recursos tradicionais de produção. A qualidade dos serviços prestados é mais difícil de ser copiada, em contraponto aos aspectos ligados à tecnologia de produção. Os serviços não são mais um subproduto das indústrias; deixaram de ser atividade que não gera dinheiro, mas “simplesmente movimenta o dinheiro” (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

O aumento da importância do setor de serviços, observado nas últimas décadas, não quer dizer que a manufatura e seus produtos perderam mérito e função dentro da economia nem tampouco que o consumo será menor, significa que menos pessoas serão necessárias para fabricar produtos industrializados e que, para essa atividade ocorra de maneira satisfatória, será essencial uma maior gama de serviços que suportem a fabricação, distribuição e comercialização dos bens, ou seja, a riqueza e o crescimento econômico das nações e sociedade consistirão na oferta de grande quantidade de serviços com qualidade.

A causa básica dessa transformação econômica é a emergência do intelecto como o maior fator de agregação de valor e diferenciação das organizações, especialmente nas atividades de serviços por sua característica de intangibilidade. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico *apud* CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA NETO (2001), cerca de 55% da riqueza do mundo é oriunda do conhecimento. Drucker (2003) argumenta que os grandes ganhos de produtividade advirão das melhorias na gestão do conhecimento, demonstrando a importância da gestão desse fator de produção.

O desequilíbrio imposto pela globalização exige novas configurações, como habilidades organizacionais, capacidade de interagir, legitimidade e competitividade no mercado. Seus reflexos são sentidos em vários segmentos da prestação de serviços, desde o aumento da competitividade até o acesso a novas tecnologias gerenciais, inclusive mudança comportamental do mercado consumidor que se apresenta cada vez mais exigente e informado.

De acordo com Giancesi e Correa (1996), a gestão das empresas oriundas do setor de serviços não é simples, pelas peculiaridades de sua natureza. Anthony e Govindarajan (2002) contribuem ao descrever que, por várias razões, o controle gerencial das empresas prestadoras de serviços é algo diferente das industriais; existem fatores particulares que impactam na maioria das empresas prestadoras de serviços, outros, são característicos de determinadas atividades exercidas por elas.

Um dos desafios para os gestores das empresas prestadoras de serviços refere-se às práticas gerenciais, pois pouco tem sido investigado em relação ao tema (JOHNSTON e CLARK, 2002). Essa falta de referencial torna-se um obstáculo para a gestão e a solução encontrada é a adaptação de conceitos e práticas gerenciais utilizados na manufatura à sua realidade.

Tal fato gerou um grande desafio a todos os portes de empresas existentes, mas em especial às micro e pequenas empresas, pois, além das dificuldades impostas pelo novo paradigma, estas, diferentemente de empresas de médio e grande portes, não têm tanto acesso aos demais fatores de produção e nem a recursos que as possibilitem adquiri-los. Enquanto as grandes empresas utilizam constantemente inovações tecnológicas seja

através de uma estrutura própria de pesquisa, desenvolvimento ou da aquisição de tecnologia desenvolvida por outras empresas, as micro e pequenas empresas apresentam restrições de ordem financeira, tecnológica e organizacional como restrição de capital, acesso a tecnologias, a tendência ao gerenciamento centralizador por parte do dono da empresa para arcar com os custos da inovação.

No ambiente competitivo, as organizações, a todo o momento, buscam desenvolver estratégias que as tornem mais competitivas. De acordo com Casarotto (1998), o mercado globalizado gera riscos cada vez maiores, fragilizando o aspecto competitivo das empresas de pequeno e médio portes.

Possuir uma visão de futuro torna-se fundamental para as empresas serem competitivas dentro desse contexto. Não é suficiente apenas ser competitivo no presente; é necessário olhar para o futuro e estar preparado para as novas oportunidades. Para Hamel e Prahalad (1994), a competição não está baseada apenas no presente; ela deve ser vista como a competição pelo futuro avaliada pela participação nas oportunidades e não apenas pela participação de mercado.

De acordo com estatísticas do Serviço Brasileiro de apoio às pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2010), que referem-se ao ano de 2006, as micro e pequenas empresas correspondem a 99% do quantitativo de empresas do Brasil e são responsáveis por 53% da geração de emprego formal, abrangendo um total de 67% da força de trabalho brasileiro considerando-se sócios, proprietários e trabalhadores sem carteira de trabalho. Quanto à importância econômica, com base no PIB, essas organizações são responsáveis pela geração de 25% do total deste indicador.

O presente estudo centraliza a discussão no âmbito da estratégia e gestão nas micro e pequenas empresas atuantes no setor de serviços, baseando-se principalmente por dados referentes ao ambiente econômico contemporâneo brasileiro, pela sua importância socioeconômica dentro da realidade nacional. Dolabela (1999) afirma que, no mundo, a pequena empresa é determinante na economia, contribuindo significativamente para a geração de empregos, para o PIB dos países, para a exportação e geração de tecnologia. A análise proposta reflete sobre a mudança do paradigma que rege a competitividade das empresas, foca a importância da inserção das micro e pequenas empresas nessa nova

realidade e tem como premissa básica o conhecimento como a atual fonte de vantagem competitiva e de sobrevivência dessas organizações.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da presente pesquisa é contribuir no conhecimento acerca da gestão das micro e pequenas empresas do setor de serviços, através de uma nova abordagem de gestão focada no conhecimento e na gestão estratégica, que permita a essas organizações prosperarem dentro de um ambiente tão dinâmico quanto o atual.

1.1.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos constituem passos importantes na pesquisa para que se possa alcançar o objetivo geral. Dessa forma, além do objetivo geral, visa-se atingir aos seguintes objetivos específicos:

- a) desenvolver uma revisão da literatura que permita entender a complexidade do tema a ser tratado e situar o direcionamento tomado pelos estudiosos do assunto;
- b) identificar a importância atribuída às atividades de serviços dentro da economia e da sociedade e do seu principal fator de produção: o conhecimento;
- c) caracterizar a atual realidade das micro e pequenas empresas, destacando os principais problemas enfrentados por essas organizações e seus fatores de insucesso.

1.2 JUSTIFICATIVA

O processo da globalização dos negócios permitiu, em escala nunca antes percebida, a aproximação de mercados e comunidades afastados por grandes distâncias, oferecendo produtos e serviços distintos por todo o globo. O avanço tecnológico, em especial os associados à prestação de serviços e troca de informações, permitiu promover grandes fluxos de trocas de informações que possibilitam a geração mais rápida de novos conhecimentos.

A maior acessibilidade a informações, conhecimentos e tecnologias desestabilizou as vantagens competitivas dos concorrentes, que mantinham como ponto forte, em suas atividades, margens altas baseadas em exclusividades tecnológicas. A manufatura passou a ter que buscar aumento de lucratividade através de inovações cada vez mais constantes, associando a seus produtos valores intangíveis de difícil replicação, como o caso dos serviços.

Os serviços passam a operar não apenas como complementos das atividades fabris, mas como principal motor de crescimento de riqueza econômica apresentando taxas de crescimento anuais maiores que os demais setores econômicos, sendo responsável por grande parte do emprego mundial, exigindo especial atenção das organizações e, por conseguinte, de seus gestores.

A globalização afetou também as empresas de pequeno porte que, para se destacarem dentro dessa competitividade mundial, devem assimilar essa nova realidade e buscar artifícios que permitam sua sobrevivência e prosperidade.

As micro e pequenas empresas apresentam dificuldades de ordem estrutural, estratégica e de gestão. De acordo com Bortoli Neto (2002), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de ordem estratégica e 20% resultam da insuficiência de recursos, o que indica a importância de nortear essas organizações quanto a estratégias e modelos de gestão que sejam diferenciais, tornando-as competitivas.

A importância econômico-social apresentada pelas micro e pequenas empresas, juntamente com suas características específicas – como menor acesso a recursos financeiros, tecnológicos e até de mão de obra –, geram dificuldades quanto à elaboração e realização de estratégias de negócios e modelos de gestão. Tais empecilhos são percebidos, especialmente, no setor de serviços, o que sugere uma série de recomendações distintas quando comparadas aos setores agrícola e manufatureiro. Enfatiza-se, portanto, a relevância de estudos acadêmicos orientados a essas organizações, que objetivem contribuir com a gestão deste importante agente socioeconômico dentro do contexto empresarial global contemporâneo.

1.3 MÉTODO

Esta dissertação foi realizada mediante a execução do seguinte roteiro: primeiramente, foi feita uma extensa revisão da bibliografia existente, no que tange às questões relacionadas com estratégias organizacionais. Realizou-se, *a priori*, definições acerca do tema que se demonstra complexo e foi analisada a forma como as estratégias são criadas e implementadas, considerando-se ferramentas que permitam ao gestor avaliar os contextos intra e extra organizacionais. Foi também pesquisada a literatura acerca da evolução temporal dos modelos de gestão mais tradicionais, utilizados pelas organizações, que visam adequar as empresas à complexidade que o mundo empresarial tem apresentado, de forma a tornar as organizações cada vez mais competitivas e aptas a sobreviver.

Em uma segunda etapa, com a intenção de delinear a problemática do presente estudo, foram levantados estudos acerca da importância das micro e pequenas empresas dentro do contexto socioeconômico mundial, buscando, em dados oficiais, os números referentes a essas organizações no Brasil. Foram pesquisados diversos autores, em busca das características distintas que tais organizações apresentam, em detrimento às de maior porte, incluindo as principais dificuldades encontradas em suas gestões. A delimitação do estudo foi concluída mediante demonstração da importância das atividades de serviços bem como suas peculiaridades e diversas facetas, valendo-se de dados estatísticos e da explanação, baseados em bibliografia tradicional.

Por fim, alicerçado em todo o arcabouço de conhecimento possibilitado pelo levantamento bibliográfico deste estudo, buscou-se viabilizar um modelo de gestão adequado e acessível à administração de micro e pequenas empresas, tomando-se, como mote, as características únicas que elas apresentam.

Este trabalho acadêmico valeu-se de pesquisa qualitativa, considerando um vínculo indissociável entre a realidade objetiva e a subjetividade do sujeito do estudo. Foi ainda utilizado o método dedutivo, que tem por objetivo explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio da cadeia de raciocínio construída ao longo do texto, foi realizada uma análise decrescente, partindo-se do geral e permitindo o alcance da conclusão.

A dissertação foi construída utilizando-se de pesquisas bibliográficas, haja vista que todo o trabalho foi respaldado e fundamentado em material já existente, o que proporciona a explicação dos problemas a partir de referenciais teóricos. Foram utilizadas pesquisas descritivas no intuito de descrever as características do fenômeno estudado e pesquisas explicativas que objetivaram a identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado de forma a introduzir o assunto da corrente pesquisa, justificando sua realização. Prossegue mediante uma busca no referencial bibliográfico, que visa fundamentar teoricamente a pesquisa, caracterizando o ambiente acerca do qual o estudo foi realizado. Por fim, é proposto um método de atuação baseado nos conceitos bibliográficos apresentados.

A fundamentação teórica tem seu início discorrendo sobre a questão estratégica das organizações. São apresentadas as principais definições de estratégias como maneiras distintas de se abordar esse assunto, assim como as principais escolas de pensamento estratégico, valendo-se da classificação de Mintzberg *et al.* (2000). *A posteriori*, a pesquisa disserta sobre as diretrizes estratégicas que fundamentam a criação, implementação, análise e opções estratégicas organizacionais. São apresentadas as principais dimensões com as quais a empresa deve lidar – a rigor, ambientes externo e interno, e as principais ferramentas presentes na bibliografia, utilizadas pelas organizações, no intuito de permitir sua orientação de estratégia.

A seguir, serão apresentadas, em ordem cronológica, as formas usadas pelas firmas para enfrentarem suas questões gerenciais e ambientais. Tais questões incluem tanto a gestão de pessoas, processos, produtos e serviços quanto o mercado externo composto, entre outros, de fornecedores, clientes e concorrentes. Essas formas são a evolução de alguns dos principais e diferentes modelos de gestão utilizados na história da existência empresarial, destacando suas proposições fundamentais, razões de ser, vantagens em relação aos problemas que eles se propõem solucionar e a falácia existente em cada abordagem.

Dentro dessa evolução histórica dos sistemas de gestão surgidos da necessidade de acompanhar a evolução socioeconômica do planeta, o conhecimento é apresentado como fator ímpar e necessário à sustentabilidade das empresas. Ele está relacionado com seus componentes e é apresentado em suas diferentes formas de transmissão, baseando-se nas ideias de Nonaka e Takeuchi (1997). Por fim, foi investigada a importância do gerenciamento desse fator de produção e seus principais aspectos relacionados.

Por conseguinte, é estudada a realidade das empresas de pequeno porte no Brasil, destacando o papel que elas prestam na economia contemporânea e, por conseguinte, dentro da sociedade. No contexto da presente pesquisa, são apresentadas algumas das principais dificuldades encontradas no ambiente da pequena empresa, valendo-se de algumas comparações com as de maior porte para efeito de contraste, bem como a averiguação da gestão dentro dessas organizações diminutas.

O quarto capítulo trata do setor de serviços, das suas características e especificidades, da interface presente entre manufatura e serviços e da importância desse setor dentro do contexto empresarial, que alicerça suas atividades mediante conhecimento, inovação e tecnologia. O processo de gestão das empresas imersas nesse setor também é tratado com destaque para avaliar os pontos críticos das relações entre as diversas faces da organização com o cliente.

Por fim, é proposto uma abordagem de método de gestão dos processos das organizações de menor porte. Tais empresas têm grande potencial de desenvolvimento e podem enfrentar a crescente competitividade do mundo empresarial, através da criação de vantagens competitivas dentro de seus ambientes de negócios, que permitam às organizações gerarem maiores retornos de seus investimentos e criação de um terreno propício à sustentabilidade do negócio à longo prazo.

2 REVISÃO DA LITERATURA: FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO

2.1 ESTRATÉGIA

As abordagens sobre a temática da estratégia concernente às organizações têm como seu principal foco de estudo aquelas de médio e grande portes, devido à sua grande quantidade de recursos e às complexidades de suas estruturas e do mercado e concorrência. Entretanto, se organizações com grande acesso a recursos que as permitam realizar escolhas – muitas vezes equivocadas –, necessitam entender e utilizar os conceitos de estratégia para que suas atividades possam ter maiores chances de êxito, o que dizer das de pequeno porte – que não podem se valer de uma margem razoável de erros em suas decisões, em especial as de nível estratégico?

As organizações de micro e pequeno portes têm como uma de suas principais metas organizacionais a sobrevivência a curto prazo, pois a falta de acesso a recursos é latente; entretanto, não se deve minimizá-las como aquelas que apenas buscam a sobrevivência a curto prazo. Como será exposto neste texto, elas possuem grande importância dentro do contexto socioeconômico global e, por isso, devem ser pensadas como organizações que devam não somente sobreviver, mas sim prosperar a longo prazo e, para tanto, os conceitos de estratégia mostram ser de suma importância.

2.1.1 Definições de estratégia

Apesar de a palavra *estratégia* ser de uso comum, especialmente na realidade empresarial, não existe uma definição universal e exata de seu conceito. Tal termo é discutido por diversos autores e cada um deles apresenta uma proposição, foco e abordagem, que tanto podem ser distintas quanto complementares. Entretanto, o correto entendimento acerca dessa temática é de fundamental importância dentro do estudo de gestão de negócios.

O vocábulo *estratégia* tem sua origem na palavra grega *strategós* (de *stratos*, exército, e *ago*, liderança ou comando, tendo significado, originalmente, *a arte do general*) e designava o comandante militar. O idioma grego apresenta diversas variações, como

strategicós, ou próprio do general chefe; *stratégrama*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégon*, ou tenda do general, entre outras, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Origem grega do vocábulo *estratégia*

<i>Stratós / Stratia</i>	Exército Acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição / campanha
<i>Strategeo</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante de Exército
<i>Stratégia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres (2002)

Inicialmente, a palavra *estratégia* era utilizada dentro do contexto militar em que o general ou líder do agrupamento era o responsável por comandar sua equipe, com o intuito de derrotar seus inimigos e, conseqüentemente, atingir os objetivos traçados. A utilização do termo foi ampliada a outras áreas, que não as militares, passando então a ser empregada em política, economia e, principalmente, no contexto empresarial.

A partir do entendimento mais amplo, Mintzberg *et al.* (2000) apresentam cinco definições para estratégia, chamadas de *5 Ps para estratégia*, que são maneiras diferentes de pensar o conceito em questão. São elas: *plan, play, pattern, position e perspective*.

- **Estratégia como Plano (*plan*)** – É a analogia mais comumente utilizada pelas pessoas para definir estratégia. Seria um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação (MINTZBERG *et al.*, 2000). De acordo com essa percepção, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e criam estratégias pretendidas que nem sempre são realizadas, devendo, por vezes, ser modificadas ou adaptadas durante sua implementação.
- **Estratégia como Manobra (*play*)** – Nesse contexto, a estratégia é percebida como um estratagema, ou seja, manobras específicas utilizadas para derrotar ou enfraquecer um inimigo. Pode ser considerada a utilização de ardis e armadilhas, com o intuito de desestabilizar o concorrente e, com isso, obter vantagem sobre o inimigo.

- **Estratégia como Padrão (*pattern*)** – Apresentação de uma consistência de comportamento e ação, ou conjunto de ações, ao longo do tempo. Se a estratégia pode ser entendida como planos ou manobras específicas, eles também podem ser realizados, o que, ao longo do tempo, gera um padrão de comportamento, tanto da pessoa quanto da organização. Então o padrão surge a partir da colocação em prática da estratégia.
- **Estratégia como Posição (*position*)** - Este conceito trata da estratégia como a posição em que se localizam as empresas e organizações e os ambientes em que estão inseridas. Estratégia, segundo essa visão, torna-se uma combinação de forças entre a organização e o meio ambiente onde ela está, ou seja, entre o ambiente externo e o interno da organização. Em termos ecológicos, estratégia significa o nicho onde se está localizado; do ponto de vista econômico, significa um lugar em que se gera renda (retorno); sob o enfoque da administração, significa o local onde o meio ambiente e os recursos são encontrados. Porter (1996) considera a estratégia como a criação e inserção de uma posição dentro de uma determinada indústria, que seja única e valiosa, gerando então vantagem competitiva para a empresa.
- **Estratégia como Perspectiva (*perspective*)** – Nesse enfoque, a estratégia é entendida como uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas. Enquanto a estratégia como posição orienta-se ao ambiente externo, sob sólidas posições ambientais e seus reflexos, a estratégia como perspectiva é direcionada aos aspectos internos da organização. No contexto empresarial, essa abordagem apresenta uma perspectiva da visão de negócio em termos de interação com o cliente ou as maneiras como bens e serviços são disponibilizados e oferecidos no mercado.

Outras definições acerca do significado de estratégia são propostas por outros autores. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um conjunto de regras e tomadas de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Já para Porter (1980), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas – e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Martinet (1984) afirma que estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. Mais recentemente, Maximiniano (2006) acrescenta que estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos.

2.1.2 Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas podem ser consideradas orientadoras para elaboração de políticas, programas, projetos para a realização da estratégia empresarial. Elas compreendem o processo de definição do negócio, a elaboração da visão e missão da organização e caracterizam os valores fundamentais da empresa.

Anteriormente à elaboração das diretrizes estratégicas da organização, é necessário que seja estabelecido um conjunto de premissas, tal que se determinem as condições necessárias para a implantação de um processo de gestão empresarial consistente. Essas premissas referem-se tanto a aspectos conceituais quanto corporativos (específico da empresa), conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Premissas Conceituais e Empresariais

Premissas Conceituais
As diretrizes são permanentes, devendo orientar ações de curto, médio e longo prazos.
As diretrizes devem manter a coerência com os demais processos organizacionais e de gestão.
As competências desenvolvidas nos processos organizacionais e de gestão devem estar alinhadas com a estratégia empresarial.
O desenvolvimento das competências individuais deve ter como referência as competências requeridas pelos processos organizacionais.
Os ambientes organizacionais (físico e virtual) devem favorecer a criação e disseminação do conhecimento.
Premissas Empresariais
As diretrizes devem estar alinhadas com o plano empresarial da organização, de modo a fazer com que as ações a serem desenvolvidas contribuam para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, por meio da obtenção dos resultados previstos nas diretrizes táticas.
No âmbito da educação corporativa, as diretrizes devem promover a realização da missão da empresa, abrangendo toda sua rede de relacionamentos.
A coordenação das ações de Inteligência Empresarial na organização deve ser de responsabilidade específica dos órgãos de coordenação estratégica.
As diretrizes, em sua essência, contribuem para a realização da missão da empresa.
As diretrizes devem considerar as práticas de gestão do conhecimento existentes na empresa.

Fonte: Gouvêa da Costa *et al.* (2005)

2.1.2.1 Definição do Negócio

A correta definição do negócio da organização é fundamental para seu sucesso empresarial, pois essa é a base para determinar a estratégia corporativa e porque é possível entender as necessidades do público-alvo e as soluções e benefícios oferecidos pela empresa.

Drucker (1980) destaca que empresários e líderes organizacionais dedicam pouco tempo a uma reflexão mais aprofundada sobre qual é o negócio de suas empresas. Essa ausência de entendimento talvez seja a mais importante causa de fracasso de suas organizações. Os benefícios advindos do negócio estão relacionados à determinação do seu âmbito de atuação (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001).

Hamel e Prahalad (1994) apresentam uma série de questões, com o intuito de orientar a definição do negócio da empresa:

- O que fazemos hoje que devemos continuar fazendo no futuro?
- O que fazemos hoje que não devemos mais fazer no futuro?
- O que não fazemos hoje e que devemos começar a fazer para criarmos nosso futuro?
- O que nossos concorrentes estão fazendo que lhes garantam o sucesso no futuro?

A identificação do negócio da empresa permite a criação do modelo de negócios da organização, que está relacionado à definição da estratégia competitiva e da estrutura que será necessária para atender às demandas do público-alvo. Essa estrutura é composta pelas pessoas que trabalham em uma empresa, pelos processos organizacionais e, conseqüentemente, pelos arranjos físicos ou virtuais onde se desenvolverão as atividades necessárias ao bom funcionamento dos negócios.

A adoção das estratégias depende fundamentalmente da definição do negócio da organização, que deve ser focada nas demandas dos clientes, nos benefícios que os produtos ou serviços da empresa pretendem oferecer, evitando restringir sua gama de opções, para não perder oportunidades de atuação e, assim, deixar de atender à clientela. As definições de negócios devem ser amplas sem, entretanto, perderem de vista os

benefícios que suprirão as demandas do mercado. A Tabela 3 exhibe alguns exemplos de definições amplas e restritas do negócio de algumas empresas.

Tabela 3 – Definições Amplas e Restritas do Negócio

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001)

2.1.2.2 Visão da Empresa

A visão da empresa é como a organização gostaria de ser percebida por seus clientes, acionistas, *stakeholders* e sociedade como um todo em um período vindouro. Para que seja realizado, esse “sonho” tem que ser viável, dentro do alcance da empresa; deve estar além de seus recursos atuais e ser fonte de motivação da equipe funcional quanto à realização de um futuro imaginado.

Visões eficazes empurram as organizações para frente e fazem seus membros enxergar não apenas quem eles são hoje, mas quem podem vir a ser. Ao mesmo tempo, tratam da criação de expectativas, tanto organizacionais como pessoais e elas devem ser claras, dirigidas ao futuro e enraizadas no presente.

Aacker (2001) afirma que a criação de uma visão para o negócio pode desempenhar várias funções; entre elas, como guiar uma estratégia, sugerindo caminhos possíveis. Tal orientação pode ajudar a preservar o âmago do negócio e assegurar que as competências centrais da organização sejam mantidas, além de servir de inspiração para as pessoas da empresa.

As principais motivações para o estabelecimento de uma visão de futuro são:

- controlar melhor o destino da organização;
- evidenciar novas oportunidades ou ameaças;
- criar necessidades de obtenção de recursos para a empresa;
- equalizar o sonho em comum pela equipe de trabalho;
- questionar se o estado atual é confortável ou impróprio.

Conclui-se que a visão de futuro representa propósitos globais permanentes e que devem ser perseguidos e trabalhados estrategicamente, com vistas à sobrevivência e ao desenvolvimento da organização, conforme esquematizado na Figura 1.

Figura 1 – Visão de Negócio

Fonte: Aacker (2001)

2.1.2.4 Declaração da Missão

A missão é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros do ponto de vista dos acionistas e da sociedade.

A declaração de missão define o plano geral da empresa de uma maneira interessante e sucinta, com propósitos amplos e duradouros. Ela individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio.

Segundo Drucker (1992), elaborar a missão da empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas somente assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Só assim uma empresa pode ser administrada, visando a um ótimo desempenho. A definição de missão envolve aspectos mais amplos que o lucro da organização.

Ansoff e McDonnell (1993) dividem os principais grupos de interesse de acordo com suas aspirações, que devem ser consideradas na razão de ser da empresa:

- Sociedade: crescimento econômico, imposto de renda, distribuição de renda, preservação do ambiente;
- Comunidade: bem-estar;
- Acionistas: lucro e valorização do capital;
- Credores: estabilidade do lucro;
- Clientes: preço, qualidade, variedade, serviço, satisfação;
- Administradores: lucro, poder, reconhecimento;
- Empregados: emprego, salário, lazer, condições satisfatórias.

2.1.2.5 Valores da Empresa

Valores são princípios e crenças que servem como orientadores dos comportamentos, atitudes e decisões para serem tomados pela empresa, buscando a realização dos objetivos e a execução da sua missão na direção da visão da organização.

Segundo Serra, Torres e Torres (2002), os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por ela mesma seus valores, com honestidade e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos.

Os valores são compostos de regras morais que, geralmente, simbolizam os atos de seus fundadores e *stakeholders*. Os líderes são os principais responsáveis pela difusão e divulgação dos valores na empresa, para que eles tenham função prática e não apenas teórica, pois devem ser transformados em comportamentos específicos e atitudes.

Para Scott *et al.* (1998), hoje, com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.

O enunciado de cada valor deve ser curto, porém preciso, já que define o comportamento e atitudes dos indivíduos e deve atender às seguintes perguntas:

- Como os funcionários devem se portar individualmente?
- Como os funcionários se relacionam entre si?
- Como os funcionários se relacionam com os clientes?
- Como a empresa interage com seus clientes?
- Como a empresa age dentro de seu ramo de negócios?
- Qual é a responsabilidade social da empresa?
- Quais valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa fazer o que faz, para quem faz e para o que ela visa tornar-se?

Johnson e Scholes (2005) apresentam a VISÃO, VALORES e MISSÃO (Figura 2) das organizações como pilares fundamentais do processo estratégico. Para esses autores, tais pilares sustentam o processo de criação, estabelecimento e análise das estratégias, que é composto pelos processos de:

- Análise Estratégica (AE): Análise dos ambientes internos e externos à organização;
- Implementação Estratégica (IE): Condução da estratégia do nível estratégico para o nível operacional, passando pelo nível tático. Trata-se da utilização prática da estratégia;
- Opções estratégicas (OE): Avaliação e seleção das estratégias disponíveis.

VISÃO

MISSÃO

VALORES

Figura 2 – Processo de criação e estabelecimento de estratégias
Fonte: Adaptado de Johnson e Scoles (2005)

2.1.3 Análise do Ambiente

Quando se trata de ambiente, o enfoque é no contexto em que a organização está inserida, sua realidade, meio e os diferentes impactos que cada ação deste meio influencia a estratégia da organização e vice-versa. Entende-se meio tanto como ambiente externo ~ fatores que estão fora do ambiente organizacional (fornecedores, clientes, sociedade, concorrentes) ~ quanto interno ~ aqueles que estão dentro da organização (força, fraquezas, competências).

O processo de análise ambiental deve partir do entendimento das organizações como sistemas abertos, que influenciam e são influenciados pelo meio externo. Oliveira (2002) afirma que o sistema interage com seu ambiente, caracterizando-se por ser um processo contínuo de entrada (*inputs*), transformações internas, saídas (*outputs*) e retroalimentação (*feedback*).

Entendendo-se a organização como um sistema que está em constante interação com o ambiente, torna-se fundamental a análise atenta dos aspectos ambientais, pois a formulação das estratégias organizacionais objetiva justamente o levantamento das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente, bem como a determinação dos pontos fortes e fracos da organização.

A análise do ambiente é também conceituada na literatura como diagnóstico estratégico e determina a natureza do problema estratégico de uma empresa ou organização. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), o diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: (i) Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa? e (ii) Como determinar a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso? Ou seja, trata-se de um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa (seu comportamento estratégico) para garantir êxito em seu ambiente futuro.

A análise do ambiente é de suma importância, pois permite à organização o correto entendimento das forças que a permeiam e, isso posto, criar estratégias e, conseqüentemente, tomar ações para otimizar o negócio da empresa e diminuir seus riscos. Para tirar proveito das forças da organização e conhecer as oportunidades para seu crescimento, assim como corrigir ou diminuir suas fraquezas e reduzir o risco (ameaças), a análise do ambiente permite:

- descobrir a essência da organização;
- criar um contexto para a formulação das estratégias;
- conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência etc.) que não estão sob seu controle;
- descortinar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) destacam que a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa. Na literatura, o ambiente é dividido em duas partes, que têm como referencial a própria organização, ou seja, o ambiente é dividido entre o interior e o exterior à organização. No primeiro caso, a empresa tem controle direto sobre ele; no segundo, embora a organização tenha influência sobre ele, é muito mais afetada do que influenciadora.

2.1.3.1 Análise do Ambiente Externo

Maximiano (2006) afirma que a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico porque produz um quadro estratégico das variáveis que se apresentam em um momento específico vivido pela empresa, mostrando, assim, os pontos positivos e negativos. Quanto mais competitivo, instável e complexo é o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo. Já Oliveira (1992) a define como o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Tal análise permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho de uma empresa como um todo, ficará mais fácil a tarefa de minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados. Também tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, ainda, quanto à sua posição desejada no futuro.

Aacker (2001) argumenta que a análise externa deve contribuir para a decisão de investimento, a seleção de estratégias de áreas funcionais e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A análise externa contribui diretamente para a estratégia através da identificação das tendências relevantes e eventos futuros, das ameaças e oportunidades e das incertezas estratégicas que poderiam afetar os resultados estratégicos.

2.1.3.1.1 Pest analyses

Na análise ambiental, pode-se classificar o ambiente externo em direto (mercado de oferta e demanda e meio sociopolítico) e geral (economia nacional e internacional, situação política, educação, tecnologia, população etc.). Daft (2005) classifica o ambiente geral (externo) em: *sociocultural*, *político-legal*, *tecnológico* e *econômico*. *Esses quatro elementos formam a vida da sociedade e influenciam de maneira direta ou indireta as organizações.*

A ferramenta mais utilizada para a realização desse tipo de análise é conhecida na literatura como Análise PEST (*PEST Analyses*). A sigla PEST deve-se à letra inicial de cada esfera a ser analisada, separadamente, pela organização (P – Político; E – Econômico; S – Social; T – Tecnológico) e como ocorre a influência dessas diferentes esferas dentro do contexto organizacional. Cada item da *PEST Analyses* pode ser considerado ameaça ou oportunidade, já que está, a princípio, fora do poder de influência da empresa. A Tabela 4 fornece um modelo de Análise PEST.

Tabela 4 – Modelo de Análise PEST

POLÍTICAS	Descentralização do poder
	Emergência de um socialismo de livre mercado
	Novos códigos de conduta no século XXI
	Mais democracias, mais países
ECONÔMICAS	Globalização da Economia
	Viagens (lazer) será a maior indústria global
	Do centralismo do Estado para o controle de mercado
	Do trabalho intenso para alta tecnologia
SOCIAIS	Estilo de vida global <i>versus</i> Nacionalismo cultural
	Mulheres na liderança (trabalho, política, família, esportes)
	Da dominação masculina para a emergência da mulher
	Supremacia do consumidor / cidadão
TECNOLÓGICAS	A revolução das telecomunicações
	Comunidades eletrônicas
	Alta tecnologia e grande contato humano
	Máquinas capazes de emoção e raciocínio

Fonte: Adaptado de NAISBITT e ABURDENE (1993)

A esfera política inclui os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como de decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo. Em essência, representam a forma pela qual as organizações tentam influenciar o governo e como estes as influenciam (HITT *et al.*, 2005).

Uma mesma ação na esfera política pode ser encarada tanto como oportunidade quanto como ameaça, dependendo do tipo de indústria na qual a empresa está inserida, do porte da organização, da estrutura da empresa etc. Um requerimento de licença ambiental para atuação em determinada localidade pode favorecer empresas estruturadas, que respeitem o meio ambiente, em detrimento a outra, que não possua tal tecnologia ou capacidade. As leis também provocam um aumento nos níveis de qualidade dos produtos e serviços

para o mercado, no mundo todo, aumentando a eficiência e competitividade das organizações (SILVA, 2004).

Sobre a esfera econômica, Hitt *et al.* (2005) afirmam que a saúde econômica de um país afeta o desempenho de cada uma de suas indústrias. Mudanças na economia causam tanto oportunidades quanto ameaças às empresas. Períodos de crescimento econômico de determinada nação permitem maiores investimentos das empresas, propiciando maiores lucros, enquanto momentos de crise econômica podem afetar, por exemplo, a disponibilidade de crédito disponível às empresas, gerando problemas financeiros graves. As organizações devem, continuamente, monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades (SILVA, 2004).

As forças socioculturais ocupam-se das atitudes e dos valores de uma sociedade e constituem sua pedra angular. Frequentemente, impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas. As forças socioculturais variam de um país para outro (HITT *et al.*, 2005). Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores. As organizações deveriam monitorar as forças culturais e sociais porque elas são extremamente importantes para o seu desempenho (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam exemplos: a mulher na força de trabalho; diversidade da força de trabalho; atitudes em relação à qualidade da vida profissional; questões ambientais; mudanças nas preferências de trabalho e carreira; e mudanças nas preferências relacionadas com características de produtos e serviços.

A esfera tecnológica trata de avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como de uma sociedade como um todo (DAFT, 2005). As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. No entanto, de outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro (WRIGHT *et al.*, 2000). As forças tecnológicas requerem que a administração se mantenha à frente dos mais recentes desenvolvimentos e, quando possível, incorpore os avanços para manter a competitividade da organização (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam, como exemplos: inovações de produto; aplicações dos conhecimentos; enfoque

das despesas em pesquisas de desenvolvimento do governo na iniciativa privada; e novas tecnologias de comunicações.

2.1.3.1.2 Análise das cinco forças de Porter

Ao se analisar o ambiente direto, ou seja, a indústria na qual a empresa está inserida, o administrador deve atentar quanto à força e poder de barganha que cada agente pode exercer em relação à organização. Na análise estratégica, entende-se indústria como o ramo de atuação da empresa, a atividade que ela exerce, os serviços ou produtos que ela oferece à sociedade – como exploração de petróleo, locação de equipamentos de construção civil, serviços de locação de mão de obra para serviços gerais etc.

Porter (1996), principal estudioso dentro da escola do posicionamento, apresenta uma ferramenta que permite aos líderes das organizações analisarem como ocorre a relação de sua empresa com cinco diferentes agentes econômicos. Porter (1989) esclarece que as empresas são rentáveis em função das forças competitivas do setor, pois estas influenciam os preços, custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria.

Em sua ferramenta de análise, cada um desses agentes pode exercer maior ou menor pressão sobre a organização, ilustrando ameaças e oportunidades do setor e qualificando o potencial que a empresa tem para obter vantagem competitiva.

Os cinco agentes econômicos utilizados por Porter (1996) são:

- Clientes: O poder de barganha desse agente é o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto ou serviço, como preço, qualidade, prazo, conveniência, condições de pagamentos e demais facilidades. Tal condição aumenta, entre outros motivos, porque:
 - as compras são realizadas em grande quantidade e escala;
 - os produtos a serem adquiridos são padronizados, sem grandes diferenciações;
 - as margens de lucro do setor são estreitas;

- a opção de o comprador poder fabricar o produto ou ele mesmo realizar o serviço ser viável economicamente.

➤ Fornecedores: O poder de barganha dos fornecedores é semelhante ao dos clientes, mas voltados ao fornecimento de insumos e serviços para a organização. Fornecedores podem se recusar a trabalhar com a empresa, ou ainda cobrar preços elevados para recursos únicos. Alguns pontos a serem refletidos pelos estrategistas quanto a essa força são:

- grau de diferenciação dos insumos;
- custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto;
- ameaça de integração do fornecedor por um concorrente;
- vulnerabilidade de fornecimento por poucos fornecedores, pois, em caso de falência ou demais problemas de entrega do insumo, podem afetar a produção da empresa.

➤ Ameaça de Novos Entrantes: Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas (SERRA, TORRES e TORRES, 2002). As empresas entram no mercado com o desejo de conseguir um *market-share* atraente de um setor e, frequentemente, recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas como alto capital necessário para investimento, acesso a uma tecnologia muito avançada e de difícil obtenção, acesso aos canais de distribuição, reação por parte das empresas que já atuam no setor etc., que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado.

➤ Rivalidade entre os concorrentes: Nesta força, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos – empresas que vendem o mesmo produto, em um mesmo mercado que a organização em questão. Serra, Torres e Torres (2002) afirmam que a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Rivais dentro de uma mesma indústria podem competir agressivamente em relação a preço do produto/serviço, inovação, *marketing*, canais de distribuição etc. Conclui-se que, quanto maior a rivalidade, menor é a rentabilidade do setor, pois, em determinado grau, a disputa obri-

ga as organizações a baixarem seus preços, diminuindo-se suas margens de lucro ou a aumentarem seus custos, seja em aquisição de novas tecnologias (inovação), seja em campanhas de *marketing*, etc.

- Ameaça de Produtos Substitutos: Os bens substitutos representam aqueles produtos que não são os mesmos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado que desempenham funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim, os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também reduzir as fontes de riqueza que a indústria obteria em tempos de prosperidade. Segundo Aaker (2007), não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes. Tal autor exemplifica os sistemas de alarme eletrônico como substitutos para o mercado de vigilância, ou o *e-mail* como substituto dos correios. Substitutos que mostram uma melhoria na relação custo/benefício e aqueles em que os custos de substituição para o cliente são mínimos devem ser observados com atenção especial.

2.1.3.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação organizacional em relação as suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar.

Ao se analisar o ambiente interno da empresa, é importante caracterizar e mapear seus processos e procedimentos, assim como identificar os problemas enfrentados pela organização para possibilitar a análise de projetos de melhorias.

O correto entendimento das potencialidades e limitações da empresa possibilita o esclarecimento dos pontos fortes que permitem a criação e sustentação de vantagem competitiva, assim como os pontos fracos que impedem, ou dificultam, o desenvolvimento da organização. Segundo Aaker (2001), a análise interna refere-se à análise da *performance* (rentabilidade, vendas, qualidade do produto) e a determinantes

das opções estratégicas (estratégias passadas e atuais, limitações e capacidades da organização, recursos e restrições financeiras etc.).

Em um ambiente descontínuo, os pontos fortes tradicionais podem se transformar em pontos fracos futuros. Em função da complexidade desse tipo de cenário, destaca-se a atuação gerencial, haja vista que o nível interno organizacional é plenamente influenciável por parte da gerência e da alta administração da empresa.

A estrutura básica de funcionamento de uma organização está fundada nos recursos existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciá-los. A gestão dessas capacidades deve objetivar a criação de uma posição competitiva vantajosa, alcançada por meio da otimização da utilização dos recursos da organização em comparação aos concorrentes.

Os recursos são as entradas no processo de produção da organização e podem ser tangíveis – como máquinas e equipamentos – ou intangíveis – como marcas, patentes etc. Os recursos não geram vantagem competitiva por si só; tal fato somente é possível mediante o gerenciamento da combinação dos recursos disponíveis para a organização. A habilidade em gerenciar os recursos da empresa determina a capacidade da organização. Tais capacidades baseiam-se, essencialmente, nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização.

2.1.3.2.1 Competências essenciais

As competências podem ser classificadas como humanas (também denominadas individuais ou profissionais) e organizacionais. As relacionadas às primeiras dizem respeito às pessoas de forma individual. As últimas são aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade – ou de suas unidades produtivas –, sendo que existe grande correlação entre as duas: ambas são mutuamente influentes entre si (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Dentre as competências organizacionais estão as denominadas essenciais – que são aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais (NISEMBAUM, 2000). Para Hitt *et al.* (2005) a competência essencial pode

ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologias que a organização domina e que lhe serve de base para a geração de benefícios para os clientes. As competências essenciais sobrepõem o conceito de uma capacidade bem desenvolvida para atingir o nível de fonte das vantagens competitivas sustentáveis da organização.

Baseado em suas competências essenciais, as organizações atingem desempenhos superiores aos dos seus competidores, agregando valor aos clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis. Os gerentes e administradores são atores fundamentais nesse contexto, visto a importância das decisões por eles tomadas, que têm impacto determinante na habilidade da organização em desenvolver vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, atingir sua visão e cumprir sua missão.

Uma capacidade pode ser classificada como competência essencial caso ela possua os seguintes requisitos (HITT *et al.*, 2005):

- ser valiosa – permite à organização maximizar suas forças, alavancando estratégias para se beneficiar das oportunidades e neutralizar as ameaças;
- ser rara – quando nenhum ou poucos concorrentes dispõem do recurso;
- ser difícil de imitar – quando outras organizações não conseguem obter a competência essencial em discussão ou necessitam incorrer em desvantagens de custos para obtê-la, em comparação com as que possuem;
- insubstituível – quando não possui equivalentes estruturais.

Hamel e Prahalad (1994) afirmam que, para ter competência essencial, é preciso três determinantes: treinamento contínuo dos funcionários; uso contínuo das competências desdobrando-as e reformulando-as de diversas formas; e, desenvolvimento das competências, rompendo as barreiras funcionais e organizacionais para haver trabalho em equipe.

Para Resende (2003), as competências essenciais são as que têm maior peso e significado para a vida interior, social e profissional das pessoas e apresentam várias características e relevância:

– **Competências do conhecimento:** Apresentam a tendência moderna de dinamismo e pragmatismo que possuem os conceitos de conhecimento e informação, valorizados hoje em dia; sugerem as ideias de competência ativa, competência útil, competência de resultados. Conhecimento e informação estão se democratizando e sendo considerados como patrimônio importante e principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações.

– **Informação:** Competência da informação está ligada à maneira de organizá-la, tratá-la e transmiti-la. Estar bem informado ou deter informação pode não significar competência, caso não sejam registradas, assimiladas e elaboradas ou se não se fizer bom uso delas.

– **Conhecimento:** É o produto de experiência, de aprendizagem, de busca de informação e de elaborações mentais aplicados objetiva e eficazmente. O domínio de conhecimento e sua aplicação útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representam um dos fatores mais importantes da competência pessoal.

– **Competências técnico-operacionais específicas:** São aplicações de conhecimentos específicos – às vezes associadas à aplicação de aptidões e habilidades em atividades profissionais ou cargos semiespecializados ou especializados.

– **Competência intelectual:** É a capacidade de combinar raciocínios e associar ideias e conhecimento para encontrar soluções e resolver problemas.

– **Competência emocional:** A inteligência é produto do cérebro e a emoção, do coração. A ação ou influência da inteligência ou da razão sobre a emoção é que, principalmente, determina a competência emocional.

– **Competência espiritual:** É a capacidade de sobrepor-se às forças contrárias à espiritualidade e controlá-las; precisa ser resgatada e desenvolvida por indivíduos, por famílias, por grupos sociais e por equipes em todos os tipos de organizações.

– **Competências físicas:** Deve ser um novo foco de preocupação e interesse de todos, conforme tendências do mundo moderno.

- **Competências de vida:** Consideradas como sendo holísticas, no âmbito pessoal, resultam de uma forma de associação simbiótica de duas ou mais competências – intelectuais, emocionais, espirituais e físicas.

2.1.3.2.2 Capacitações dinâmicas

O dinamismo do mundo empresarial atual exige que as organizações estejam preparadas para lidar com situações novas em intervalos de tempo cada vez menores. Tal fato

impõe uma flexibilidade de atuação e presteza de geração de soluções para os novos desafios impostos pelo ambiente externo, para que essas empresas tenham sucesso dentro de seu ramo de negócio.

Dos recursos acumulados pela empresa, estão suas capacitações organizacionais, que são as habilidades específicas da organização como um todo ou em suas partes. Estas últimas manifestam-se em processos operacionais, a partir de combinações tipicamente complexas de ativos tangíveis e intangíveis. As capacitações são um recurso específico da firma, arraigado na organização e não transferível para outra firma, cujo propósito é aumentar a produtividade de outros recursos que a empresa possui (MAKADOK, 2001; AMIT e SHOEMAKER, 1993). Elas expressam um saber-fazer coletivo, intrinsecamente organizacional e são essenciais na constituição da empresa e de seu sucesso competitivo.

Teece *et al.* (1997) concluem que o subconjunto de processos que permite à firma criar novos produtos, processos e rotinas e responder a mudanças ambientais tem especial importância; cunharam então a expressão *capacitações dinâmicas*. Estas últimas são definidas como críticas para sobrevivência da empresa a longo prazo, atuando como seus motores de inovação.

Helfat *et al.* (2007) definem capacitação dinâmica como a capacidade de uma organização propositadamente criar, estender ou modificar sua base de recursos. No contexto da definição proposta, capacidade refere-se à habilidade de realizar determinada tarefa de maneira aceitável. A palavra *propositadamente* indica que as capacitações dinâmicas carregam em si algum grau de intencionalidade, mesmo que este não surja de forma explícita. O termo *criar recursos* está associado à ideia de obtenção de novos recursos através de alianças, aquisições, inovação e empreendedorismo. Já *estender* refere-se ao crescimento orgânico da organização, assim como *modificar* trata da mudança dentro da organização como resposta ao ambiente externo, por exemplo.

De acordo com Helfat *et al.* (2007), as capacitações dinâmicas abrangem: a capacidade de identificar necessidades e oportunidades, a capacidade de formular respostas e a capacidade de implementar ações.

Fujimoto (1998) sugere três níveis de capacitações, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Capacitações de três naturezas

Fonte: Fujimoto (1998)

- **Capacitações Estáticas:** associadas à habilidade de alcançar um alto nível de desempenho em termos competitivos, isto é, no embate direto e presente contra a concorrência. São as habilidades de fazer bem o que se faz hoje.
- **Capacitações de Melhoria:** associadas à habilidade de alcançar de forma rápida e consistente melhorias no nível de desempenho, seja em qualidade, seja em produtividade. É uma habilidade essencial, tipicamente envolvendo habilidades em identificar e analisar problemas, solucioná-los e reter e perenizar a solução encontrada.
- **Capacitações Evolucionárias:** associadas à habilidade de desenvolver novas capacitações estáticas e de melhoria; é a capacitação de construir capacitações. Nesse sentido, são *metacapacitações*.

Em síntese, os ativos estratégicos para a firma possuem como características: serem essencialmente intangíveis (capacitações), de difícil reprodução, transferência ou transações no mercado. Isso porque representam o resultado de processos de aprendizado complexos, incorporados nas rotinas das firmas. Ou seja, esses ativos são a fonte básica de geração de vantagens competitivas diferenciais por parte da firma.

2.1.3.2.3 Análise SWOT

A Análise SWOT (ou matriz SWOT) é uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente organizacional, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico empresarial. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no seu ambiente. A técnica foi desenvolvida por Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford durante as décadas de 1960 e 1970.

O termo *SWOT* é uma sigla da língua inglesa para designar as forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), que figuram

no ambiente organizacional de cada empresa. As ameaças e oportunidades são grandezas extrínsecas à organização e, conseqüentemente, voltadas para uma análise de seu ambiente externo. As fraquezas e oportunidades sugerem o tratamento de grandezas relacionadas ao ambiente interno da organização, como utilização de recursos, processos, competências, foco no negócio etc.

A ideia central da SWOT é permitir a correta avaliação e análise: dos pontos fracos presentes na organização para que esses possam ser trabalhados e melhorados, otimizando o negócio da empresa; das ameaças que rodeiam as empresas – para que essas possam ser evitadas ou, ao menos, reduzam a vulnerabilidade da organização; das forças (pontos fortes) da organização – que auxiliam aos gestores a identificação de seus diferenciais competitivos; e, por fim, das oportunidades – visando preparar a organização para atuação em negócios, atividades e procedimentos que possibilitam o crescimento da empresa.

Thompson (2002) destaca algumas características que devem ser observadas na análise da matriz SWOT de uma organização, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Exemplos de forças, ameaças, oportunidades e fraquezas

Forças	Fraquezas
Competências básicas em áreas-chave	Falta de foco no negócio
Recursos financeiros adequados	Instalações obsoletas
Liderança / imagem de mercado	Ausência de competências básicas
Acesso a economias de escala	Problemas operacionais internos
Tecnologia patenteada	Rede de distribuição limitada
Vantagens em custos	Falta de acesso a recursos financeiros
Oportunidades	Ameaças
Mudanças de hábitos do consumidor	Volatilidade cambial adversa
Surgimento de novos mercados	Entrada de novos concorrentes com habilidades
Diversificação do mercado	Elevação das vendas de produtos substitutos
Possibilidades de integração vertical	Desenvolvimento de novas tecnologias
Desenvolvimento de novas tecnologias	Barreiras tarifárias específicas
Mudanças na regulamentação	Mudanças demográficas adversas

Fonte: Thompson (2002)

Ao se avaliar as quatro grandezas que integram a SWOT e identificar a realidade da organização frente a elas, é possível analisar a inter-relação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O estudo da interligação desses fatores pode ser realizado da seguinte maneira:

- Força – Oportunidade: comparação da primeira força com a primeira oportunidade, valendo-se de argumentações como, por exemplo: O quanto (ou como) determinada força auxilia no aproveitamento de determinada oportunidade por parte da organização? A força alavanca a oportunidade? Se a resposta for negativa, ou seja, a força não ajuda em nada a aproveitar aquela determinada oportunidade, marca-se tal ponto da matriz com um símbolo que represente essa falta de relação entre esses dois elementos.
- Força – Ameaça: O quanto cada força consegue neutralizar ou, pelo menos, minimizar determinada ameaça?
- Fraqueza – Oportunidade: Busca-se resposta para a seguinte questão: A existência dessa fraqueza prejudica ou impede o aproveitamento de determinada oportunidade?
- Fraqueza – Ameaça: Nesse cotejamento, deseja-se esclarecer se uma fraqueza é uma porta de entrada para a ameaça? Se a resposta for negativa, significa que essa ameaça não vai contar com a ajuda de nenhum fator interno da organização para se instalar e prejudicar os negócios.

Ao se realizar esses enquadramentos, são estabelecidas quatro regiões na matriz SWOT, cada qual relacionada a cada par de relacionamentos, conforme mostra a Tabela 7. O cruzamento entre oportunidades e forças determina a capacidade ofensiva da empresa para aproveitar oportunidades identificadas. Já o emparelhamento entre ameaças e fraquezas demonstra a fragilidade da empresa ao lidar com ameaças. A grandeza *Ameaça*, analisada com a grandeza *Força*, define a capacidade da organização em criar barreiras às ameaças do ambiente externo. Por fim, a análise cruzada entre *Oportunidades* e *Fraquezas* sinaliza as restrições que dificultam ou, em última análise, impossibilitam o aproveitamento das oportunidades identificadas.

Tabela 7 – Diagnóstico SWOT

Fonte: Thompson (2002)

A criação da matriz SWOT permite, além de criar uma síntese das análises internas e externas da organização, identificar os elementos-chave para a gestão da empresa. Esses

elementos devem ser privilegiados pelos gestores, permitindo o estabelecimento de prioridades dentro das atividades organizacionais e possibilitando a preparação de opções estratégicas para a firma.

O entendimento dos conceitos que definem o termo *estratégia*, as diretrizes estratégicas e as principais ferramentas utilizadas para análise dos ambientes interno e externo permitem aos gestores e tomadores de decisão pensar suas organizações tanto a curto prazo quanto a longo prazo. Essa análise é que torna possível o estabelecimento de planejamentos plausíveis com os recursos e limitações da organização, seja ela de grande ou pequeno porte.

Se por um lado, as grandes organizações tendem a ter um planejamento estratégico sofisticado, as pequenas empresas devem procurar obter vantagens do pensamento estratégico, de forma a enquadrar esse conhecimento às necessidades de sua organização. As pequenas empresas, portanto, não devem subestimar a importância do pensamento estratégico, pois este servirá de base para a criação de um modelo de gestão, como o proposto por este trabalho, que permita à organização atingir seus objetivos e metas de forma mais eficiente e eficaz.

2.1.4 Gestão estratégica

Para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia organizacional é definida como as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Nesse sentido, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa se desenvolver e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando suas relações com o ambiente em que se insere.

A estratégia começou a ganhar notoriedade na realidade empresarial a partir da década de 1960, contrapondo-se à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade desses instrumentos em se adequar a um ambiente instável. A partir da década de 1980, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude e complexidade, originando a gestão estratégica. Os médios gerentes e alta gerência passaram a notar que os objetivos organizacionais seriam mais facilmente atingidos a partir de uma definição clara da missão e da estratégia empresarial.

Segundo Fischmann (1987), a gestão estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos. Estes últimos interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Em outras palavras, a gestão estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento daqueles que tomam decisões.

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir objetivos organizacionais (STONER, 1985). Tomando-se a divisão proposta por Bateman e Snell (1998), em que as organizações podem ser organizadas em três níveis hierárquicos ~ o estratégico (alta gerência e diretoria), tático (média gerência) e operacional (trabalhadores e operários) ~, o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Stoner (1985) sugere um esquema sequencial, dividido em nove fases, para a implantação do planejamento estratégico. Tal autor parte da definição dos objetivos que norteiam toda a estratégia da organização até atividades de *feedback* e retroalimentação, com o intuito de otimizar o planejamento e garantir sua execução, de acordo com o planejado pelo nível estratégico. A Figura 3 mostra as etapas do planejamento estratégico segundo Stoner (1985).

Figura 3 – Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de STONER (1985)

Mediante o dinamismo do ambiente que cerca as organizações modernas, as estratégias organizacionais nem sempre obedecem a graus hierárquicos. O nível operacional participa dos processos de definição das questões estratégicas e o nível superior

(estratégico) assume responsabilidades operacionais que se mostrem relevantes para a estratégia da organização

A despeito das limitações dessa abordagem de gestão, há grande dificuldade quanto à capacidade de prever a melhor estratégia em um ambiente altamente instável e em constantes mudanças. Um plano de longo prazo requer um grau razoável de previsibilidade do comportamento das variáveis que se inserem no contexto da atividade e do setor em que a empresa atua; por isso, torna-se de suma importância a capacidade que as organizações têm de gerir adequadamente os recursos disponíveis, de forma que o planejamento estratégico atual da organização esteja em constante avaliação e apto a sofrer mudanças, de acordo com as demandas internas e externas.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

A essência do pensamento estratégico organizacional visa preparar a empresa a alcançar seus objetivos. Para que isso se torne possível e ocorra de forma estruturada e organizada, todos os recursos da organização devem atuar de forma a contribuir com as estratégias traçadas. Para tal intento, é necessário o estabelecimento de mecanismos organizacionais que possibilitem aos recursos humanos da empresa atuar de maneira ótima, de acordo com o planejamento estratégico, bem como entender, de maneira global, a importância de suas atividades dentro do contexto organizacional. Devem também agir para melhor contribuir com a estratégia da organização, bem como associá-la à forma pela qual os demais recursos devam ser utilizados.

Esses mecanismos organizacionais que permitem aos gestores e administradores ajustarem os recursos de sua empresa, sejam eles humanos ou não, de maneira a atingir seus objetivos estratégicos, são os modelos de gestão – que serão melhor explanados a seguir.

2.2.1 *Introdução*

Ao iniciar o estudo dos modelos de gestão, é essencial o destaque às principais características de cada um deles, bem como os problemas que eles se propõem a resolver e aqueles que surgem em detrimento da adoção de determinado modelo de

gestão. Sua definição é fundamental para melhor entendimento e racionalização do que pode ser considerado de fato um modelo de gestão, bem como sua contextualização histórica, para a compreensão do surgimento de cada proposta de gestão.

A palavra *modelo* tem sua origem veiculada ao latim, mais precisamente da palavra *modulus*, que conduz à ideia de molde, forma. Embora possa ser utilizada em diversos contextos e significados diferenciados, induz ao conceito de organização e ordenamento de partes que, juntamente, compõem um conjunto, o todo. O verbete *modelo* pode ser compreendido como algo que serve de exemplo ou norma para determinadas situações.

Os modelos de gestão compreendem um conjunto próprio de concepções filosóficas, ideias e ações administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações. Segundo Proença *et al.* (2001), modelo de gestão é o conjunto de premissas e orientações que preside o desdobrar da dinâmica do processo estratégico almejado em estrutura de administração e de gerência de recursos humanos e em orientações para o comportamento gerencial.

As organizações, com o intuito de atingirem níveis de eficiência e eficácia que lhe garantam tanto lucratividade quanto sustentabilidade ao longo do tempo, adotam modelos de gestão que devem ser coerentes e compatíveis com as diversas variáveis organizacionais. Essas variáveis apresentam-se de formas distintas em cada empresa e a escolha de como lidar com cada uma delas deve atender a critérios de adequação à tarefa e função da firma. Nota-se a necessidade de ajustar o modelo de gestão organizacional conforme a natureza da organização, suas relações internas (corpo funcional, setores, comunidades) e com o ambiente externo.

Dentro do contexto organizacional, que é o mote deste estudo, o ato de gerir, adotando-se uma visão instrumentalista, significa organizar e modelar, por meio de técnicas e instrumentos adequados, os recursos financeiros e materiais da organização ~ inclusive as pessoas que a compõem. Nesse tipo de visão característica de modelos mecanicistas, percebe-se uma priorização da forma em detrimento da função, assim como a valorização das normas e procedimentos em relação aos objetivos.

Ao se adotar uma visão mais global e integradora do ato de gestão, os modelos devem englobar tanto a função quanto a forma. A evolução dos modelos de gestão surgidos

desde a origem do processo fabril, acelerado pela primeira revolução industrial, mostra claramente a necessidade de se associar ambos os lados da moeda. Assim, se na visão mecanicista percebe-se grande ênfase na forma em detrimento da função, modelos de gestão mais modernos voltam sua atenção à função, sendo a forma um quesito secundário.

A adequação mais apropriada de modelos mecanicistas ou orgânicos em qualquer organização tem relação direta com o ambiente que a cerca. Fatores como certeza, estabilidade e previsibilidade são fundamentais para a avaliação do modelo de gestão mais propício. Em ambientes mais dinâmicos, onde há a preponderância de incertezas e instabilidade, modelos de gestão menos mecanicistas e mais orgânicos tendem a ser mais eficazes.

Os modelos de gestão, apesar de serem fundamentais para a compreensão das organizações, não podem por si só explicá-las por completo. Isso porque há uma grande complexidade de variáveis que têm relação direta com a empresa e que devem ser levadas em consideração.

Os modelos de gestão devem considerar, além de variáveis relacionadas ao ambiente interno da organização, também aquelas relacionadas ao ambiente externo – como local, mercado, público-alvo, tecnologias, concorrentes, fornecedores, matéria-prima, mão de obra etc. É necessário então que exista coerência entre as ações e decisões tomadas, de modo que sejam compatíveis com a filosofia de gestão adotada e que não haja contradição entre si. Um arranjo organizacional pode se mostrar perfeitamente adequado a determinado contexto, em uma dada organização, e ser frustrante se aplicado em situações distintas.

2.2.2 Evolução dos modelos de gestão

As organizações, sejam públicas ou privadas, reconhecem a importância da revisão dos seus modelos de gestão: as empresas privadas objetivam sua sobrevivência, lucratividade e sustentabilidade no mercado; as públicas são motivadas pela capacidade de cumprir seu dever de fornecer serviços e produtos de qualidade à sociedade. Nesse contexto, surgem novas práticas de gestão ou as já existentes sofrem alterações

decorrentes ou provocadas por mudanças macro ambientais, que tornam obsoletas as práticas anteriormente utilizadas. É mediante os conhecimentos, valores, restrições e oportunidades da época em questão que se pode compreender os diferentes estudos acerca de modelos de gestão propostos em cada período da história das organizações.

A evolução das organizações como forma de atuação conjunta tem o intuito de promover produtos e serviços que possam atender às demandas e necessidades das sociedades, provendo maior qualidade de vida e facilidade nas atividades cotidianas. Tal evolução é marcada por três períodos distintos que, uma vez rompido com um deles e chegado ao outro, gera uma enorme quebra de paradigma quanto à organização das empresas para atingir o bem comum.

A primeira das revoluções foi a agrícola, que tinha como base da economia a terra e seus derivados. O grande propulsor econômico era o plantio e a pecuária e para a produção final de seus bens, era necessária a utilização de meios produtivos como a força muscular humana e animal e fontes renováveis (vento, chuva etc.).

Posteriormente, com o crescimento e organização dos países e a evolução das tecnologias, em especial a máquina a vapor, tem-se o momento histórico caracterizado pelo surgimento das grandes fábricas, processos de produção de bens mais organizados e profissionais e menos artesanais. Essa mudança ocorreu em função da grande utilização de maquinários e aparatos termoeletromecânicos, do abandono dos ruralistas rumo às cidades organizadas e da falta de condições de competitividade imposta pela utilização de ferramentas e máquinas em detrimento ao trabalho artesanal.

Essa revolução, denominada revolução industrial, evidencia os estágios da evolução empresarial, com ênfase em seus modelos de gestão próprios, com a busca, inicialmente, pela eficiência plena nos processos produtivos. Para alcançar tal intento, era necessário obter a melhor forma de realizar cada tarefa (*best way*), sem considerar as características humanas do trabalhador. Estes últimos eram percebidos como *engrenagens de uma máquina*. Essa visão caracterizava, primeiramente, uma abordagem científica do trabalho, em que as tarefas mais complexas podem ser estudadas e divididas em outras mais simples, facilitando a execução do trabalho. Posteriormente, evidencia-se uma abordagem em que a estrutura organizacional deve

ser o centro das atenções dos administradores. Por fim, surge uma percepção mais apurada da relevância das limitações e necessidades humanas da força de trabalho, ressaltando a influência dos fatores psicossociais sobre a produtividade, o que impulsionou os modelos de gestão a uma abordagem humanística.

Um terceiro momento de revolução e quebra de paradigmas é a revolução da informação. Esse movimento é caracterizado pelo grande desenvolvimento das tecnologias, em especial as de comunicação e transmissão de dados e voz, possibilitando otimizar o fluxo de troca de informações nas mais diversas partes do globo. Essa transformação, conhecida por alguns autores como Sociedade do Conhecimento, torna real o processo de globalização das comunidades, sociedades, organizações e países. As informações são disponibilizadas para milhões de interlocutores em diversos locais distintos; facilitam a troca de experiências e conhecimentos; aceleram o processo de criação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, novas tecnologias que beneficiem a sociedade. O conhecimento e a informação passam a ser considerados os recursos mais importantes para o sucesso organizacional, em detrimento aos antigos recursos agregadores de valor das épocas rurais e industriais – terra, capital e trabalho.

Diferentemente das abordagens estruturalistas e humanísticas, que para sua efetiva implementação pressupunham um ambiente externo com razoável grau de estabilidade, essa nova realidade necessita de uma abordagem que considere um grau elevado de instabilidade e complexidade do mundo. Com isso, surge uma cultura de aprendizado e mudança, essenciais para lidar com um mundo em processo constante de transformação.

As contribuições oriundas dessa nova visão representam grandes mudanças na orientação geral da teoria administrativa ao promoverem o gradual distanciamento da concepção de uma teoria científica de administração de caráter geral, universal. Nesta nova abordagem, focam-se tanto os aspectos estruturais das organizações e seus processos de trabalho quanto as dimensões humana e social. Esta integração – estrutural e humana – pode ser caracterizada como uma abordagem integralista. A Figura 4 apresenta algumas características do paradigma industrial e do conhecimento.

Figura 4 – Paradigma Industrial *versus* Paradigma do Conhecimento

Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial - COPPE/UFRJ, citado em Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001, p. 31)

Para acompanhar as mudanças providas pela inserção dos novos paradigmas propostos por cada era e em cada revolução, os líderes e gerentes devem criar e adotar medidas e técnicas de gestão que permitam que suas organizações sejam competitivas e sustentáveis em seus ambientes. Os modelos de gestão podem ser divididos em três grandes grupos, associando-os à abordagem com a qual cada um foca seus estudos, conforme indica a Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Abordagens dos Modelos de Gestão

Abordagens	Científica / Estruturalista	Humanística	Integralista
Modelos de Gestão	-Administração Científica -Teoria Clássica -Burocracia	-Escola das Relações Humanas -Behaviorismo	- Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaboração própria

2.2.2.1 Abordagens Científicas e Estruturalistas

Os modelos de gestão com inspiração mecânica tiveram suas bases consolidadas no início do século XX, tendo como principais pensadores e propositores de suas teorias o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) e o francês Jules Henri Fayol (1841 – 1925). Outro ator importante, que merece destaque não pelas contribuições teóricas e acadêmicas, mas pela aplicação bem-sucedida e desenvolvimento destas técnicas foi Henry Ford (1863 – 1947), fundador da companhia Ford Motors Company.

As teorias clássica e científica surgiram com as novas necessidades industriais de gestão da produção, cujo enfoque privilegia a esfera produtiva, valendo-se de um processo de trabalho altamente mecanicista, da racionalização da produção, divisão de tarefas em

múltiplas etapas, supervisão cerrada e obediência hierárquica. Tais teorias foram influenciadas pelas ideologias racionalistas que marcaram a revolução industrial e a sociedade dela decorrente.

Nessas proposições, a busca de uma melhor forma de execução das tarefas buscava obter a maior eficiência possível nos processos de trabalho. Como havia pouca concorrência e oferta de produtos no início do processo fabril, o ambiente externo não era o foco das atenções dos pensadores da época. Naquele contexto, bastava a redução de desperdícios e aumento da produtividade – tarefas caracteristicamente relacionadas ao ambiente interno da organização – para a obtenção de sucesso pela empresa.

Enquanto os estudos científicos da administração eram o foco das empresas privadas, as instituições e empresas governamentais também foram galgando estágios de ampliação e complexidade. Surgia a necessidade de uma forma de gestão que permitisse ao governo o controle geral dessas organizações, assim como a melhor distribuição possível do trabalho. Dessa forma, podia-se gerar eficiência mediante procedimentos padronizados e criação de rotinas de trabalho, formando especialistas nas execuções de suas atividades.

Assim, é possível identificar características em comum nos estudos das abordagens científicas e estruturalistas, tais como: a busca pelo controle e pela eficiência, criação de especialistas, diferenciação entre planejadores e executores, visão mecanicista da organização e, de uma forma geral, uma visão restrita do ser humano como ser alienado.

2.2.2.1.1 Administração científica

A administração científica, termo cunhado por Frederick Taylor – idealizador desta proposta de gestão –, pretende estudar as atividades laborais produtivas através de uma melhor organização do trabalho – com a adoção de uma abordagem científica que enfatize tempos e métodos, a fim de obter a maior eficiência possível na execução das atividades produtivas.

A racionalidade aplicada à produção industrial seria, assim, indutora de uma vida melhor para toda a sociedade. Para Taylor, o alcance de maior racionalidade e eficiência

na execução das tarefas poderia reduzir, ou até mesmo eliminar, o conflito indivíduo / organização (CARAVANTES *et al.*, 2005).

Os principais princípios defendidos por Taylor são baseados na busca pela eficiência dos processos produtivos, onde destacam-se: a seleção científica do trabalhador, a implementação de tempo-padrão para execução das atividades dos operários, a distinção clara de atividades de gerência e de operação, a supervisão constante e rigorosa e divisão do trabalho em partes menores e mais simples possíveis.

A despeito das críticas que podem ser levantadas, é inegável a importância da contribuição de Taylor. Os pontos discutíveis de seu método são a visão mecanicista das organizações como máquinas e os trabalhadores como engrenagens; a visão limitada do ser humano, não considerando a fundo perspectivas psicológicas dos trabalhadores; a superespecialização dos operários etc. Tais aspectos devem ser analisados e considerados. Entretanto, com suas técnicas de racionalização, foi possível prover um salto de produtividade ainda não alcançado, bem como lograr notável desenvolvimento tecnológico e social.

2.2.2.1.2 Teoria clássica

Henri Fayol, contemporâneo de Taylor – e formulador da teoria clássica –, nasceu na França, em 1841 e faleceu em 1925. Sua contribuição aproxima-se das ideias de Taylor em relação à base racional a qual se apoia, distinguindo-se delas quanto à perspectiva. Enquanto Taylor estudou a racionalização do processo produtivo, em especial os fabris, Fayol dedicou-se à gestão global das companhias em um modelo *up-down*, focando seus estudos na divisão dos órgãos que compõem a organização, ou seja, os departamentos, divisões, seções e unidades.

A divisão do trabalho, tão característica dos trabalhos de Taylor, era defendida por Fayol para cargos técnicos e administrativos. Os principais princípios defendidos pelo estudioso tem relação com a criação e estabelecimento de departamentos e como a organização e seus funcionários deveriam se portar mediante tal estrutura. O estabelecimento da divisão do trabalho, da hierarquia na organização, da unicidade de

comando, da disciplina, da autoridade e responsabilidade são aspectos abordados pela abordagem proposta por Fayol.

Juntamente com os princípios gerais, Fayol enunciou as funções precípua da gerência administrativa (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar). O conjunto dessas funções administrativas forma o processo administrativo. A ideia de processo inclui o aspecto dinâmico da relação entre as diferentes funções, com cada uma delas influenciando e sendo influenciada pelas demais. Essas funções resumiriam a tarefa administrativa.

2.2.2.1.3 Burocracia

O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotada de características próprias, eficiente na sociedade industrial emergente.

O advento da burocracia ocorreu com base na evolução da sociedade, com o esgotamento da forma tradicional de autoridade, na qual predominavam características patriarcais e patrimonialistas. A adoção de um modelo de gestão mais complexo do que os propostos por Fayol e Taylor foi necessária, primeiramente, dentro da administração pública, pelo crescimento das nações e pela complexidade gerada na gestão pública. A criação de um quadro de funcionários públicos profissionalizados e designados para os cargos nos quais o escopo de autoridade era bem definido esteve na base da construção da sociedade burocrática.

Posteriormente, a gestão das organizações privadas também adquiriu maior complexidade em consequência ao surgimento das grandes corporações. A partir do momento que o crescimento da organização induz a contratação de um quadro de gerentes e funcionários que precisam ter maior autonomia, faz-se necessário o estabelecimento de um padrão determinado para que a delegação de poder não leve ao enfraquecimento a capacidade de controle dos proprietários.

Na sociedade burocrática, passaram a predominar as normas impessoais e a racionalidade nos processos decisórios. A autoridade burocrática pode ser vista como

aquela que tem como base não as qualidades pessoais do indivíduo que a exercê e sim, o cargo que cada indivíduo ocupa dentro da empresa. A capacidade de mando, de exercer o poder, não pode suplantam o dever de obediência a normas e regulamentos.

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização. A instabilidade das emoções e os comportamentos aleatórios são vistos como perniciosos ao bom desempenho organizacional. Os pressupostos da teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano.

2.2.2.2 Abordagem Humanística

A crise da bolsa de Nova Iorque, em 1929, foi um dos fatores fundamentais para que os estudiosos e pesquisadores dos sistemas de gestão percebessem que os princípios econômicos até então vigentes necessitavam de uma reformulação ou, ao menos, uma nova abordagem.

O empresariado da época, em especial o norte-americano, adotava uma política baseada em baixos salários e preços elevados, aumentando a produção sem maiores intervenções governamentais. Não havendo tamanha demanda que comportasse o aumento produtivo, os empresários recorriam ao financiamento do estoque e paralisavam a produção, gerando maior desemprego e, conseqüentemente, menor consumo. Tal fato gerou reflexos na bolsa de valores, onde havia maior número de vendedores do que de compradores de ações – negociadas a preços cada vez mais baixos –, o que acarretou a *quebra* da bolsa.

A busca de uma maior eficiência nas empresas exigiu a reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos nas organizações. A humanização dos conceitos administrativos apresentou-se como proposta condizente à nova realidade, valendo-se do avanço das ciências humanas que permitiam compreender melhor o funcionamento da psicologia do trabalhador.

A percepção da importância de se considerar o ser humano em suas diversas e complexas dimensões como trabalho, lazer, família, desenvolvimento pessoal marca a

abordagem humanística em detrimento de uma visão mais limitada do ser humano, proposta nas abordagens estruturalistas.

2.2.2.2.1 *Escola das relações humanas*

O principal estudo científico que surgiu como um marco e consolidou a importância das relações humanas no ambiente de trabalho e maior integração entre a empresa e seus funcionários foi a experiência de Hawthorne. Nesse estudo, conduzido pelo professor Elton Mayo, ocorrido na *Western Electric Company*, em Illinois, Estados Unidos da América, o pesquisador constatou que apenas salários satisfatórios não são suficientes para gerar aumento de produtividade e que as pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo, ressaltando então a importância dos aspectos psicossociais do trabalho e como eles podem influenciar a produtividade (ROETHLISBERGER e DICKSON, 1943).

Mayo concluiu ainda que uma organização não é determinada apenas por sua face formal, constituída de normas, procedimentos produtivos, rotinas administrativas e chefes; também é concebida pela cultura organizacional, pelos grupos e pelos líderes – que fundam uma organização informal dentro da empresa. Essa tessitura deve ser estimulada a atuar de forma positiva, contribuindo para o desenvolvimento organizacional (ROETHLISBERGER e DICKSON, 1943).

Em suma, os principais pressupostos da abordagem das relações humanas são relacionados à integração e comportamento sociais, pois os trabalhadores desajustados à organização informal terão baixa eficiência. Portanto, problemas como tarefas repetitivas e demasiadamente monótonas, que não geram motivação; a participação do trabalhador na forma de execução das atividades são questões a serem tratadas para que o corpo social da empresa possa se sentir integrado a ela.

2.2.2.2.2 *Behaviorismo*

O termo *behaviorismo* foi inaugurado por John B. Watson, publicado em 1913, no artigo cujo título era *A psicologia como os behavioristas a vêem*. O termo inglês *behavior* significa comportamento. Por isso, essa tendência teórica denomina-se

behaviorismo, mas também é conhecida pelos seguintes nomes: comportamentalismo, análise aplicada do comportamento, análise experimental do comportamento, análise do comportamento, análise cognitiva do comportamento etc.

O movimento behaviorista surgiu como evolução de uma dissidência da escola de Relações Humanas, já que esta última recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em tal satisfação exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa.

O behaviorismo propunha que o trabalhador fosse valorizado em qualquer atividade baseada na cooperação, buscando assim um novo padrão de teoria e pesquisa administrativa. Adotando e adaptando para a gestão ciências como a antropologia, a psicologia e a sociologia, propunha-se fornecer uma visão mais ampla do trabalhador do que apenas motivá-los a adotar um comportamento já corrente, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

Um dos principais pensadores dessa escola de administração foi Douglas McGregor (1906 – 1964), que centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Suas experiências levaram-no a desenvolver o conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana. Ele desenvolveu as Teorias X e Y. A primeira representava a administração científica, que seria inadequada às organizações; contrapondo-se a ela, a Teoria Y, na qual o trabalhador é visto como um ser disposto à execução do trabalho desde que seja fornecida uma estrutura organizacional adequada ao bom desempenho de suas atividades.

2.2.2.3 Abordagem Integrativa

Os processos de desenvolvimento econômico, tecnológico e social que se intensificaram desde o final da II Guerra Mundial provocaram grandes transformações nos padrões gerenciais das organizações, tanto as públicas quanto as privadas. Estas passaram a

exercer atividades, tarefas e funções de elevado grau de complexidade, com precário conhecimento das variáveis intervenientes aos problemas a serem combatidos e em um ambiente em que predomina a instabilidade ~ contrapondo-se à estabilidade do início do período da revolução industrial.

Esse cenário de transformações, complexidade e pouco conhecimento para tomada de decisões requer uma nova abordagem quanto ao modelo de gerenciamento das organizações. Importantes mudanças ocorreram na orientação geral da teoria administrativa ao promover o gradual abandono de uma teoria científica, de caráter universal, que funcionasse em quaisquer empresas, conforme proposição de Taylor.

A abordagem integrativa une os aspectos estruturais das organizações e seus processos de trabalho às dimensões humana e social, integrando as perspectivas estruturais e humanas.

2.2.2.3.1 Gestão do conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é decorrente da informação que, por sua vez, deriva de dados. Para eles, os dados são séries de fatos ou eventos isolados entre si, são registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado.

Quando um indivíduo percebe, em determinados dados, algum tipo de relevância, algo que tenha algum tipo de significado concernente à realidade e que impactam seu julgamento ou comportamento, esses dados passam a se tornar uma informação.

Já o conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo-as, seja integrando-as. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação: pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Berger e Luckman (2000) buscam definir o conhecimento a partir do conceito de realidade como construção social. Para esses autores, o conhecimento pode ser percebido como a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas. Partindo dos ideais de Marx, eles afirmam que o conhecimento é construído socialmente, à medida que o homem, em suas atividades cotidianas, se depara com algum tipo de problema, ou seja, enquanto não há problemas, se aceita a realidade como certa e o conhecimento existente, como verdadeiro.

A partir do entendimento do conceito de conhecimento, Falcão e Bresciani Filho (1999) definem a gestão do conhecimento como o processo pelo qual uma organização consciente coleta, organiza, compartilha e analisa sistematicamente seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos. Já Schultze e Leidner (2002) entendem a gestão do conhecimento como a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção do conhecimento.

Ao se examinar a gestão do conhecimento dentro das organizações, é de fundamental relevância o entendimento da criação do conhecimento. Polanyi (1983) identifica dois tipos de conhecimento, a saber:

- Conhecimento tácito - é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está em seu cérebro. Geralmente, é difícil de ser formalizado ou explicado a terceiros, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, como *know-how*. Ele é espontâneo, intuitivo, experimental.
- Conhecimento explícito - é aquele formal, claro, regado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, manuais, documentos etc.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificam quatro modos de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito, de tácito para tácito (socialização), de tácito para explícito (externalização), de explícito para explícito (combinação) e de explícito para tácito (internalização).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento representa uma perspectiva ampla e promissora, pois viabiliza a geração de inovações a longo prazo e,

por conseguinte, permite vislumbrar a conquista de vantagem competitiva duradoura por parte das empresas criadoras de conhecimento.

Uma vez analisados os conceitos de modelo de gestão e sua evolução histórica, abordando os problemas a que se propunham sanar – bem como suas vantagens e desvantagens –, é notória a necessidade de uma proposição de modelo que busque otimizar as atividades das pequenas empresas, em especial as de serviços, tema deste estudo.

As pequenas empresas, principalmente as de menor porte, não possuem um modelo de gestão propriamente dito, valendo-se, muitas vezes, da repetição de técnicas já utilizadas. Estas, pela falta de acesso a recursos, apresentam características específicas se comparadas às organizações de maior porte. Portanto, devem adotar modelos de gestão que permitam obter vantagens oriundas as suas características e compatíveis com suas restrições. O próximo capítulo trata da importância das pequenas empresas e suas características únicas – para que, assim, seja possível elucidar os pontos principais que o modelo de gestão a ser proposto deva atuar.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Neste capítulo, serão tratadas questões relacionadas às empresas de micro e pequeno portes (MPEs). Para tanto, serão apresentadas definições existentes na literatura e em organismos vinculados aos governos brasileiro e estrangeiros, com o intuito de caracterizar esse tipo de organização que, posteriormente, será tratada quanto a sua gestão. Será abordada, também, a importância dessas organizações dentro do contexto socioeconômico do mundo globalizado e as principais restrições e limitações que elas enfrentam, que ocasionam, em vários casos, sua *morte* precoce.

A caracterização das empresas de pequeno porte é de suma importância quanto à proposição do modelo de gestão a ser exposto neste trabalho, pois, a partir daí, será possível compreender a dinâmica de suas atividades e os principais aspectos a elas relacionados. Associando-se esses fatores às características do mercado de serviços (conforme será dissertado no capítulo quatro), gerar-se-á arcabouço de conhecimento suficiente para a confecção do modelo de gestão a ser proposto.

3.1 DEFINIÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

Não há uma definição precisa para o conceito de *pequena empresa* porque suas características variam de um país para outro e dependem do contexto institucional e histórico de cada região, sendo marcado por extensa heterogeneidade.

É possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo de seu porte, pois é seu tamanho que as destacam das demais categorias de organizações. De acordo com esse indicador, as empresas revelam comportamentos econômicos e sociais distintos e, conseqüentemente, problemas e soluções diferentes. Esta linha de raciocínio é corroborada pelo pensamento de Almeida (1994), que observa que cada empresa, em função do seu tamanho, tem características distintas e esse, provavelmente, é o principal motivo de se estabelecer o porte das organizações como o principal fator de classificação das empresas.

Em contrapartida, o estabelecimento do fator *porte* como principal critério de classificação das empresas é realmente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam parâmetros diferentes para propósitos diversos. É de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas, ao passo que outros são relevantes apenas para alguns tipos de negócios (TERENCE, 2002).

O esforço de se caracterizar as empresas de acordo com seu porte decorre do melhor entendimento das forças e fraquezas internas e externas que atuam de forma diferente sobre as empresas, assim como suas limitações e restrições. Dessa forma, é possível gerir melhor as organizações, de acordo com suas especificidades, bem como prover melhores condições para que elas realizem sua missão maior que é atender às demandas da sociedade. Gasperini (2000) salienta que, com o intuito de as distorções serem diluídas, é importante que o sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ele se presta, além de se considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais do grupo de empresas que se pretende classificar.

Existem algumas formas mais utilizadas no que diz respeito à classificação das organizações quanto ao seu porte, sendo as mais empregadas as relacionadas ao quantitativo de funcionários, receita bruta anual, patrimônio líquido e estrutura organizacional.

No Brasil, as formas mais utilizadas para classificar uma empresa como de pequeno porte são as relacionadas ao faturamento anual e ao número de funcionários. De acordo com a legislação vigente, promulgada pela Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, em que é instituído o estatuto das micro e pequenas empresas, as pequenas empresas são aquelas com faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão de reais. Já a Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu uma forma de tributação diferenciada para as pequenas empresas com o intuito de colaborar com o seu desenvolvimento, estipula um faturamento máximo anual de R\$ 2,4 milhão de reais.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), para fins creditícios, limita um quantitativo máximo de faturamento anual de 16 milhões de reais para classificar uma determinada empresa como sendo de pequeno porte.

Para Vieira (2002), o critério de classificação pelo faturamento ou até mesmo pelo lucro das empresas pode gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual a estrutura empresarial e administrativa foi necessária para consegui-la, além de não ser um índice absoluto, visto que pode variar, dependendo do ramo de atuação da firma.

Ainda valendo-se das classificações defendidas pelos principais órgãos da República, o SEBRAE adota a classificação do porte das organizações de acordo como o quadro funcional. Para o SEBRAE, as empresas que atuam nas áreas de serviços e comércio são consideradas como pequenas para um quantitativo de até 49 pessoas e um máximo de 99, no caso de indústrias.

As Tabelas 9 e 10 exibem a classificação do porte de uma empresa segundo o BNDES e SEBRAE, respectivamente.

Tabela 9 – Classificação do porte das empresas (BNDES)

Classificação	Receita operacional bruta anual
<u>Microempresa</u>	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
<u>Pequena empresa</u>	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
<u>Média empresa</u>	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
<u>Média-grande empresa</u>	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
<u>Grande empresa</u>	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2010)

Tabela 10 – Classificação do porte das empresas (SEBRAE)

Classificação (porte)	Número de funcionários	
	Indústria	Comércio e serviços
Microempresa	1 a 19	1 a 9

Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	acima de 499	acima de 99

Fonte: SEBRAE-SP (2010)

Drucker (1980) correlaciona o tamanho da empresa com o de sua estrutura administrativa. Dessa forma, o autor conclui que a empresa pequena se diferencia do negócio pessoal porque exige um nível administrativo entre o dono (chefe) e seus funcionários. Na empresa pequena, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Há, inclusive, casos em que ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por algum(ns) setor(es).

Já para Pinheiro (1996), a pequena empresa se define por uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas peculiaridades e, frequentemente, à determinada finalidade em relação à sua participação na economia. O autor afirma que as características da pequena empresa estão, geralmente, delimitadas pelos seguintes fatores ou condições:

- a empresa é de propriedade de um só indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- ela é administrada pelos proprietários de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, eles se conservam como o principal centro tomador de decisões;
- seu capital é financiado basicamente pelos proprietários;
- a empresa opera em uma área limitada, geralmente restrita a sua localização e proximidades;
- a sua atividade produtiva não ocupa posição de destaque ou de predominância em relação ao mercado.

Gonçalves e Kaprowski (1995) condensam as características presentes na pequena empresa, destacando: o uso do trabalho do próprio dono e/ou de familiares; não possuir administração especializada fora da empresa; não pertencer a grupos financeiros e econômicos e não possuir produção em escala; apresentar condições particulares de atividades reveladoras da exiguidade do negócio; ter organização rudimentar; serem receptoras de mão de obra liberada do setor rural; representar um campo de treinamento de mão de obra especializada e de formação de empresários; possuir estreita relação

peçoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; dificuldade em obtenção de créditos; falta de poder de barganha com fornecedores e clientes; dependência de mercados e fonte de suprimentos próximos; baixa relação de investimento / mão de obra empregada.

3.2 IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

Em todo o mundo, os negócios de pequeno porte são responsáveis pela maioria das empresas e postos de trabalho, o que ressalta o papel de destaque que esses tipos de organizações representam social e economicamente no mundo. A Tabela 11 mostra que, no Brasil, das aproximadamente 6,8 milhões de empresas formais, 99% são de micro e pequeno portes. A Figura 5 mostra a distribuição das empresas brasileiras por porte.

Tabela 11 – Quantidade de estabelecimentos no Brasil

Setor / porte	Micro e pequena	Média	Grande	Total	% setor
Indústria	824.123	12.092	2.244	838.459	12,20%
Comércio	3.000.932	9.733	5.424	3.016.089	43,80%
Serviços	2.631.409	17.209	22.130	2.670.748	38,70%
Agropecuária	359.719	1.742	1.201	362.662	5,30%
Total	6.816.183	40.776	30.999	6.887.958	100,00%
% porte	99,0%	0,5%	0,5%	100%	

Fonte: Elaboração própria a partir da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) / Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), 2007

Figura 5 – Distribuição das empresas brasileiras por porte

Fonte: Elaboração própria a partir da RAIS / MTE, 2007

Bortoli Neto (2002) disserta que os estudos realizados e a experiência histórica demonstram que as empresas de pequeno porte possuem características próprias e

exclusivas que as tornam essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento e exercem uma função ímpar no processo, tendo em vista:

- a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- a excelência na absorção de grande contingente de mão de obra a baixo custo e com menores exigências de qualificação;
- a sua alta flexibilidade locacional, com importante papel no processo de interiorização do desenvolvimento e, conseqüentemente, melhor distribuição espacial de renda;
- a sua capacidade de atuar complementarmente a grandes empreendimentos;
- a sua condição de grande geradora de inovações e tecnologia;
- a possibilidade de atuação no exterior;
- a sua capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, devido à transformação de unidades pequenas em médias e de médias em grandes, bem como a contribuição para a maior participação da empresa privada na economia nacional.

Quanto à importância econômico-financeira, as organizações de menor porte são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que é o total das riquezas produzidas pelas nações, gerando um quantitativo de 14,9 milhões de empregos com carteira assinada, ou seja, aproximadamente 40% das vagas formalizadas (Tabela 12). Esse tipo de emprego é de suma importância, tanto à população pelos direitos que os trabalhadores com carteira assinada adquiriram quanto ao país que, além de possibilitar o mapeamento desses dados, acresce sua receita mediante os impostos arrecadados.

Tabela 12 – Número de Empregados (dez 2009)

Fonte: SEBRAE – RJ (2010)

Por sua importância, as MPEs recebem alguns tratamentos diferenciados pelo governo, em detrimento de empresas maiores. Destacam-se:

- facilidade de construção e funcionamento, com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial;

- eliminação de exigências burocráticas e obrigações acessórias, que sejam incompatíveis com o tratamento diferenciado e simplificado por lei;
- dispensa de cumprimento de diversas obrigações acessórias previstas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT);
- prioridade no recebimento de orientações por parte da fiscalização trabalhista e previdenciária;
- observância do critério da dupla visita pela fiscalização trabalhista antes da lavratura dos autos de infração;
- apoio creditício junto a instituições financeiras públicas e privadas, com linha de créditos específicas;
- apoio com mecanismos que propiciam treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica, articulados com operações de financiamento;
- dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, 20%, no mínimo, devem ser destinados, prioritariamente, às MPEs;
- tratamento diferenciado e favorecido no acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas;
- tratamento diferenciado e favorecido quando atuando no mercado internacional, importando ou exportando, com mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Vieira (2002) alega que as medidas de apoio e fortalecimento às pequenas empresas devem estar inseridas no âmbito do papel do Estado, centrado em proporcionar condições necessárias à formulação e execução de uma política econômica estável, que assegure o seu fortalecimento, incentivando a produção nacional e a maior valia nos mercados.

3.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA PEQUENA EMPRESA

O ambiente empresarial é espaço de disputa entre as empresas já é marcado por muita competitividade, pela grande quantidade de empresas que atuam na mesma área ou setor, oferecendo serviços e produtos iguais, semelhantes ou substitutos entre si. Esse cenário torna-se ainda mais agressivo por causa do capitalismo, modelo econômico

prevalente no mundo atual, que prega a concorrência entre as organizações, tal que as firmas mais qualificadas são as que sobrevivem e prosperam em maior grau.

Barros e Modenesi (1993) salientam que o cenário turbulento no qual as organizações de todo o mundo estão inseridas torna ainda mais complicados os seus processos de tomada de decisão, atingindo tanto empresas de médio e grande portes quanto as de pequeno porte, pesando mais sobre estas últimas.

Seria uma discussão retórica a questão de evitar a mortalidade das empresas, pois mesmo considerando o pequeno intervalo de tempo na história das organizações formais reunidas em forma de empresas, empresas de todos os portes já tiveram suas atividades interrompidas. Entretanto, não há de se falar em uma organização que nasça com o intuito, ou destino certo, de falir. Em maior ou menor grau, a intenção de se criar e administrar qualquer empresa é que ela prospere e gere frutos à sociedade, aos membros que a compõem e a seus donos, pelo máximo de tempo possível.

A mortalidade das organizações está associada a uma variante enorme de fatores internos e externos, que dizem respeito tanto a questões gerenciais como modelo de gestão adotado, escolha de uma área de atuação equivocada, má administração, boicote dos funcionários até crises globais, mudanças na legislação, compra de uma empresa por uma de maior porte seguida da descontinuidade da primeira etc. Vieira (2002) afirma que um dos principais fatores que provocam a mortalidade das firmas é a gestão ineficaz.

O entendimento de mortalidade da empresa, em um aspecto mais amplo, sofre com a falta de informações e de estatísticas oficiais. Por esse motivo, pode-se depreender a importância do estudo das causas que levam uma empresa a encerrar suas atividades, haja vista que a proposição do atual trabalho visa gerar uma maneira adequada de gestão de empresas pequenas (área de serviços), que são as que mais sofrem com o “fantasma da falência”.

Holmes e Haswell (1989), em seus estudos sobre a falência de pequenas empresas na Austrália, concluem que a falta de experiência no ramo e a competência gerencial inadequada são os principais fatores que conduzem a pequena empresa ao processo de

falência. Das 418 empresas estudadas, 90% encerraram suas atividades apresentando ao menos um dos fatores citados.

A criação e o desenvolvimento de um negócio devem existir com o intuito de abastecer uma demanda existente ou latente, seja ela empresarial ou do consumidor final. A falta de percepção desse horizonte é um dos principais fatores associados à morte precoce da pequena empresa, haja vista que muitos negócios são abertos sem que seja identificada uma necessidade no mercado a ser atendida.

Segundo Pereira Junior e Gonçalves (1995), um dos principais problemas enfrentados pela pequena empresa é a dificuldade de se atingir eficazmente o mercado com poucos recursos. A disputa de mercado já é, por si só, uma disputa entre diversas organizações que, através de diferentes formas de atuação e estratégia, visam aumentar seu mercado. Isso acarreta, na maioria das vezes, diminuição da fatia de mercado de algum concorrente. Se o concorrente é possuidor de maior quantidade de recursos do que uma dada empresa, esta última enfrenta um adversário em melhores condições de competição, fato esse acentuado quando a disputa de mercado ocorre entre uma pequena e uma grande empresa.

Segura, Sakata e Riccio (2003) citam algumas dificuldades comumente enfrentadas pelas pequenas organizações: informações financeiras inadequadas, falta de controle do inventário, gastos administrativos em excesso, volume de vendas insuficiente, problemas de *marketing* e vendas, política de preços inadequada, falta de um sistema de controle de custos, mão de obra com pouca capacidade de execução de suas atividades (baixa qualidade), chefias e gerência sem treinamento adequado.

A mortalidade das pequenas empresas não deve ser entendida como um fator isolado de fácil compreensão. As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir seu risco de fechamento. Porém, os fatores ambientais são decisivos, no sentido de estimular ou restringir a dinâmica empresarial. As empresas de menor porte enfrentam dificuldades acentuadas em relação ao mercado, ao acesso a crédito e relacionados aos tributos devidos.

Barrow (1993) destaca as seguintes razões pelas quais pequenas empresas britânicas encerram suas atividades:

- falta de experiência do empresário;
- falta de estratégia de *marketing*;
- avaliação demasiadamente otimista do tamanho do mercado;
- subestimar o tempo de alavancagem do negócio;
- falta de capital de giro;
- custo de criação e legalização da empresa;
- capacidade produtiva menor que a demanda;
- escolha errada do local de instalação, considerando maior o fluxo e volume de pessoas do que o real;
- seleção e gestão de pessoas sem competência para o negócio.

Algumas empresas entram em um processo de mortalidade precoce porque o empresário preconiza a realização de seus próprios sonhos e desejos, sem focar na satisfação dos desejos e demandas de seus clientes, que são os responsáveis pela geração de caixa na empresa.

Campos (1992) apresenta algumas situações de adversidade que podem passar despercebidas aos donos da pequena empresa. Dentre elas, o autor destaca: mal resultado de qualidade de produto, grande número de reclamações de clientes, custo elevado que prejudica a prática de preços competitivos, atraso na entrega de produtos, número elevado de acidentes.

Mager (2002) pesquisou instituições bancárias que têm como importante portfólio o financiamento de pequenas empresas e destaca quatro principais fatores que as levam à falência:

- falta de planejamento estratégico a longo prazo;
- falta de competência em finanças (especialmente pelos donos);
- baixa qualidade de mão de obra;
- falta de processos e métodos internos de trabalho (organização).

Complementando os fatores apontados, Riquelme e Watson (2002) ressaltam ainda a influência direta na mortalidade de pequenas empresas de fatores estratégicos como:

- produto / serviço sem diferencial competitivo;

- produto / serviço com baixa tecnologia e inovação;
- mercado com baixo potencial de crescimento e alta concorrência.

Sobre o campo estratégico administrativo da pequena empresa, comparado a organizações de maior porte, tem-se que, em sua maioria, o seu principal tomador de decisões, criador e implementador de estratégia corporativa é o próprio dono (fundador) ou algum parente. Essa característica especial coloca esse personagem como ator central no estudo das dificuldades da pequena empresa. Para um empregado da organização que tenha um grau hierárquico inferior, não é tarefa das mais fáceis um confronto com a chefia, pelo medo de represálias – sejam elas psicológicas ou físicas, principalmente se tratando de líderes com estilo mais coercitivo e autoritário.

Goleman (2002) indica seis estilos distintos de liderança, conforme a seguir:

- coercitivos: demandam submissão imediata;
- autoritários: mobilizam pessoas em direção a uma visão;
- protetores: criam vínculos emocionais;
- democráticos: constroem consenso;
- treinadores: desenvolvem pessoas;
- determinam o ritmo: estabelecem padrões elevados e esperam excelência no desempenho.

Apesar de não existir fórmula pronta sobre como um executivo deva agir para se tornar um líder eficiente, Collins (2001), através de pesquisas, conclui que os melhores líderes são adjetivados como humildes, modestos, reservados, tímidos, bondosos, conciliatórios e discretos.

A tarefa de confrontação de ideias e propostas entre funcionários e líderes torna-se ainda mais desafiadora quando o chefe é o dono e fundador do negócio. Nesse caso, como citado anteriormente, o amor e apego pela organização tornam o empresário, muitas vezes, *senhor da verdade*, não aceitando confrontações – ou, ainda, acreditando sempre ser o detentor da melhor solução ou estratégia.

Gimenez (1998) identifica alguns aspectos administrativos e comportamentais que representam algum tipo de problema nos casos das MPEs, a saber:

- delegação – as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que torna o processo lento e incompleto, especialmente à medida que a organização se desenvolve e o *quantum* e complexidade das decisões tornam-se maiores;
- definição de responsabilidade – em grande parte das MPEs, as responsabilidades dos funcionários e do próprio diretor não estão claramente estabelecidas, dificultando o sistema de controle e gerando ineficiências. As MPEs, em função de sua estreita escala hierárquica e departamental, têm mais dificuldades em estabelecer e distribuir tarefas;
- contratação de consultores externos – a contratação de um consultor externo pode parecer ofensiva aos administradores do negócio que, muitas vezes, acreditam ser detentores da maneira mais eficiente e eficaz de administrar sua empresa, além de, a seus olhos, acreditarem ser deveras dispendioso a contratação de tais serviços, pois encarece a administração, sem aumentar de forma direta a produção;
- senso de invulnerabilidade / excesso de confiança – aspecto inerente a indivíduos que creem que nenhum fator pode, seja ele interno ou externo, atrapalhar seus objetivos e metas ou acreditam ser capazes de vencer quaisquer adversidades, fazendo com que a empresa enfrente riscos desnecessários ou ainda os menospreze;
- senso de antiautoridade – algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Esse pensamento contrasta com o de que todo empreendedor tem que utilizar o *feedback* de maneira a melhorar cada vez mais seus negócios;
- impulsividade – esta é uma característica que, associada ao poder de tomada de decisões, deve ser tratada de maneira especial, pois as decisões, em especial as de nível estratégico, são de suma importância para o negócio e, portanto, devem ser praticadas de maneira inteligente e sábia;
- perfeccionismo – o excesso de preocupação com a execução ou planejamento de atividades pode comprometer o correto *timing* para a tomada de decisões, prejudicando assim a ação rápida da organização as suas demandas;
- senso de independência – este fator pode limitar a atuação do empresário por sua aversão a agir de forma interligada com fornecedores, clientes e parceiros de forma geral.

Segundo Vieira (2002), as características comportamentais do gestor dificultam a implementação de qualquer instrumento de gestão, sendo necessária uma conscientização antes da implantação de um processo de gestão, que será importante quanto a sua aceitação, tanto por parte dos donos quanto do corpo funcional.

3.4 GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

A gestão da pequena empresa é gerenciada de maneira diferenciada das grandes empresas porque há algumas particularidades advindas, principalmente, do seu porte. Borinelli, Rosa e Von Mecheln (1997) afirmam que a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso de todas as empresas, especialmente as de pequeno porte, e consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar seus processos.

Huang e Brown (1999) concluem que a pequena empresa não deve se valer das mesmas técnicas administrativas utilizadas pelas grandes empresas. De acordo com os autores, as MPEs enfrentam uma situação considerada como de pobreza de recursos (*resource poverty*) tanto financeiro, material quanto também escassez de tempo, de experiência e conhecimento técnico das várias áreas do negócio por parte de seus gestores.

Considera-se como particularidade das pequenas empresas a escassez de recursos financeiros e materiais, a falta de pessoal qualificado, a estratégia informal e a estrutura organizacional informal e reduzida.

Embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes entre organizações do mesmo setor, acabam por diferir, ao se comparar os negócios nas pequenas e grandes empresas. Assim, considerando a importância de uma abordagem diferenciada, é necessário compreender as particularidades da gestão de uma pequena empresa segundo alguns aspectos, a saber:

- *Particularidades Estruturais* - são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos organizacionais internos da pequena empresa. Pode-se citar a informalidade das relações na pequena empresa, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais e, conseqüentemente, de projetos, entre outras (TERENCE, 2002);

- *Particularidades Contextuais* - referem-se ao ambiente externo das MPEs e não são controladas pela ação do empresário;
- *Particularidades Comportamentais* - estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário.

Para Buchele *apud* Vieira (2002), o sucesso das pequenas empresas tem uma grande ligação com o seu nível de planejamento. Essa necessidade de planejamento ocorre por dois motivos: as pequenas empresas não têm força necessária para competir em todas as frentes de atuação. Devem, portanto, escolher sabiamente os seus embates, porque não possuem reserva financeira para sobreviver a muitos erros. Por esses motivos devem planejar cuidadosamente seus movimentos.

Segundo Megginson, Scott e Megginson (1991), o planejamento bem desenvolvido pode despertar o interesse de possíveis investidores; guiar os proprietários e gestores na operação dos negócios, direcionar e motivar os empregados e proporcionar um ambiente atrativo para clientes e futuros funcionários. Para os autores, o planejamento requer criatividade, consome tempo e é de difícil execução, entretanto auxilia na detecção de problemas potenciais e possibilita a preparação antecipada para combatê-los.

As empresas de pequeno porte desempenham melhor algumas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, em decorrência de sua menor complexidade estrutural. Segundo Manuel Castells (2002), ao mesmo tempo em que empresas de pequeno porte parecem ser bem adequadas ao sistema produtivo flexível da economia, há, ainda, grandes empresas como centro econômico.

Segundo a tese de Bennett Harrison *apud* Castells (2002), enquanto cresce a crise das grandes empresas verticalizadas, também aumenta a flexibilização das pequenas empresas como agentes de inovação e fonte de criação de empregos.

Clarck *apud* Vieira (2002) propõe um sistema para se iniciar e dirigir um empreendimento de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Esse sistema é dividido em dez etapas, que devem ser seguidas sequencialmente:

1. desenvolver os objetivos pessoais e da empresa;
2. definir um nicho de mercado viável para o seu produto ou serviço;

3. desenvolver um plano de *marketing*;
4. desenvolver um plano de negócio aproximado;
5. determinar as necessidades financeiras de forma aproximada;
6. formar a equipe-chave;
7. finalizar as necessidades financeiras e criar o plano de negócios formal;
8. desenvolver uma estratégia de obtenção de financiamento;
9. fazer o *marketing* do plano de negócio;
10. fazer o marketing do produto ou serviço e gerenciar o negócio de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Conforme exposto nesse capítulo, nota-se que a gestão de pequenas empresas difere das de maior porte em várias formas, pelas diferenças estruturais presentes entre elas, assim como a consecução aos diversos recursos necessários ao bom andamento das atividades empresariais. A gestão entre empresas de diferentes portes é distinta, como também é a administração de empresas que atuam com fabricação de produtos das organizações prestadoras de serviços.

O entendimento das características e da importância econômica das MPEs evidencia a necessidade de ferramentas de gestão que permitam a essas organizações se desenvolverem estruturadamente. Existe, entretanto, a necessidade de esclarecer os principais aspectos relacionados às atividades de prestação de serviços para que o modelo de gestão a ser proposto possa considerá-los quanto à gestão nas MPEs.

Com o intuito de definir o que são os serviços e as implicações decorrentes na gestão das empresas prestadoras de serviços, o próximo capítulo ater-se-á a essas questões.

4 SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS

O presente capítulo tem por objetivo a conceituação e caracterização do que se entende por serviços, a importância desse setor na economia mundial e brasileira, as peculiaridades que distinguem serviços de produtos e, conseqüentemente, a abordagem

desse setor no que se refere à gestão e administração de organizações que atuem dentro deste ramo ou, ainda, que tenham grande interlocução com essa área.

Será abordada, também, a aplicação dos conceitos de gestão em empresas de serviços voltada para a administração das pequenas e micro empresas, levando-se em consideração todas as características que as definem (conforme abordado no capítulo 3) e dificuldades inerentes ao menor acesso a recursos que estas organizações dispõem em detrimento a empresas de maior porte.

A conceituação das características dos serviços, suas relações com a gestão nas organizações prestadoras de serviços e sua importância dentro do contexto socioeconômico são relevantes na proposição do modelo de gestão a ser usado. Como será exposto neste capítulo, os serviços apresentam características distintas da manufatura e, portanto, essa diferença deve ser refletida no modelo de gestão – que deve ser adaptado no intuito de adequar-se a essas distinções.

4.1 A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA

A indústria, entendida como um setor econômico, foi a principal responsável pelo desenvolvimento e crescimento econômico e tecnológico do globo. Seu início foi marcado historicamente pela Primeira Revolução Industrial, em meados do século XVIII, na Inglaterra. Sua hegemonia perdurou até meados do século XX, quando o setor de serviços passou a ganhar grande destaque e importância na economia global.

A economia dos países desenvolvidos era baseada nos avanços do setor industrial, gerando riquezas abundantes, principalmente em detrimento ao trabalho artesão. Os principais estudos e contribuições bibliográficas quanto à administração e gestão das organizações eram orientados para a eficiência das operações produtivas, tendo Taylor como um dos seus principais nomes.

Mediante o acesso a novas tecnologias e difusão do conhecimento gerado pelos processos produtivos para outras localidades e nações, novas organizações foram criadas, aumentando a oferta dos produtos e gerando concorrência entre as empresas. A produtividade aumentava, graças aos avanços tecnológicos, que possibilitavam a

fabricação de mercadorias em intervalos de tempo cada vez menores, transformando os produtos em artigos próximos a *commodities*.

Paralelamente à evolução das manufaturas, novas tecnologias diminuía os custos dos serviços, aumentando sua variedade, valor e, em consequência, a utilidade relativa de compra para cada indivíduo.

Os serviços, como setor econômico, existem desde a Grécia Clássica, sendo de grande importância na baixa Idade Média, com o transporte de especiarias e tecidos através da Rota da Seda, que atravessava a Europa e o Oriente até a China. Grandes nações, como Portugal e Holanda, por meio de suas companhias de navegação, valeram-se dessa atividade econômica como principal gerador de riquezas.

A evolução no setor de serviços preencheu algumas lacunas do setor industrial, como o transporte de mercadorias para outras localidades. Tal advento expandiu as fronteiras comerciais das organizações, serviços financeiros responsáveis tanto pela capitalização das empresas quanto dos clientes, comunicações e armazenamento de informações necessárias ao desenvolvimento de novos produtos de maneira mais rápida e eficiente, serviços de apoio profissional como os de consultoria e contábeis etc.

O setor de serviços, além de atender às demandas das empresas, também servia às pessoas de maneira direta, quer seja com atendimentos médicos, financiamentos, entretenimento, como serviços sociogovernamentais, oriundos do setor público.

Gianesi e Correa (1996) destacam os seguintes fatores que influenciam o crescimento do setor de serviços no tangente às ordens político-sociais e tecnológicas:

- desejo de melhor qualidade de vida;
- mudanças demográficas (mais crianças ou idosos) que demandam maior variedade de serviços como os de educação, entretenimento e saúde;
- mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho;
- mudanças tecnológicas, responsáveis pelo aumento da qualidade dos serviços ou criação serviços complementares novos;

- mais tempo para o lazer;
- a urbanização, que torna necessários serviços como segurança e transporte urbano;
- a crescente sofisticação dos consumidores.

Quanto à importância das atividades de serviços no setor industrial, os autores destacam as seguintes:

- *Papel de apoio à criação de diferencial competitivo* – atividades de serviços prestados ao cliente (projeto, crédito, distribuição), pelas empresas manufatureiras; seu pacote de valor oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação à concorrência;
- *Papel de suporte às atividades de manufatura* – funções dentro das empresas como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outras, fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- *Papel de geradores de lucro* – serviços prestados por empresas, a princípio industriais, que sobrepujam a categoria de atividades de suporte para atuarem como verdadeiros centros de negócios, como manutenção em pós-vendas e distribuição de mercadorias através de seus canais já existentes.

O setor de serviços, além de ser responsável pela maior parcela do PIB mundial, atua também como importante fonte de empregos e possui taxas crescentes e superiores aos setores manufatureiro e agrícola, conforme mostra a Figura 6 e a Tabela 13 a seguir.

Figura 6 – Evolução da força total de mão de obra nos EUA

Fonte: Quinn (1996)

Tabela 13 – Percentual dos empregos em serviços

Fonte: Adaptado de Quinn (1996); OCDE (2009)

O setor de serviços brasileiro segue a tendência mundial, refletindo sua importância tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento. O setor de serviços no Brasil corresponde a aproximadamente 60% do PIB e as estatísticas indicam que mais

de 50% da população em idade economicamente ativa atua em serviços. A Tabela 14 estabelece a relação percentual da participação no PIB dos setores de serviços, indústria e agropecuária. A Tabela 15 mostra a evolução da população economicamente ativa por setor econômico.

Tabela 14 – Participação no PIB dos setores de serviços, indústria e agropecuária
(BRASIL)

Fonte: Corrêa e Caon (2002); OCDE (2009)

Tabela 15 - Evolução da população economicamente ativa por setor econômico
(BRASIL)

Fonte: Corrêa e Caon (2002); OCDE (2009)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica como indústria as atividades de extração mineral, transformação, construção e serviços industriais de utilidade pública; já no setor de serviços estão incluídas as atividades de comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros serviços. É importante salientar que empresas manufatureiras que utilizam atividades características de serviços para gerar receita, como caso de fabricantes de elevadores, por exemplo, são classificados pelo IBGE como indústrias – tanto para fins de participação no PIB quanto para ocupação da população –, acarretando em um subdimensionamento dos números apresentados pelo estudo.

4.2 DEFINIÇÃO

Obter uma definição precisa sobre serviço não é uma tarefa trivial porque suas características e natureza são específicas. O fato de muitos dos insumos necessários à execução de um serviço serem intangíveis – aliado à maciça utilização de recursos humanos – contribui para que tal conceito seja, muitas vezes, confundido com o de trabalho.

Segundo Meirelles (2003), “[...] grande parte das abordagens teóricas sobre o setor considera como atributo característico dos serviços o uso intensivo de recursos

humanos, restringindo o trabalho realizado nestas atividades ao trabalho essencialmente humano”. Para Lovelock (2003), “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma outra parte, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

No dicionário Aurélio, encontram-se as seguintes definições:

s.m. Ação ou efeito de servir. / Desempenho de funções obrigatórias; emprego, trabalho / Duração desse trabalho / Produto da atividade do homem destinado à satisfação de necessidades humanas, mas que não apresenta o aspecto de um bem material (transporte, educação, pesquisa científica, assistência médica, jurídica, hospitalar etc.) / Organização de certas instituições públicas ou privadas, encarregada de uma função particular.

Nota-se que o vocábulo *serviço* pode se tratar tanto da execução de uma atividade laboral (trabalho) quanto de uma caracterização de determinado meio socioeconômico. Essa última definição será aprofundada neste trabalho.

O conceito em discussão é a figura mental assumida por clientes, funcionários e acionistas para o serviço fornecido pela organização, envolvendo a experiência, o resultado, a operação e seu valor. É também toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que pode oferecer ao outro e que não resulte na posse de algo ou bem (JOHNSTON e CLARK, 2002). Os autores afirmam que o conceito de serviços envolve a experiência, o resultado, a operação e o valor.

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Como já mencionado, os serviços abrangem uma multiplicidade de atividades, são de grande complexidade e apresentam características diversas. Percebe-se que o tema é relativamente novo na literatura, se comparado com a produção bibliográfica relativa às

atividades manufatureiras. Não há uma definição específica de suas características, como ocorre, por exemplo, quando se trata de um bem físico; entretanto, a maioria dos autores concorda com os seguintes aspectos inerentes aos serviços:

- **intangibilidade:** o serviço é resultado de uma ação, de um esforço; logo, não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser adquirido. Ao ser vendido, o serviço ainda não tem existência física sensorial;
- **inseparabilidade ou simultaneidade:** não pode ser separado do fornecedor, pois a produção e o consumo são simultâneos;
- **variabilidade ou heterogeneidade:** sua qualidade depende de quem presta o serviço e de quando e onde ele é prestado;
- **perecibilidade:** como produção e consumo são simultâneos, os serviços não podem ser estocados para venda ou uso futuro; logo, a capacidade ociosa em serviços representa, necessariamente, uma perda.

A intangibilidade presente nos serviços implica maior dificuldade na avaliação prévia de sua qualidade e dos resultados a serem alcançados. Este aspecto apresenta certos problemas, que podem ser identificados por fatores como: dificuldade da empresa em comunicar suas ofertas, ausência de elementos tangíveis que ajudem o cliente na avaliação da qualidade de serviços, estabelecimento de preços e facilidade de reproduzir processos e inovações pela concorrência. Esta última deve-se à inexistência de um sistema legal de patentes que proteja as ideias de serviços.

Há recursos solucionáveis, como: criação de aspectos tangíveis para o serviço, oferta de garantias que diminuam o risco do cliente ao adquirir o serviço, utilização de fontes pessoais, criação de uma forte imagem da organização, emprego da comunicação pós-compra e dramatização dos benefícios do serviço por meio da propaganda.

Mesmo que o serviço seja considerado intangível, sempre existe o uso de algo físico que contribui para a consecução do trabalho, isto é, uma parcela tangível do produto intangível.

Para Corrêa e Caon (2002), uma implicação da intangibilidade dos serviços está na maior ou menor facilidade com que se avalia a qualidade do pacote oferecido. Em suma, o que agrega valor ao cliente são as implicações referentes à avaliação de qualidade,

excelência e o que foi despendido. O importante para as organizações de serviços é obter uma avaliação do desempenho de forma objetiva. A Figura 7 mostra o grau de objetividade na avaliação de desempenho.

Figura 7 – Grau de objetividade na avaliação de desempenho

Fonte: Corrêa e Caon (2002)

A inseparabilidade entre serviço e fornecedor é uma das características mais intrigantes da experiência de serviço, pois, diferentemente de um produto, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo.

O cliente tem contato com ao menos algum aspecto do processo de prestação de serviços e, por esse motivo, deve ser percebido como um insumo necessário à sua execução, ainda que não acompanhe todo o processo. Logo, a intensidade e interação do cliente com o processo também variam. Esse fato torna o cliente um dos responsáveis pela percepção de valor do serviço.

Esse grau de intensidade da interação entre prestador de serviço e cliente refere-se à riqueza das informações trocadas em ambos os sentidos e ao grau de necessidade de customização. Embora a riqueza das informações trocadas esteja presente em ambos os sentidos do contato, as informações oriundas do cliente têm um peso mais exacerbado na definição do grau do contato, conforme mostra Figura 8.

Figura 8 – Grau de intensidade de contato – prestador de serviço *versus* cliente

Fonte: Corrêa e Caon (2002)

Mediante o fato de a maioria dos serviços necessitarem da participação direta do cliente no momento da produção, possibilitando sua influência no resultado, a cooperação do consumidor interfere no custo, já que suas ações afetam a prestação de serviços da empresa contratada.

Zeithaml e Bitner (2003), ao argumentam que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos; por isso, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Normalmente, os serviços, sob a ótica dos clientes, mudam, porque as pessoas alteram suas atuações de um dia para o outro, ou mesmo de uma hora para outra. A heterogeneidade ocorre também porque dois clientes nunca serão os mesmos.

A *performance* do serviço é altamente variável, já que é influenciada pelo prestador do serviço e pelo cliente. O resultado final varia conforme o momento e local da execução prestada, uma vez que o consumidor envolvido nesse processo, com sua presença física e ações, representa uma incerteza para a empresa, que pode ter dificuldade em controlar e padronizar suas operações internas (ARGOTE, 1982; SASSER, 1978).

Algumas soluções para o problema derivado da heterogeneidade são: industrialização do serviço por meio da padronização das rotinas prestadas e sua customização (adaptação parcial), pela flexibilização dos costumes, de modo a atender às necessidades específicas de cada cliente (CHASE e STEWART, 1994).

Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990), a quarta característica dos serviços, conhecida como perecibilidade, decorre da segunda – inseparabilidade dos processos de produção e consumo –, ou seja, da natureza temporal dos serviços. Essa característica evidencia que os serviços não podem ser armazenados e não são estocados para revenda e distribuição, o que exige das organizações a habilidade de equilibrar oferta e demanda, evitando o custo derivado da ociosidade de capacidade instalada e a perda de receitas de pedidos não atendidos. Dessa forma, ao executar sua estrutura, é necessário que as empresas levem em consideração as flutuações do mercado e adotem estratégias para enfrentar cada situação.

4.4 DIFERENÇAS ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS

A *priori*, a diferenciação entre um produto e um serviço poderia parecer, a olhares desatentos, uma tarefa trivial, em que o fator *intangibilidade* se apresenta como preponderante para a distinção entre essas duas classes. Tal característica não permite que o consumidor experimente e avalie um serviço antes de consumi-lo ou utilizá-lo, com o intuito de satisfazer suas necessidades.

Os serviços são de imensa utilidade à manufatura, pois permitem a redução de custos na fabricação de produtos, a criação de novos mercados e o estabelecimento de outros – bem como força os fabricantes a responderem melhor aos mercados (QUINN, 1996).

Com a evolução tecnológica, a difusão do conhecimento e o acirramento da concorrência proveniente do processo de globalização, os serviços e produtos passam a ser elementos complementares – em que cada um agrega valor ao outro, gerando um pacote de valor de insumo a ser oferecido ao cliente.

Ao se analisar mais profundamente sobre o que representa um produto, pode-se concluir que o produto é, de forma mais fundamental, apenas incorporações físicas do conhecimento e dos serviços que prestam. A maioria dos produtos fornece uma forma mais atrativa e menos dispendiosa de vender conhecimento ou serviços (QUINN, 1996). Um cortador de unha, por exemplo, tem sua função associada a facilitar que uma pessoa tenha sua unha cortada, o que, visto dessa forma, é uma atividade de serviço.

A venda de um serviço é baseada na promessa de que ele atenderá à expectativa, à demanda do consumidor. Um serviço pode ser comercializado como uma mercadoria ou estar ligado a produtos tangíveis, mas com demandas cada vez mais complexas da sociedade, geralmente, são combinações do tangível com o intangível, sendo que a parcela do valor oferecido referente aos bens físicos e aos serviços varia conforme cada negócio. A Figura 9 compara determinados produtos entre si e relaciona o valor oferecido ao cliente e sua proporção entre produto e serviço.

Figura 9 – Valor oferecido ao cliente: proporção entre produto e serviço

Fonte: Corrêa e Caon (2002)

Albrecht e Zemke (2002) enumeram dez características pertinentes aos serviços que, juntas ou em singularidade, os distinguem dos produtos:

1. O serviço é produzido no instante da entrega, não podendo ser criado antes ou mantido em prontidão;

2. O serviço não pode ser produzido, acumulado e armazenado em uma unidade central. Geralmente é desenvolvido no local onde se encontra o cliente;
3. Não há como demonstrar nem fornecer amostras do *produto* para a aprovação prévia dos serviços pelos clientes;
4. O consumidor de serviços não fica com nada tangível. O valor dos serviços depende de sua experiência pessoal;
5. A experiência não pode ser vendida ou transferida para terceiros;
6. Ao ser prestado de maneira errônea ou equivocada, não há como recolher o serviço;
7. A garantia da qualidade deve ocorrer antes e durante a execução do serviço;
8. A prestação de serviços geralmente envolve algum grau de interação humana direta;
9. As expectativas dos clientes em relação aos serviços condicionam a satisfação com os resultados;
10. Quanto maior a quantidade de pessoas e de processos que o cliente encontre no fornecimento do serviço, menor é a probabilidade de que fique satisfeito com a experiência.

Já Normann (1993) indica as diferenças entre produtos e serviços, conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16 – Diferenças entre serviços e produtos

Fonte: Urdan *apud* Norman (1993)

4.5 GESTÃO DA QUALIDADE

Para um melhor entendimento acerca da gestão da qualidade é necessário primeiramente a compreensão do conceito “qualidade” Para Ferreira (1999), qualidade é definido como propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Adotando-se a definição deste autor, nota-se a subjetividade do conceito de qualidade pois a determinação da propriedade, atributo ou condição depende da interpretação de quem a está qualificando.

Quanto a gestão da qualidade, segundo a norma brasileira ISO (*international organization for standardization*) – NBR ISO 9000, gestão da qualidade é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que se diz respeito à qualidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8).

Para serem competitivas, obter um bom desempenho econômico e galgarem desenvolvimento organizacional, as organizações necessitam adotar sistemas de gestão de qualidade e produtividade. Estes sistemas devem compor o modelo de gestão da empresa e objetivam proporcionar a melhoria contínua da qualidade e o aumento da satisfação dos seus clientes e demais *stakeholders*.

O processo de gestão da qualidade é extremamente abrangente dentro das organizações e deve abranger todas as suas áreas e departamentos, criando-se uma cultura de busca pela qualidade. Para alcançar tal estágio é fundamental a adoção desta cultura por todos os níveis hierárquicos da firma, em especial a alta administração que deve conduzir a gestão da qualidade por todos os processos que compõem as atividades da organização.

A gestão da qualidade tem sua origem veiculada às atividades manufatureiras devido a grande variabilidade encontrada na produção dos bens industrializados. A primeira ferramenta de destaque quanto ao controle da qualidade surgiu na década de 20, o chamado controle estatístico da produção (CEP). Desde então os critérios relacionados a qualidade foram explorados e expandidos para o setor de serviços através da gestão da qualidade nos processos internos, para a sustentabilidade das organizações e para gestão relacionada ao respeito ambiental.

A gestão da qualidade é fundamental para o desenvolvimento e prosperidade das organizações de quaisquer portes. Demonstrando a importância da gestão da qualidade, foi criada no ano de 1991 a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma instituição brasileira sem fins lucrativos cuja finalidade é desenvolver os fundamentos da excelência da gestão para organizações de todos os setores e portes, para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Visando estimular o desenvolvimento das organizações através da gestão da qualidade, a FNQ realiza anualmente o prêmio nacional da qualidade (PNQ). O PNQ é um

reconhecimento formal a excelência na gestão praticada nas organizações sediadas no Brasil. O prêmio busca promover amplo entendimento dos requisitos necessários para alcançar a excelência do desempenho e portanto a melhoria na competitividade além da ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Além da realização do PNQ, a FNQ realiza também o prêmio MPE Brasil voltado exclusivamente às micro e pequena empresas brasileiras. Esse prêmio se constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento a qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão. O prêmio é dividido em sete categorias de reconhecimento sendo uma delas exclusivamente às MPEs prestadoras de serviços.

4.5.1 Gestão da qualidade em serviços

A confiança dos clientes é o ativo mais precioso de uma companhia de serviços (LEONARD BERRY).

Como já abordado anteriormente, uma característica marcante e profunda quanto à diferenciação entre manufaturas e serviços é a participação do cliente final no processo de *fabricação*. Obviamente, qualquer organização tem por objetivo satisfazer as necessidades de seus clientes e atender a suas demandas. Entretanto, no quesito serviços, o cliente está inserido no contexto de sua produção em tempo real e as relações da organização com os clientes ocorrem de forma intensa e participativa. Assim, um gerenciamento adequado das atividades concernentes à produção de um serviço deve ter como balizamento central as necessidades e expectativas dos clientes.

A importância da centralização do cliente dentro dos aspectos relacionados à gestão da qualidade pode ser entendida conforme afirmativa de Paladini (2004). Para o autor, a gestão da qualidade em serviços é a adaptação do processo ao cliente, pois este último está presente no processo produtivo – o que compromete a padronização –; no entanto, o *feedback* é imediato.

A aplicação de métodos que culminem em uma gestão da qualidade em serviços adequada será responsável, principalmente, por reter e fidelizar os clientes mediante o oferecimento de agregação de valor nas atividades da prestação de serviços. A fidelização e retenção da clientela são fundamentais para o sucesso das organizações em geral, pois, além de possibilitarem um fluxo de caixa longo e duradouro, mediante futuras transações, serão fontes importantes de *marketing* e divulgação – seja na indicação de amigos, familiares e conhecidos, seja para estimular clientes em potencial, a empresa em questão e seus serviços.

Ao realizar diversas pesquisas referentes aos potenciais positivo e negativo em relação à satisfação ou insatisfação de um cliente, Heskett, Sasser e Hart (1990) *apud* Corrêa e Caon (2002) concluem que um cliente satisfeito tende a espalhar sua satisfação para seis outros clientes, enquanto um insatisfeito reporta sua insatisfação para 11 pessoas. Nota-se a importância da gestão adequada da qualidade em serviços, pois um serviço prestado que atenda à demanda do cliente e iguale, ou no melhor dos casos, supere as expectativas do cliente, é responsável por aumentar a participação do mercado da organização e sua receita.

Clientes fiéis, por confiarem na organização que presta serviços de qualidade, estão dispostos, até certa medida, a pagar um valor maior pela execução do serviço, além de estarem mais propensos a despendem um valor médio de compra mais alto do que clientes eventuais. A Tabela 17 exemplifica tal afirmação em quatro setores diferentes.

Tabela 17 – Lucro trazido por clientes ao longo do tempo em quatro tipos de serviços

Fonte: Corrêa e Caon (2002)

4.5.1.1 Expectativas do Cliente

Adotar uma linha de gestão em que o foco principal é o cliente – e não algum aspecto interno da organização – acarreta enxergar a empresa e suas atividades a partir da percepção do citado observador que, por definição, é uma perspectiva externa à organização. A qualidade não pode ser entendida apenas como eficiência e eficácia no planejamento e distribuição das instalações físicas, em prol da execução das atividades de forma menos dispendiosa e mais otimizada, mas sim, em como o cliente percebe valor na forma como a organização está estruturada, oferece seus serviços e o satisfaz.

O grau de satisfação tem papel essencial na gestão em serviços, pois, somente pela obtenção de um grau elevado de satisfação é possível reter e fidelizar os clientes, aumentando a lucratividade da organização. Corroborando com a afirmação anterior, Heskett, Sasser e Hart (1990) *apud* Corrêa e Caon (2002) afirmam, em suas pesquisas, que um cliente insatisfeito reporta seu descontentamento para onze pessoas, demonstrando o risco dessa condição.

É importante salientar que as empresas, para se apropriarem dos benefícios advindos da obtenção de um grau de satisfação alto por parte dos clientes, não deve apenas atender às expectativas que eles têm, mas sim, ultrapassá-las – tornando-os muito satisfeitos com o serviço prestado. A Figura 10 representa as expectativas do cliente, formadas com base em diversos fatores, tais como: suas necessidades e desejos, sua experiência, a comunicação boca a boca, a comunicação externa e o preço (ZEITHAM *et al.* 1990).

Figura 10 – Fatores que influenciam na formação da expectativa do cliente

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990)

O serviço pode ser entendido como a promessa de atender às demandas do cliente; portanto, seu grau de satisfação pode ser percebido e avaliado medindo-se sua expectativa antes da experiência do serviço que pretende obter e sua percepção após a finalização da sua prestação. Vale ressaltar que o grau de satisfação que acarreta retenção dos clientes é variável de acordo com o mercado ao qual a empresa prestadora está inserida. Mercados mais competitivos, que tenham maior quantidade de concorrentes, devem obter um grau maior de satisfação do cliente, para que este seja leal à organização do que aqueles com menor concorrência e, conseqüentemente, menos

opções e variedades. A Figura 11 mostra o efeito de diferentes mercados na curva de satisfação do cliente.

Figura 11 – Efeito de diferentes mercados na curva de satisfação do cliente

Fonte: Corrêa e Caon (2002)

Corrêa e Caon (2002) propõem 14 aspectos a serem observados pela organização de serviços em seu modelo de gestão. São itens considerados relevantes pelos clientes na agregação de valor de uma empresa de serviços. São eles:

- acesso: facilidade de acesso físico e ou remoto;
- velocidade: rapidez para iniciar o atendimento e serviço;
- consistência: grau de discrepância entre a especificação e a entrega do serviço;
- atendimento: disposição para atender e auxiliar o cliente;
- flexibilidade: ajuste do serviço de modo a atender ao cliente;
- segurança: nível de segurança pessoal ou do bem do cliente passivo da prestação do serviço;
- custo: preço e custos marginais;
- integridade: honestidade no atendimento e execução do serviço;
- comunicação: habilidade do prestador em comunicar-se com o cliente de forma amistosa;
- limpeza: asseio e arrumação das instalações do serviço;
- conforto: nível de conforto oferecido aos clientes;
- qualidade dos bens: conformidade dos bens materiais;
- estética: aparência das instalações do serviço.

4.5.1.2 *Triângulo dos Serviços*

Os clientes são, de fato, o foco central no gerenciamento em serviços; portanto, as organizações que pretendem se destacar nessa área devem focalizar seus recursos e esforços no atendimento de excelência de seu principal ativo: o cliente.

Albrecht e Zemke (2002) criaram uma representação gráfica que destaca três elementos críticos presentes nas organizações que, se trabalhados em conjunto, com foco no cliente, possibilitarão à empresa alcançar um nível de qualidade e sucesso em sua empreitada. Essa diagramação é denominada Triângulo de Serviços e é apresentada na Figura 12.

Figura 12 – Triângulo de Serviços

Fonte: Adaptado de Albrecht e Zemke (2002)

O Triângulo de Serviços é composto por três fatores-chave que formam seus vértices. Cada um deles representa um fator distinto da organização, que deve ser administrado para atender ao cliente – representado no centro do triângulo –, demonstrando sua importância para as organizações que atuem com serviços. Os vértices são:

- uma visão, ou estratégia do produto *serviço*;
- pessoal de linha de frente orientado para o cliente;
- sistemas voltados para o cliente.

Esses fatores serão estudados nas próximas seções, entretanto é valioso reparar a importância das linhas que ligam os vértices do triângulo entre si e ao centro. Cada uma delas representa uma importante dimensão de impacto. A linha conectora entre os clientes e a estratégia de serviços demonstra a importância de se ter uma estratégia formulada a partir das necessidades e motivações básicas do cliente. Se for analisado no sentido contrário, ou seja, partindo do vértice da estratégia para o centro (cliente), ressalta-se a importância da comunicação dessa estratégia ao mercado, permitindo a conscientização dos clientes quanto à estratégia de serviços.

A linha que liga os clientes ao pessoal da organização visa demonstrar a interação entre esses dois elementos, em que se ressalta a grande oportunidade de encantar o cliente, permitindo o processo de fidelização. Já o traço que une os clientes aos sistemas organizacionais destaca a importância de se criar um sistema que permita a todos da empresa atender às expectativas do cliente de forma simples, de acordo com a perspectiva deste último. O sistema deve ser orquestrado de forma a garantir satisfação e simplicidade à clientela – e não necessariamente para o corpo funcional.

As linhas que unem os vértices entre si também demonstram ligações entre essas facetas organizacionais que devem ser gerenciadas de forma integrada, visto a influência que cada uma delas tem sobre as demais. A ligação entre pessoal e sistemas compreende a inter-relação entre o desenvolvimento de um sistema que permita ao pessoal atender de forma excelente aos clientes. Não adianta ter uma equipe funcional treinada, capacitada e motivada para encantar o cliente se o sistema dificulta a realização de suas atividades. Analisando-se de forma oposta, se o sistema está bem desenhado para focalizar o atendimento ao cliente não será suficientemente eficaz caso não se tenha pessoal motivado e capaz de realizar as tarefas necessárias.

Quanto às ligações que envolvem a estratégia de serviços, aquela que se conecta aos sistemas, é trivial concluir que o sistema deve ser uma consequência lógica da estratégia, apesar de não ser uma tarefa simples para a maioria das firmas. O conector que se destina ao vértice das pessoas significa que os responsáveis pela prestação de serviços devem desfrutar do benefício de uma filosofia definida com clareza pela administração.

4.5.1.2.1 Estratégia de serviços

O conceito de estratégia de serviços orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente (ALBRECHT e ZEMKE, 2002). Ela pode ser entendida como uma declaração do que a organização pretende fazer pelo cliente.

Albrecht e Zemke (2002) definem tal conceito como princípio organizacional que confere poderes aos empregados para canalizar seus esforços no sentido de prestar serviços cujos benefícios façam uma diferença significativa aos olhos dos clientes.

A estratégia de serviços deve ser formulada de modo a orientar a organização a desenvolver um modelo operacional de serviços que tenha seu foco voltado ao atendimento ao cliente. Deve ser uma estratégia de negócios que diferencie a empresa de suas concorrentes e que agregue valor a seus negócios e atividades, denotando uma filosofia concreta e valiosa sob o ponto de vista dos clientes, algo que seja percebido como valioso e, portanto, passível de aquisição.

Albrecht e Zemke (2002) listam quatro características presentes em uma estratégia de serviços eficaz:

- é uma declaração de intenções que vai além das banalidades;
- diferencia claramente as empresas dos concorrentes;
- tem valor aos olhos dos clientes;
- é viável para a organização.

A estratégia de serviços não pode ser entendida apenas como uma declaração ou *slogan* com fins de mercado. Deve ser uma visão realística, pois somente será válida e trará benefícios quando a administração da empresa viabilizar sua comunicação para seus colaboradores e para seus clientes. Essa estratégia funciona como um esforço interno baseado no conhecimento dos valores organizacionais, levando-se em consideração os pontos fortes e fracos da firma e das expectativas dos clientes em relação aos serviços prestados.

De acordo com Albrecht e Zemke (2002), uma estratégia de serviços eficaz atua com três importantes conceitos:

- Pesquisas e análise de mercado: responsáveis pelo monitoramento e investigação do ambiente em que a organização está inserida, provendo-a de informações importantes quanto aos seus clientes e novas oportunidades;
- Missão: a declaração da missão da estratégia de serviços que deve ser mensurável e compreensível. Essa declaração ajuda a alinhar a missão às tarefas cotidianas dos empregados;
- Valores: Os valores da organização e dos funcionários devem ser, ao máximo, igualitários entre si, pois, dessa forma, o compromisso dos empregados em fazer o necessário para oferecer experiências positivas ao clientes será maior.

Assim como quaisquer facetas organizacionais, a estratégia de serviços não pode ser entendida como algo estático e alheio ao meio exterior e ao tempo; ela deve ser variável, adaptando-se às exigências tanto do ambiente externo quanto interno da organização. As organizações devem sempre analisar o ambiente externo que, por definição, é instável e dinâmico, com o intuito de repensar a estratégia de serviço para que ela sempre se adeque às necessidades, preferências e motivações dos clientes e, dessa forma, seja passível de agregar valor à organização. Quanto ao ambiente interno, a estratégia é a

grande delineadora dos sistemas organizacionais e das características que se buscam nas pessoas e, por isso, qualquer mudança na estratégia deve vir acompanhada de uma modificação estrutural da organização, para que seja executada em sua forma plena.

4.5.1.2.2 *Sistemas*

O sistema de fornecimento de serviços é o conjunto de todos os aparatos, instalações físicas e procedimentos que as pessoas da organização têm a sua disposição para fornecer valor ao cliente (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

Albrecht e Zemke (2002) apontam sete componentes acerca do pacote de valor ao cliente:

- Componente ambiental: contexto físico em que o cliente experimenta o produto;
- Componente sensorial: experiências sensoriais diretas que são passadas aos clientes;
- Componente interpessoal: as interações dos clientes com os empregados como parte da experiência;
- Componente de procedimentos: procedimentos a serem executados pelo cliente ao fazer negócio com a empresa;
- Componentes tangíveis: aparatos físicos utilizados pelos clientes na experiência pelo serviço;
- Componentes informacionais: aspectos da experiência dos clientes que envolvem o recebimento das informações necessárias para agir como cliente;
- Componentes financeiros: valores pagos pelos clientes.

Um sistema de fornecimento de serviços deve ser concebido e viabilizado de forma a agregar valores à organização prestadora de serviços. Para que isso ocorra de maneira eficiente, os sistemas organizacionais devem ser geridos e administrados a partir da ótica do cliente e não com o objetivo de atender às demandas da própria empresa.

Um sistema de fornecimento de excelência operacional é aquele percebido pelos clientes como amigáveis e que, acima de tudo, atenda às suas demandas e expectativas de maneira mais vantajosa, confortável e conveniente. Caso a percepção de valor não

seja a do cliente, os sistemas tendem a operar de maneira a prover conveniência aos utilizadores e operadores dos sistemas (funcionários).

Ao analisar as atividades que compõem uma empresa prestadora de serviços, há diferentes percepções quanto à proposição de um sistema de serviços adequado. Pode-se ter o cliente como centro das atenções da empresa em detrimento ao sistema; em contrapartida, pode-se ter uma prestação de serviços mais eficiente e que não gere, necessariamente, valor para o cliente.

Uma ferramenta útil para o estudo do aprimoramento das práticas operacionais e administrativas concernentes à empresa são os *momentos da verdade*. Essa expressão, cunhada por Normann (1993), é a caracterização dos eventos específicos nos quais o cliente tem contato direto com algum aspecto da organização. No processo de aquisição de um determinado serviço, desde a hora da decisão de compra até sua plena execução, o cliente passa por diversas interfaces com a organização e cada um desses episódios corrobora com a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

O grau de importância percebido pelo cliente que cada um desses eventos representa é variável e pode ter origem nas diferentes expectativas e necessidades que cada pessoa tem. Estados psicológicos não são fixos, assim como a realidade financeira da pessoa não é permanentemente estável, o que pode mudar os eventos de maior importância para ela.

O conjunto de *momentos da verdade*, se considerado como uma sequência cronológica vivenciada pelo cliente durante a prestação do serviço, é denominado ciclo de serviço. Os administradores da organização podem usá-lo como um mapa dos pontos de contato do cliente com a empresa.

O ciclo de serviço é uma cadeia contínua que está presente no inconsciente do cliente e que tem início a partir de seu primeiro contato com a organização seja ele direto, como uma ligação, ou indireto, como a visualização de um anúncio e tem seu fim na finalização do serviço ou, como no caso de diversas organizações, em seus serviços de pós-venda. A Figura 13 representa esse ciclo.

Figura 13 – Ciclo de Serviço

Fonte: Elaboração própria

Outra característica associada a um sistema de serviços eficaz é o alinhamento existente entre o próprio sistema e a estratégia de serviços, pois o primeiro pode ser compreendido como um fruto da segunda, já que essa é a filosofia que define as reais prioridades da organização e canaliza os esforços na direção do atendimento ao cliente.

Segundo Albrecht e Zemke (2002), um sistema de serviços apresenta cinco dimensões de inteligência que devem ser gerenciadas de forma a prover excelência na prestação do serviço e atender às demandas da clientela. São elas:

- **inteligência para o desempenho** – extensão em que os elementos do sistema total – pessoas, processos, procedimentos, políticas, informações e recursos físicos – atuam em conjunto para criar o valor almejado, sem desperdício de tempo e recursos e sem efeitos colaterais indesejáveis;
- **inteligência corretiva** – extensão em que o sistema dispõe de capacidade intrínseca para consertar seus erros e para efetuar ajustes, a fim de evitar disfunções;
- **inteligência para exceções** – extensão em que o sistema é capaz de moldar-se às demandas incomuns ou fora do padrão;
- **inteligência recuperativa** – capacidade de o sistema fazer as coisas certas para o cliente depois de cometer disfunções tão graves a ponto de destruir sua percepção de valor e de criar uma experiência tão desastrosa que poderá resultar na perda de futuros negócios;
- **inteligência extravalor** – recurso de agregar valor para o cliente, de maneira improvisada, incomum e não programada.

As organizações devem trabalhar a inteligência de cada uma de suas dimensões e sempre ter como meta maior a simplicidade e acessibilidade de seus sistemas, aos olhos do cliente.

4.5.1.2.3 Pessoal

Se o maior ativo de uma empresa prestadora de serviços são seus clientes e os momentos da verdade são os eventos em que é possível à organização ter um *feedback* do seu consumidor, depreende-se que o pessoal da linha de frente, ou seja, aqueles funcionários que têm contato direto com a clientela, figura como importante ator dentro do contexto da prestação de serviços. Tais personagens apresentam algumas características administrativas, pois são os gerenciadores diretos dos momentos da verdade em que estejam inseridos.

Funcionários que não sejam capazes de lidar bem com os clientes, valendo-se das vantagens e facilidades proporcionadas pelos sistemas de serviços que estejam alinhados com a estratégia de serviços, não têm condições de atender às expectativas demandadas pelos clientes e não permitem que a organização atinja seus objetivos e visão.

Albrecht e Zemke (2002) apresentam três características que os funcionários de linha de frente de uma organização prestadora de serviços devem dispor:

- autoestima – os funcionários devem possuir um grau adequado de autoestima, que os permitam atender aos clientes de maneira cordial e gentil;
- habilidades sociais – os indivíduos devem ser razoavelmente articulados e conhecedores das normas comuns de interação social, além de serem capazes de dizer e fazer o necessário para estabelecer e manter relações com os clientes;
- tolerância aos contatos – significa ser capaz de se envolver em diversos eventos sucessivos, de rápidas interações, sem, no entanto, fatigar-se.

A gerência é a principal responsável por ajustar o pessoal às estratégias de serviços da organização, de modo a extrapolar as expectativas dos clientes, através de um ambiente motivador. Para tanto, ela deve cultivar uma cultura organizacional que preze pelo foco no cliente em detrimento ao sistema ou, ainda, às necessidades do corpo funcional. Se a cultura da organização não convergir para o atendimento das necessidades do cliente, não é viável à organização prestar serviços de qualidade consistente e desenvolver uma reputação duradoura no trato com os clientes.

Na busca pela criação de um ambiente motivador, a gerência deve estar atenta aos funcionários que não têm contato direto com o cliente, mas que são de suma importância na gestão dos momentos da verdade. Albrecht e Zemke (2002) classificam o pessoal da organização, quanto ao nível de contato que cada um tem com o cliente final, em:

- pessoal básico de serviços – equipe que mantém contato direto e planejado com os clientes;
- pessoal secundário de serviços – pessoal que, geralmente, atende aos clientes sem ser visto, mas tendo com eles contato ocasional;
- pessoal de apoio a serviços – pessoal responsável por auxiliar e coordenar as atividades de serviços.

Em qualquer das categorias em que o funcionário se enquadre, é responsabilidade da gerência adequar os comportamentos e a forma de execução do trabalho do pessoal, de forma a enquadrar dentro da estratégia de serviços, através de orientações e treinamentos.

A razão de existir do treinamento, dentro desse contexto, é buscar o ponto de equilíbrio entre as habilidades técnicas de cada funcionário ou seja, aquelas qualidades que permitem a cada um prestar o seu trabalho com qualidade e eficiência e as habilidades pessoais, que são as responsáveis pelo tratamento dispensado ao cliente.

Para ser eficaz, o treinamento deve ser adaptado às condições específicas do negócio e dos clientes – e aos seus problemas, prioridades e exigências exclusivas. Também é importante que reflita a complexidade do contexto externo em que se executam as atividades cotidianas. Outro fator importante é a imersão daqueles que estão sendo treinados nas dúvidas e queixas mais comuns entre os clientes, ilustrando-se a melhor maneira de lidar com elas (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

4.5.2 Pirâmide de autoridade invertida

O preceito do triângulo de serviços preconiza que o cliente deve ser o centro da organização de serviços, ou seja, ele deve ser o orientador das facetas organizacionais, norteando os vértices do triângulo rumo à excelência. Para que esse conceito seja

colocado em prática há a necessidade de que a organização esteja estruturada de forma que pessoal de linha de frente possa atender aos anseios dos clientes de acordo com a percepção de valor destes últimos.

De forma equivalente, para que os prestadores de serviço, que têm contato direto com os clientes, possam atender as suas demandas, estes devem gozar de suporte das escalas hierárquicas superiores. Essa inversão de prioridade, em que os escalões mais baixos demandam serviços dos escalões mais altos para atender aos clientes, configura o que Albrecht (1992) representou como “pirâmide de autoridade invertida”, conforme Figura 14.

Figura 14 – Pirâmide de autoridade invertida

Fonte: Albrecht (1992)

Nesse entendimento de estrutura organizacional, os líderes oferecem suporte de apoio ao pessoal de linha de frente para que estes estejam aptos a atender aos clientes de acordo com suas demandas. Essa postura vai na contramão da forma tradicional de gestão empresarial, em que as organizações oferecem seus serviços e produtos menos customizados. Caso o cliente deseje contratar um serviço, deve adaptar seus anseios a um pacote preexistente – mesmo que este não o atenda plenamente. A Tabela 18 demonstra as diferenças entre os estilos de gestão tradicional e o da pirâmide invertida.

Tabela 18 – Estilos de gestão: tradicional *versus* pirâmide invertida

Fonte: Albrecht (1992)

A inversão de prioridades e a redefinição das atribuições dos administradores não significam dizer que cada administrador deva assumir novos papéis e pontos de vista, mas sim que, sem renunciar as suas responsabilidades de direção, formulação de estratégia, tomada de decisões, cumprimento de prioridades e orientação das atividades do dia a dia, os administradores voltados para os serviços também precisam dar o suporte de apoio, ajuda e habilitação (ALBRECHT, 1992).

Os administradores e líderes das organizações devem atuar mediante à ambiguidade existente entre exercer atividades de controle e padrão de trabalho – características de uma estrutura hierárquica de autoridade clássica – e o apoio, flexibilidade e autonomia ao pessoal de linha de frente – característicos da estrutura da pirâmide de autoridade invertida. Essa ambivalência exigirá um processo constante de avaliação e reflexão a respeito do que se passa dentro da organização.

5 PROPOSIÇÃO DE UMA ABORDAGEM DE GESTÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentar uma contribuição quanto a gestão de empresas de pequeno porte, atuantes no setor de serviços. A abordagem proposta não pretende de forma alguma gerar uma solução definitiva nem, tampouco, ser uma verdade absoluta a essas organizações, pois não se espera encontrar um modelo único aplicável e eficiente para um universo tão substancial de organizações.

A proposição a ser apresentada neste capítulo visa, mediante a junção, ordenação e coordenação de conceitos estratégicos e administrativos apresentados por diversos autores dentro da vasta exploração da literatura realizada, a contribuir com o conhecimento acerca da gestão empresarial. Com isso, municia as pequenas empresas prestadoras de serviços com um modelo de gestão que permita a reflexão dos pequenos empresários quanto seus conceitos de gestão organizacional.

Ciente de que cada empresa tem suas particularidades, inclusive aquelas de igual porte e atuantes no mesmo mercado, a abordagem apresentada (que gerará uma diagramação ilustrativa) é genérica e sua aplicação *in loco* deve sofrer adaptações e mudanças de forma a se adequar às características distintas de cada organização.

A contribuição proposta neste estudo não tem a presunção de definir-se como de maior eficácia e eficiência do que as demais existentes nas diversas literaturas. Como visto no Capítulo 2, os modelos de gestão são criados e desenvolvidos, suportados pelas tecnologias existentes, para permitirem às organizações a lidarem de maneira eficaz com as demandas da sociedade e a complexidade dos ambientes externos e internos a elas.

Por fim, a proposição apresentada neste capítulo visa demonstrar uma abordagem de modelo de gestão alternativo que se valha do conhecimento como o fator preponderante de alavancagem organizacional e diferencial competitivo empresarial. Com isso, poderá ajudar empresários e gerentes a enfrentar as principais dificuldades encontradas pelas empresas de serviço de pequeno porte, bem como otimizar as vantagens decorrentes das características oriundas dessa classe de organização.

A contribuição de metodologia de gestão proposta apresenta diferentes aspectos referentes à revisão da literatura realizada nos capítulos anteriores; destaca a importância das diretrizes estratégicas como fatores que auxiliam o gestor a direcionar os esforços da empresa em prol de um objetivo que seja alcançável e factível de realização.

Pequenas empresas que têm como característica marcante o informalismo nas realizações das tarefas e, principalmente, de planejamento estratégico podem encorpar suas estratégias e, conseqüentemente, atividades por meio de uma clara e correta definição do negócio, uma visão da empresa e missão consistente, assim como a externalização de seus valores.

As análises dos ambientes internos e externos também são incorporados à abordagem, pois como será abordado posteriormente, as MPEs têm condição diferenciada quanto à percepção das competências essenciais e capacitações dinâmicas que devem ser buscadas pela organização. Somente a partir dessas ações será possível a prestação de serviços com qualidade demandada pelos clientes. Quanto ao ambiente externo, o modelo adapta ao universo das MPEs aspectos das cinco forças de Porter e da análise PEST.

Respaldo pelo arcabouço teórico fornecido pela revisão da literatura relacionada à estratégia, a contribuição a partir da abordagem de modelo de gestão proposta leva em consideração a evolução histórica de cada modelo anterior, as demandas da época em que foram criados e seus respectivos problemas organizacionais. Acompanhado as mudanças socioeconômicas até os dias atuais, o modelo de gestão proposto neste trabalho pretende, através do entendimento dos modelos passados – e acompanhando cronologicamente as características dos modelos mais atuais –, propor uma concepção moderna de gestão das MPEs prestadoras de serviços que se enquadrem dentro do contexto atual.

A contribuição de gestão deste capítulo se propõe, mediante as dificuldades e características das MPEs apresentadas no Capítulo 3, a evitar grande parte dos seus problemas gerenciais, administrativos e estratégicos. Para tal, vai privilegiar o atendimento das necessidades dos clientes e os fatores que realmente são percebidos por

eles como agregadores de qualidade, pois como exposto no Capítulo 4, estes são parte integrante do processo produtivo.

Na presente contribuição, a questão da qualidade é considerada de acordo com as características da prestação de serviços e a diferenciação entre esta última e a manufatura. Para tal, a organização deve se valer do triângulo de serviços proposto por Albrecht e Zemke (2002). Esse triângulo apresenta-se como um caminho de sentido duplo, pois a partir de cada vértice, a organização provê o serviço com agregação de qualidade, além de absorver as demandas dos clientes, aperfeiçoando-se e adequando-se as suas necessidades.

Associando-se aos aspectos levantados nos capítulos anteriores e adequando-os de forma lógica, a contribuição de gestão é orientada pelos conceitos de cada uma das temáticas aqui estudadas, dando-lhe consistência e oferecendo uma nova abordagem na gestão da MPEs prestadoras de serviços.

5.1 ABORDAGEM DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS – UMA CONTRIBUIÇÃO

A partir do exposto no referencial teórico quanto à estratégia, gestão e serviços – associado à importância socioeconômica das pequenas empresas –, tornou-se possível a proposição de uma abordagem de modelo de gestão empresarial direcionado às empresas desse porte, especificamente no setor de serviços, que seja aplicável mediante as restrições dessas empresas e plausível em sua aplicação. Espera-se, assim, contribuir com o desenvolvimento das MPEs.

A abordagem de gestão apresentada nas próximas páginas não discute questões individuais de determinada organização. Para que isso ocorresse, seria necessário um maior entendimento e aprofundamento, tanto da empresa em si como do meio que a cerca – como o caso de questões políticas, econômicas, sociais, financeiras, acesso a crédito, estrutura organizacional, entre outras. Entende-se, neste trabalho, que a investigação dessas questões requerem maior tempo de estudo, além de uma focalização mais particularizada nas organizações – por suas especificidades muito próprias e instáveis.

Os aspectos vistos em toda a extensão da dissertação são distribuídos ao longo da estrutura da abordagem do modelo proposto, de forma a criar uma interação que permita uma relação lógica entre eles. Assim, a partir de uma correta orquestração desses fatores, foi possível criar um método de gerência com aspecto simples, mas com razoável grau de complexidade tanto da natureza desses aspectos, que por si só já são temas de grandes estudos, como também pela maneira como foram justapostos, de forma a fornecer sentido e razão.

A proposição adota uma visão integradora da gestão, contemplando tanto a dimensão de forma quanto de função. Na primeira, a configuração organizacional foi centralizada no líder da empresa e assinalou características de formalidade nos processos organizacionais e estratégicos. Na dimensão de função, concentrou-se nas tarefas que devem ser cumpridas, de maneira a permitir o bom funcionamento do modelo.

O conhecimento é o mote principal da proposta, portanto não serão apresentadas sugestões que indiquem investimentos voluptuosos e ou soluções engenhosas semelhantes às famosas “receitas de bolo”. O diminuto acesso a recursos de diversas espécies, por parte das MPEs, também foi respeitado, estando de acordo com boa parte das restrições apresentadas no Capítulo 3.

Seguindo as referências do Capítulo 4, que apresenta o cliente como ator-chave dentro da cadeia da prestação de serviços de qualidade, este é posicionado no modelo de forma a demonstrar sua importância ímpar na gerência das empresas de serviços de pequeno porte. Em razão da menor estrutura organizacional dessas empresas, se comparadas com suas concorrentes de médio e grande portes, percebe-se, nas MPEs, a maior possibilidade de acesso e de aproximação entre as diversas faces da organização com os clientes, assim como estes últimos com o líder da empresa.

O administrador-mor (líder), que em muitos casos é o próprio dono da empresa, também é destacado dentro da modelagem proposta. Essa é uma diferença substancial entre as organizações pequenas e as maiores. No caso das empresas de menor porte, o principal agente tomador de decisões, criador e implementador de ações estratégicas e figura com poder institucional de promover mudanças, tem maiores condições de se aproximar de seus clientes. Conforme visto na revisão bibliográfica, o cliente é parte integrante do

processo de prestação de serviços; é ele que deve ser o foco de atuação da organização, pois apenas com a excelência na prestação de serviços é possível atender suas demandas e superar suas expectativas.

Em um mundo onde as inovações tecnológicas multiplicam-se de forma jamais presenciada, permitindo e acelerando o processo de globalização – o que acarreta em maiores ofertas de soluções e serviços –, é fundamental, em qualquer abordagem de modelo de gestão voltado à área de serviços, que a organização seja madura o suficiente para acompanhar novas tendências tecnológicas. Desse modo, poderá interferir de alguma forma na prestação de seus serviços e sua flexibilidade poderá não só atender às atuais demandas, como também encantar o cliente com serviços de qualidade e até criar novas demandas através de inovações – ações estas que permitem a verdadeira geração de riqueza para a sociedade.

A partir da necessidade de acompanhamento dos clientes e de implementação de ações e estratégias que permitam à organização orientar seus esforços em diferentes sentidos se comparados aos habituais, o contato direto do líder com sua clientela, somado à diminuta inércia organizacional, é percebido como fator-chave ao sucesso das pequenas empresas. Por essa razão, são expressas na diagramação a seguir, conforme figura 15.

Figura 15 – Abordagem de Gestão Proposta para pequenas empresas prestadoras de serviço – uma contribuição

Fonte: Elaboração própria

Como pode ser visto na diagramação, as diretrizes estratégicas surgem como ferramenta indispensável à organização, pois se, geralmente, são claras e bem definidas em organizações com maior tempo de mercado – assim como em empresas de grande porte –, muitas vezes nem existem de maneira clara e fundamentada nas de menor porte. Os fatores pelos quais isso ocorre serão melhor discutidos à frente, como, por exemplo, o excesso de informalidade presente nos processos organizacionais. Por enquanto, há de se destacar que essas diretrizes são apresentadas como fonte de estruturação organizacional que permitem às empresas se posicionarem dentro do mercado de forma clara, objetiva e racional e, assim, estabelecer estratégias de médio e longo prazos condizentes com suas intenções.

As diretrizes também são de suma importância nessa estrutura, em razão de algumas características comportamentais do líder (conforme explicado no Capítulo 4) – que possam gerar incoerências entre seus anseios e as metas da organização. Essas incoerências prejudicam as orientações estratégicas de criação e implementação, pois passam a divergir para diferentes rumos – assim como as atividades e processos da firma entram em conflito com as metas e objetivos pessoais do empresário.

Em razão de as organizações, alvos deste estudo, serem prestadoras de serviços, foi utilizado, para fundamentar a corrente proposição, o triângulo de serviços, tais que seus três vértices – sistemas, pessoal e estratégia de serviços – são as ferramentas de ligação entre a organização e o cliente. Essa interface é ponto fundamental do processo, pois são essas facetas organizacionais as principais responsáveis pela geração da qualidade dos serviços e do fluxo de informações entre clientes e empresa, que servirão como base à geração dos conhecimentos necessários para a realização de serviços de qualidade.

No esquema gráfico da figura 15, percebe-se uma adaptação do triângulo de serviços conforme concebido por Albrecht e Zemke. Na ilustração original os três vértices do triângulo são conectados por linhas até o cliente que se apresenta como figura centralizada, dentro do triângulo, conforme figura 12. Na proposição deste estudo a ilustração do cliente aparece externa ao triângulo sendo a interação ocorrendo por meio da interseção dos vértices do triângulo com o quadrado que representa os clientes.

Essa adaptação se faz necessário para possibilitar a melhor visualização da interação dinâmica dos clientes (figura que mais apresenta interações no esquema) com os demais fatores presentes na proposição de abordagem de modelo de gestão. Não se espera com essa alteração realizar crítica ao trabalho dos autores criadores do triângulo, mas apenas possibilitar uma melhor representatividade gráfica sem perda de sentido e nexos.

Os vértices do triângulo de serviços devem ser aprimorados constantemente para que possam, simultaneamente, gerar valor aos clientes e servir como fonte de obtenção de informações quanto as suas reais demandas e anseios. Assim, é possível entender os pontos a serem aperfeiçoados pela empresa, no intuito de aumentar a qualidade do serviço. Esse fluxo de informações fornecido pelos clientes deve servir como base para

o aprimoramento das competências e capacitações que a firma deve dispor para que seja possível melhorar os componentes do triângulo de serviços e garantir maior qualidade na prestação dos serviços.

A análise do ambiente externo à organização não pode ser feita de maneira simplista. A empresa deve estar atenta a esse ambiente e ser flexível o bastante para que atue com a maior sinergia possível. Entretanto, não é competência deste trabalho detalhar por demais fatores externos, até mesmo pelo fato de estes serem inúmeros e complexos, o que geraria uma discussão por deveras intensa – e que foge da proposição deste trabalho. Portanto, são apresentados três atores de suma importância, que influenciam diretamente a abordagem de modelo de gestão apresentado e que devem ser tratados destacadamente. São eles: os concorrentes, os substitutos e as novas tecnologias.

Um dos princípios básicos da lógica empresarial capitalista é a obtenção de lucro, que está intimamente ligado ao acesso e penetração de mercado. Com a globalização, acirrou-se a concorrência e, para que as firmas sobrevivam dentro dessa realidade, devem conviver com seus concorrentes, muitas vezes combatendo-os, outras vezes, aliando-se. De qualquer forma, é impreterível apresentar habilidades e ferramentas que possibilitem a criação e estabelecimento dos diferenciais competitivos que permitam aos clientes consumir da organização, em detrimento a seus concorrentes – e gerar o lucro. Por isso, os concorrentes são levados em consideração nessa contribuição.

Os substitutos, apoiado pelos conceitos das cinco forças de Porter, são serviços – e até mesmo produtos –, que possam, de alguma forma, atender às demandas dos clientes e, conseqüentemente, tornar-se um novo concorrente. Isso poderia diminuir a carteira de clientes da organização ou obrigá-la a apresentar novos diferenciais competitivos, de forma a aumentar a qualidade de seus serviços aos olhos dos clientes, ou, até mesmo, em casos mais críticos, extinguir mercados.

A força “fornecedor” apesar de sua inegável importância dentro de qualquer modelo de administração empresarial não está representada nesta proposição por entender-se que a organização de pequeno porte apresenta-se como essencialmente passiva perante esta força e não proveria a necessária dinamicidade a qual o esquema se propõe.

A força “ameaça de novos entrantes” não está presente de forma explícita dentro da figura, aparecendo mais como um pré-requisito para o atendimento aos anseios dos clientes através do provimento de serviços de qualidade. Entende-se que grande parte das MPEs estão sujeitas a novos entrantes devido menor complexidade de suas operações o que não se quer dizer que a ameaça de novos entrantes ocorre por igual em quaisquer atividades das MPEs prestadoras de serviços, pois por exemplo o requerimento de patentes pode minuar essa força, mas que as organizações de pequeno porte por estarem mais vulneráveis a novos entrantes do que as empresas de maior porte, devem sempre estar inovando seus processos para prover competitividade a sua organização.

Por fim, são levadas em consideração, como fatores externos altamente impactantes da gerência nas pequenas empresas de serviços, as novas tecnologias, provindas da análise PEST. Entre outros motivos, estas podem influenciar a forma como o serviço é prestado ou fornecer maneiras alternativas de fazê-lo. Vale destacar, também, que novas ferramentas voltadas à comunicação devem ser consideradas dentro desse escopo, pois facilitam o acesso a novos conhecimentos e tecnologias, que podem intervir na prestação dos serviços.

A macro-tendência “política”, também derivada da análise PEST, é importante para quaisquer portes de organização, em especial às MPEs que possuem leis e regimentos legais próprios no Brasil, entretanto não foi adicionada ao esquema pois mudanças nessa esfera tendem a agir no mercado por igual (organização e concorrentes) e por isso seria uma força que seu estudo detalhado poderia tirar o foco do estudo que se encontra na geração de qualidade nos serviços a partir da percepção do cliente. De forma semelhante a macro-tendência “econômica” também não foi abordada por ser um fator externo que tende a modificar o mercado por inteiro e a organização ser estritamente passiva mediante essa grandeza.

A terceira tendência mercadológica que compõe a análise PEST, a “social”, apesar de representar um fator de real impacto dentro da abordagem deste estudo, não se apresenta explicitamente no modelo apresentado pois pode ser enquadrada dentro da figura “clientes” que representam em escala real as mudanças sociais, ou seja, mudanças no perfil dos clientes indicam alterações na grandeza “social”

Os próximos itens tratarão individualmente os pontos que compõem a contribuição do modelo de gestão, apresentando como ocorre a correlação com os demais, o componente *conhecimento* inserido em cada um deles e como cada fator auxilia na gerência das organizações prestadoras de serviço, respeitando as limitações observadas quanto ao porte das empresas e otimizando as vantagens dessas organizações.

5.1.1 Líder

Em firmas de médio e grande portes, principalmente nas de capital aberto – Sociedade Anônima (S. A.) –, não existe um indivíduo que seja o dono e que tenha poder para realizar qualquer tipo de ação dentro delas sem a obrigação de prestar contas de suas ações e quaisquer esclarecimentos a outros indivíduos da organização. Em organizações desse porte, é comum os funcionários não terem qualquer tipo de contato e acesso à presidência e aos donos – quando estes existem. Já as organizações de menor porte, diferentemente das firmas maiores, apresentam como característica marcante a presença do dono da empresa (empreendedor ou não) no dia a dia organizacional. Tal característica é de suma importância dentro do contexto destas organizações, pois favorece que haja nelas a centralização de poder exacerbada de um indivíduo (ou um pequeno grupo).

Nas pequenas empresas, em razão da reduzida estrutura organizacional, nem sempre existe uma clara distinção de funções entre os funcionários. É comum, por exemplo, a pessoa responsável pelas finanças ter que exercer funções de contabilidade, de compras e outras. Esse acúmulo de funções é extensível ao líder da organização que, além de exercer atividades de cunho estratégico, atua em outras tipicamente operacionais. Esse fenômeno ocorre indissociavelmente em firmas individuais e notoriamente em empresas com quantidade reduzida de funcionários e estrutura organizacional de pouca complexidade.

Os argumentos apresentados permitem compreender a importância do líder nas pequenas empresas e, por isso, sua presença na abordagem proposta. Obviamente, uma empresa – seja ela de grande ou pequeno porte – pode exercer suas atividades de forma a atingir seus objetivos sem a presença do líder principal da empresa, mas, neste estudo,

é entendido como fator de sucesso fundamental nas pequenas empresas, principalmente nas organizações de serviços, a atuação deste indivíduo ou, nas palavras de Albrecht (1992), “a liderança é o ingrediente crucial para a obtenção da excelência do serviço de parte das organizações”.

O foco primordial da presente proposta é o atendimento às demandas dos clientes e a superação de suas expectativas quanto ao serviço a ser prestado pela organização prestadora. Por esse fato, o líder deve ser, então, o principal responsável pela criação de estratégias e diretrizes estratégicas (criação, desenvolvimento, adaptações e até mudanças – sejam elas abruptas ou não), como o provedor de infraestrutura que permita que os vértices do triângulo dos serviços sejam otimizados.

Os momentos da verdade são administrados pelo pessoal (funcionários) e pelos sistemas, sendo o primeiro responsável direto pela construção ou destruição da percepção de qualidade pelos clientes. O administrador principal (líder) deve então apoiar e auxiliar o pessoal de linha de frente na missão de agradar aos clientes, conforme preconiza o estilo de gestão da pirâmide de autoridade invertida.

Nessa ótica, os executivos têm como tarefa principal “servir” aos funcionários. Essa lógica faz todo o sentido dentro da proposta de gestão deste trabalho, já que quem tem o contato direto, ou ao menos mais contato direto com os clientes, são os funcionários e estes, como responsáveis pela prestação dos serviços, devem contar com o apoio da presidência. O líder, para ter sucesso nessa forma de atuação, deve permitir e conviver com um grau elevado de autonomia por parte dos funcionários. Isso acarreta certo grau de ambiguidade e complexidade, pois devem administrar a empresa de “cima para baixo” e de “baixo para cima”, concomitantemente.

De acordo com a abordagem humanística, os funcionários desejam realizar bons serviços desde que tenham possibilidades para tal, cabendo à administração criar as condições que tornem a excelência do serviço possível e compensadora.

Essa ambivalência de atividades é, de certo modo, facilitada nas organizações de pequeno porte por sua menor complexidade na estrutura organizacional. Em pequenas empresas, os líderes contam com uma gama de vantagens que os permitem administrar com maior habilidade essa ambiguidade, tais como: a liderança está mais próxima do

peçoal de linha de frente; a possibilidade de relacionamentos interpessoais mais informais e profundos; a liderança pode fazer com que seus valores sejam sentidos de maneira mais concreta; maior facilidade em manter o espírito de equipe em um sentido de objetivo comum.

As tarefas de suporte ao peçoal de linha de frente, realizadas pelo líder, devem ser praticadas tanto de maneira corretiva como estrutural. A primeira refere-se àquelas linhas de ação que visam corrigir problemas pontuais e emergências como algum tipo de insatisfação de um cliente esporádico. A última inclui realizar modificações mais intensas e contínuas. As ações estruturais são associadas, em grande parte, às diretrizes estratégicas do negócio, pois devem estar apoiadas na missão, visão, valor e definição de negócio da empresa ou em mudanças mais drásticas, que podem causar modificações nessas diretrizes.

Apesar da realização de mudanças estruturais poder vir, em grande parte, das percepções dos funcionários que estão em contato direto com os clientes (o que não impede que o líder tenha essa percepção anteriormente aos funcionários, desde que sejam oriundas dos anseios dos clientes), a ação em si deve necessariamente ser manuseada pela liderança, pois ela tem o poder necessário para prover tais mudanças de maneira sistemática e definitiva.

5.1.1.1 Características do líder

Existem vários estilos de liderança, cada qual abordado e classificado pela literatura mediante diversos conceitos. Os estilos de liderança são relativos, pois cada um deles pode funcionar melhor em uma determinada organização e pior em outra, não existindo um que seja predominantemente superior aos demais, havendo, inclusive, o uso mesclado em uma mesma liderança.

Favorável a abordagem proposta, toma-se a postura do líder como servidor de seus clientes, mediado pelo peçoal de linha de frente. Essa qualidade deve, senão definir o líder, ao menos estar presente em sua característica peçoal e ou administrativa.

A complexidade em torno dessas características encontra-se em dois tópicos, sendo o primeiro deles, como já argumentado, o papel de servidor aos clientes atribuído ao líder

organizacional, que também é responsável pelas atividades estratégicas da firma. O segundo tópico refere-se às características pessoais (psíquicas) de cada líder.

A realização e implementação de atividades estratégicas são facilitadas se a equipe funcional da organização confere credibilidade ao seu criador e responsável por sua aplicação por meio de sua integridade pessoal – e não somente pelo cargo que ocupa. A administração central de uma empresa é representada por pessoas; logo, somente aquelas que ocupam essa posição podem ter credibilidade aos olhos dos funcionários – e não a posição hierárquica por si só.

É de suma importância que os funcionários, em especial os de linha de frente, confirmem credibilidade ao líder, pois, assim, eles sentem-se dispostos, até certo ponto, a apoiar a liderança e contribuir na direção por ela estabelecida. Nesse caso, o líder consegue obter de sua equipe comprometimento e lealdade, além da obediência formal imposta pela hierarquia. A credibilidade que cada líder possui em relação aos seus funcionários está ligada ao estilo de liderança que cada indivíduo exerce, assim como as características individuais de cada um.

Em grandes empresas, a liberdade de ação de cada membro da organização é limitada a normas, diretrizes e ordens de alguém em uma escala hierárquica superior. Mesmo um presidente de uma grande organização, na maioria das vezes, tem suas ações restringidas por alguma instância limitadora – como decisões de um conselho constituído, de empresas associadas, de auditorias externas ou internas, normas de qualidade e gestão etc. Entretanto, em organizações de pequeno porte, a flexibilidade de amplitude na tomada de ações pode ser considerada imensa, pela ausência de fatores limitantes e porque, muitas vezes, o principal líder da organização é o dono do negócio.

Por um lado, essa maior autonomia pode ser considerada positiva, pois confere a esse líder maior agilidade na implementação de suas decisões, instituindo-o de maior poder. Por outro, é preocupante, porque o foco da organização é o cliente – e não o líder, nem a organização –; portanto, características psíquicas dos líderes podem ser positivas ou podem atrapalhar o bom andamento da proposição de abordagem de gestão proposta por este trabalho.

Retomando alguns dos aspectos comportamentais dos líderes citados no Capítulo 4 deste estudo, vale ressaltar as seguintes análises:

- **Senso de Invulnerabilidade / Excesso de Confiança** – A complexidade da era do conhecimento, mediante os avanços tecnológicos de troca de informação, acarreta uma imensa quantidade de novos dados, informações, conhecimentos e tecnologias a serem assimilados diariamente, tanto pelas organizações quanto para seus dirigentes. Associando-se ao fenômeno da globalização, torna a realidade por deveras complexa e instável. Com isso, o sucesso do passado não garante o do presente e esse, por sua vez, não garante o êxito futuro. Grandes organizações dominadoras de mercado já tiveram que encerrar suas atividades por razões diversas. Então, isso posto, qualquer evidência de excesso de confiança do líder – seja na organização ou nos próprios conhecimentos e capacidades que possam gerar um senso de invulnerabilidade – são maléficos à organização e devem ser evitados.
- **Senso de Antiautoridade** – O líder não pode ter resistência ao controle de suas ações, mesmo sendo ele o topo hierárquico da organização. No esquema da pirâmide invertida, o topo, na verdade, é o cliente, o verdadeiro orientador da organização. Portanto, o líder deve ter tolerância a opiniões alheias e deve permitir comentários, sugestões e críticas por parte dos clientes e de seus funcionários – que são os primeiros administradores dos momentos da verdade.
- **Impulsividade** – Decisões estratégicas, atribuídas aos líderes, são, de forma geral, complexas, por levar em consideração uma grande quantidade de fatores. São, também, de grande importância organizacional, pois refletem na forma como a organização atua ou atuará. Logo, a impulsividade em tomada decisões pode levar a escolhas ruins ou a não consideração de um fator importante dentro do contexto da escolha e, com isso, trazer graves problemas à organização.
- **Perfeccionismo** – Essa característica pode exercer atuação inversa à impulsividade. Se, por um lado, um líder não deve basear suas decisões e atitudes de maneira impulsiva (apesar de algumas decisões requererem impulsividade), o excesso de zelo e capricho deve ser evitado, pois as organizações estão inseridas em um ambiente altamente dinâmico. A demora na execução de determinadas tarefas e / ou decisões pode acarretar prejuízos grandes às organizações, em especial às pe-

quenas empresas que, em geral, não possuem fôlego financeiro para perda de clientes e oportunidades.

- Senso de Independência – característica que acarreta danos semelhantes ao senso de invulnerabilidade. A globalização, por si só, impede que qualquer organização possa ser independente e, por conseguinte, não é plausível aos líderes agirem de maneira autônoma, pois eles não estão ali para satisfazer suas próprias vontades e sim, atender às demandas dos clientes.

Um líder, conforme os requisitos desta contribuição, deve ser uma pessoa generalista, em detrimento a um perfil estritamente técnico; deve ser capaz de se adaptar a qualquer lugar e ambiente, ao invés de querer ajustar o ambiente ao seu estilo ou seja, administrar múltiplos cenários; ter um grau razoável de tolerância a incertezas; ser capaz de ter bons relacionamentos externos e internos à organização. Hamel e Prahalad (1994) resumem tais características com a seguinte frase: “Bons líderes são como cães pastores. Têm de seguir três regras: latir muito, mas não morder; ficar atrás do rebanho e não adiante; saber aonde ir sem perder o rebanho”.

5.1.2 Diretrizes Estratégicas

Como já mencionado, o foco deste estudo é voltado para empresas de pequeno porte. A temática relacionada às diretrizes estratégicas destas organizações não possuem tamanho impacto quanto para empresas de médio e grande portes, o que resulta na falta de literatura sobre o tema. Entretanto, o intuito da proposição de uma abordagem de modelo de gestão não é a utilização aplicada *stricto sensu* das diretrizes estratégicas, mas sim, o viés de formalidade que elas possibilitam às organizações.

Como já visto no decorrer do texto, as pequenas empresas, em geral, usufruem de uma estrutura organizacional mais flexível, menos complexa e menos numerosa que suas irmãs de maior porte, além de possuírem, na maioria das vezes, modelo de negócios, estruturas e sistemas de trabalho mais simples e informais. Também são permeadas por relações interpessoais menos rigorosas, fatores que, associados às dificuldades por elas enfrentadas, contribuem para a sua informalidade.

A formalização das MPEs, mesmo que parcial (o que parece mais plausível nessas organizações), em contraponto a das grandes empresas, favorecem as menores firmas. Isso porque estas últimas podem realizar um planejamento estratégico de maior qualidade, pelo melhor entendimento do ambiente que a cerca, permite tomar ações estratégicas mais conscientes e respaldadas, vislumbrar novas oportunidades de negócios e ameaças, entender suas forças e fraquezas, direcionar os esforços da equipe em uma direção clara e objetiva.

A missão é de grande importância para promover a unificação de propósitos, difundir entre os membros de uma mesma empresa um sentimento de coerência e criar um padrão de referência para as ações individuais. Essa diretriz estratégica tem, a princípio, maior relevância no contexto organizacional de uma grande empresa do que em uma MPE, já que, no caso da segunda, a missão é ditada por uma ou por poucas pessoas que convivem no mesmo espaço físico, o que elimina a necessidade de maiores formalizações. Da mesma maneira, o conceito de visão, muito estudado na literatura, não encontra grande aplicabilidade no âmbito das MPEs, já que este conceito cumpre essencialmente o objetivo de unificar percepções dentro de uma organização de certo porte, em função da necessidade de que todos os membros compartilhem o mesmo futuro.

Entretanto, apesar da maior importância relativa das diretrizes estratégicas em organizações maiores, vale ressaltar que a classificação do que representa uma empresa pequena, média ou grande não são variáveis discretas, mas sim contínuas, ou seja, uma empresa não passa um dia como pequena e acorda em outro como grande; esse processo é gradual.

Retornando à classificação das empresas quanto ao porte, a Tabela 10 (página 53), que apresenta a classificação proposta pelo SEBRAE, afirma que empresas de serviços que contenham até 49 pessoas são pequenas. A partir desse número, são consideradas organizações de porte médio e, *a posteriori*, grande. Não faz muito sentido acreditar que a contratação de um funcionário possa transformar uma empresa de pequeno em médio porte. Tomando-se essa linha de raciocínio, percebe-se que a exploração e utilização das diretrizes estratégicas deve ser constante em razão dos benefícios que trazem ao planejamento estratégico organizacional.

A Tabela 9 (página 53) mostra a classificação quanto ao porte das empresas, de acordo com o BNDES. Firms que apresentem receita operacional bruta anual de até R\$ 16 milhões são empresas de pequeno porte. Não pode ser considerado crível que o acréscimo de receita de apenas um centavo seja responsável por uma elevação no porte de uma empresa, assim como também há de se questionar se uma empresa que fatura mais de R\$ 1 milhão mensal possa ser considerada pequena e informal.

A aplicação, evolução e desenvolvimento das diretrizes estratégicas, portanto, parecem estar muito mais ligadas à capacidade de uma firma planejar e implementar ações estrategicamente do que ser restrito ao porte da empresa, o que torna necessário o entendimento de suas importâncias seja qual for o porte organizacional.

As diretrizes estratégicas podem ser compreendidas como ferramentas orientadoras do pensamento estratégico e não necessitam ser devidamente formalizadas quando a estrutura da empresa é enxuta, porém a explicitação das diretrizes facilita a incorporação destes norteadores organizacionais nos membros da organização, otimizando os benefícios advindos destes conceitos, além de informar de forma clara a direção a ser tomada quanto a realização de ações nos diferentes níveis da empresa. Elas apoiam o líder na busca de estratégias e ações condizentes com a organização e, principalmente, com as demandas dos clientes que a organização se propõe a atender.

Se um pequeno empresário não pensa em termos de visão e definição de negócios, fica difícil vencer a inércia organizacional e, conseqüentemente, acompanhar as mudanças da sociedade. A definição restrita do negócio na mente do líder pode impedi-lo de vislumbrar novas possibilidades e novos negócios, além de deixar sua organização à mercê do mercado – o que, em um grau maior, pode levar sua organização à falência.

As organizações podem ser vistas como agentes passivos ou reativos dentro do mercado, no contexto referente à tomada de ações. Ou seja, na melhor das hipóteses, ela apenas se esforça em acompanhar as mudanças mercadológicas ou podem apresentar uma postura mais ativa, buscando novos negócios através de inovações. Essa postura pró-ativa tem maior probabilidade de sucesso se tiver respaldo de um planejamento estratégico mínimo, como, por exemplo, visando atender aos conceitos de missão, visão, valores e definição do negócio.

5.1.3 Competências essenciais e capacitações dinâmicas

Fatores como concorrência com empresas de maior porte; mais acesso a recursos – sejam eles humanos, tecnológicos, financeiros, mercadológicos ou outros –; evolução rápida das tecnologias; e grande quantidade de oferta de serviços e produtos corroboram no sentido de pressionar as organizações a apresentar diferenciais competitivos que gerem valor, sob a perspectiva dos clientes, para que estes possam ser seduzidos e, posteriormente, fidelizados junto à prestadora do serviço.

As organizações de pequeno porte, se comparadas com as de maior porte, têm dificuldades em competir no custo total (baixo preço) por falta de ganhos de escala. Por outro lado, de uma maneira geral, têm maior facilidade organizacional em flexibilizar seus processos e sistemas organizacionais, de maneira a aproximar a prestação do serviço às exigências dos clientes prestando serviços com maior caráter de personalização. Para que isso seja possível, as MPEs devem focar seus recursos no intuito de identificar e aprimorar suas competências essenciais e suas capacitações dinâmicas que as permitam alcançar seus objetivos estratégicos.

A análise das competências individuais sobrepuja a do *quantum* de técnica que cada pessoa possui (apesar de ser uma competência de suma importância). Entretanto, engloba a competência em seguir as estratégias de serviços propostos pela organização, assim como valer-se dos sistemas por ela desenvolvidos no intuito de atender às expectativas dos clientes. As competências individuais do corpo funcional devem atuar de modo a trabalhar em sinergia com o triângulo dos serviços, a fim de otimizar os objetivos ao qual cada vértice se presta.

As competências organizacionais essenciais podem ser definitivas e devem gerar vantagem competitiva desde que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, conforme apresentado no Capítulo 2 (página 27). A formação dessas competências são os motores da firma na busca de alcançar seus objetivos estratégicos e obter sucesso or-

ganizacional. A excelência no funcionamento do triângulo dos serviços está relacionada de maneira intrínseca com as competências organizacionais (em especial as essenciais), pois são conceitos da contribuição que atuam de forma conjunta.

A implementação de sistemas deve ter como objetivos: a) agregar valor à prestação do serviço, de acordo com os critérios de valor designados pelos clientes; b) constituir uma equipe treinada, conscientizada e capacitada a atender às demandas dos clientes e pronta para elaborar uma estratégia de serviços eficiente; c) preparar profissionais responsáveis por orientar a execução dos serviços, com respeito aos critérios de qualidade propostos. Tal implementação somente gozará de sucesso se a organização tiver como competência organizacional habilidades referentes tanto ao atendimento aos clientes quanto à flexibilidade organizacional. Sendo assim, estando atenta ao seu público-alvo, poderá efetuar mudanças nos vértices do triângulo e realizar, constantemente, mudanças e adaptações necessárias para manter a qualidade dos serviços.

De forma análoga, as capacitações dinâmicas são únicas, pelo fato de serem intransferíveis entre as empresas. São insumos finais para a correta implementação e funcionamento do triângulo dos serviços.

As capacitações e competências da firma serão externadas aos clientes através dos vértices do triângulo de serviços que por sua vez propiciarão o *quantum* de qualidade à prestação do serviço proporcional ao grau de desenvolvimento dessas competências.

As capacitações de uma firma dependem dos seus processos gerenciais e organizacionais – ou seja, o modo como as coisas são feitas na empresa –; da dotação corrente de tecnologia e propriedade intelectual; de sua base de clientes; e das trajetórias entendidas como alternativas estratégicas disponíveis à firma frente às oportunidades que se apresentam.

O funcionamento do triângulo dos serviços, dentro da proposta apresentada, depende dos três tipos de capacitações apresentados no Capítulo 2 (página 30). A MPE deve desenvolver suas capacitações dinâmicas dentro do contexto de gestão da qualidade em serviços, ou seja, sua habilidade de fazer bem o que se faz atualmente deve ter como pilar básico a qualidade do serviço percebido pelo cliente. Organizações que realizam

suas atividades de forma consistente e concisa, no que diz respeito à prestação de serviços, mas que não priorizam os fatores que os clientes julgam como essenciais à qualidade dos serviços, não possuem capacitações estáticas propriamente ditas, pois não promovem o desenvolvimento do triângulo dos serviços.

As capacitações de melhorias são fundamentais para a presente contribuição. A característica de variabilidade dos serviços, que preconiza que a qualidade do serviço depende de quem o presta, associada à intangibilidade dos serviços, tornam cada prestação de serviço distinta uma da outra, pois o insumo primordial, que é o cliente, muda. Logo, a eficiente identificação, análise e solução de problemas oriundos de uma realidade tão dinâmica são essenciais para que o triângulo dos serviços possa atuar de forma a agregar valor aos serviços executados.

As capacitações evolucionárias – aquelas responsáveis pelo desenvolvimento de novas capacitações estáticas e de melhorias – são pré-requisitos para o desenvolvimento das organizações inseridas no ambiente dinâmico, caracterizado pela sociedade do conhecimento. As MPEs, por terem sua estrutura organizacional pequena, permitem que os distintos graus da escala hierárquica estejam em proximidade com os clientes. Com isso, aumentam a percepção da necessidade de desenvolver novas capacitações, assim como a prioridade de cada uma delas.

Posto a explanação da atuação das capacitações e competências dentro da abordagem de modelo de gestão, as diretrizes estratégicas devem servir como orientadoras na busca do aperfeiçoamento tanto das competências da firma quanto de suas capacitações. Se as diretrizes definem o que a empresa se propõe a fazer e indicam o ponto futuro onde a organização deseja chegar, as competências e as capacitações são as ferramentas que tornam possível à firma ter sucesso no presente e alcançar seus objetivos ao longo do tempo, de maneira bem-sucedida.

O filtro imposto pelas diretrizes estratégicas quanto ao desenvolvimento de certas capacitações e competências deve ser constantemente avaliado pois apenas competências e capacitações que de fato agreguem valor ao cliente, na prestação do serviço, de forma substancial e concreta devem ter potencial para influenciar as diretrizes, impedindo assim mudanças abruptas nos norteadores da estratégia organizacional.

As competências e capacitações devem ser providas no intuito de agregar valor ao cliente, conforme preza a contribuição proposta. Para que esse argumento seja validado, ambas as instâncias organizacionais mencionadas devem ser moldadas pelo cliente. Com “moldado” quer se transmitir a ideia de que as capacitações e competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos são aquelas valorizadas pelo cliente na prestação do serviço, agregando valor à empresa e, por isso, são influenciadas pelo cliente. Competências e capacitações que não sejam desejadas pelos clientes, de maneira direta ou indireta, não são fatores responsáveis pelo sucesso organizacional sendo, portanto, acessórios e não essenciais. Um exemplo disso é a competência na realização de atividades acessórias, como desenvolvimento de fornecedores.

5.1.4 Triângulo de serviços

Neste tópico, serão apresentados cada um dos vértices do triângulo de serviços representado na contribuição de modelo de gestão proposto (Figura 15). Em sua configuração gráfica, tais vértices estão conectados ao quadrado externo, que representa os clientes. Cada um destes pontos deve estar conectado ao cliente, pois a razão primordial da existência do triângulo é prover qualidade nos serviços, atendendo as suas motivações básicas e necessidades. Além disso, o pessoal e os sistemas são elementos que fazem contato com os clientes e, portanto, é possível ter um retorno tanto sobre a qualidade percebida nos serviços prestados como na detecção de pontos a serem melhorados e novas oportunidades de negócios que permitam à organização obter novos clientes e aumentar sua participação no mercado.

Internamente ao triângulo, cada um desses vértices é designado como destino final das setas que representam as capacitações e competências organizacionais, representando sua influência na eficiência dos vértices do triângulo, como abordado no tópico anterior.

Os vértices que compõem o triângulo de serviços também sofrem influência direta dos clientes, por meio de reclamações e insatisfações do mercado em si. Concorrentes que ofereçam melhores estruturas na prestação de seus serviços tendem a usurpar parcela dos clientes da organização. Entretanto, a abordagem deste estudo entende que cada um dos elementos do triângulo de serviços atua, dentro do contexto organizacional, de maneira passiva mediante essas forças, pois a administração desses vértices deve ser in-

cumbência da própria empresa e somente será gerenciada de maneira eficiente, eficaz e ativa por meio das capacitações e competências.

Os fatores externos à organização exercem influência na estratégia de serviços, pessoal e sistemas da empresa de maneira indireta. Como o próprio esquema demonstra, as capacitações e competências são influenciadas pelos clientes. Estes, na escolha do seu prestador de serviços, têm a seu favor a oferta gerada pela concorrência.

Outra força externa que exerce pressão nos elementos formadores do triângulo de serviços são as tecnologias emergentes. Não está sob o controle da firma o surgimento de novas abordagens tecnológicas, entretanto novos aparatos devem ser considerados como fatores importantes, pois podem modificar de forma radical a maneira como os clientes percebem a qualidade na prestação dos serviços de determinada organização.

5.1.4.1 Estratégia de serviços

A definição clara de uma estratégia de serviços permite que quaisquer membros da organização – funcionários atuantes em atividades administrativas e gerenciais, sejam funcionários de linha de frente, de execução do serviço propriamente dito – ajam em unidade, fornecendo uma trajetória consistente e única à organização. Nesse caso, tanto os gerentes conhecem claramente o negócio como seus subordinados sabem o que é esperado deles.

Uma estratégia de serviços eficaz fornece uma maneira simplificada de apresentar sua mensagem em formato que faça sentido, tenha significado e se relacione com necessidades de compra e outros fatores motivacionais conhecidos, que impulsionam o cliente.

Nas MPEs, a atuação do líder contribui de maneira significativa na implementação da estratégia de serviços. Esse ator organizacional tem maior facilidade em reforçar a estratégia de serviços para seu corpo funcional, por seu contato direto com o quadro de funcionários da empresa. Se em empresas de grande porte é comum um funcionário não conhecer o dono – ou ao menos o presidente da empresa –, nas MPEs, esse contato ocorre com maior frequência, o que torna o líder peça-chave na implementação e aperfeiçoamento da estratégia de serviços.

O líder, como grande tomador de decisões estratégicas na MPE, deve estar atento quanto à dinâmica das motivações de compra de seus clientes, que estão em constante mudança. Tal fato acarreta a necessidade de permanente análise e efetuação de possíveis revisões da estratégia de serviços, para que esta permaneça condizente às expectativas dos clientes. As organizações de serviços eficazes monitoram continuamente o mercado, em busca de sinais que sugiram mudanças nas necessidades, preferências ou motivações de compra dos consumidores. O momento certo de repensar a estratégia é antes que essas tendências se concretizem, evitando perder clientes para concorrentes (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

A análise constante da estratégia de serviços não é uma tarefa trivial e deve ser realizada não só pelo líder, mas por toda a organização. Ela necessita de dados consistentes e parametrizados para que mudanças na estratégia de serviço não sejam tomadas de maneira equivocada, tornando a organização confusa. Caso isso ocorra, os funcionários não obtêm uma definição clara do que a organização está se propondo a fazer pelos clientes. Por isso, eventuais mudanças devem ser realizadas em um tempo ótimo, antes que a empresa perca uma fatia de mercado para a concorrência, causada pela demora de ação quanto aos rumos da estratégia de serviços.

Ferramentas como pesquisas e análises de mercado são fontes importantes de obtenção de informações. As MPEs nem sempre possuem condições financeiras e estruturais para realizar pesquisas de mercado extensas, complexas e custosas. Em contrapartida, a proximidade do líder com os clientes pode suprir a empresa de informações do mercado. Através da ciência dos pontos do negócio, percebidos como geradores de qualidade pelos clientes, além de sua percepção em relação ao serviço da MPE se comparada com seus concorrentes, permitem à organização avaliar novas possibilidades e possíveis ameaças.

A missão e os valores da empresa também são importantes na estratégia de serviços da MPE. O líder (exceto em casos de empresas que possuam apenas uma pessoa, no caso, o próprio líder) não representa a organização inteira, já que esta é formada pelo conjunto dos funcionários, sistemas e cultura. Logo, estratégias impostas pelo líder que não res-

peitem os valores da empresa ou aquelas que não sejam claras a todo o corpo funcional são ineficientes, pois comprometem o conjunto organizacional.

A implementação correta e otimizada de uma estratégia de serviços está veiculada às competências da organização. Estratégias que não sejam coerentes com as expectativas dos clientes não produzem resultado satisfatório. De forma análoga, a implementação de uma estratégia de difícil execução, ou a falta de habilidade da empresa em compor e modificar suas estratégias de serviços para torná-las condizentes com as necessidades dos clientes, tampouco proverão sucesso à organização.

Como abordado no Capítulo 5, a estratégia de serviços está diretamente correlacionada com o pessoal e com os sistemas. A ligação entre estratégia de serviços e sistemas se dá pela relação da melhor utilização dos sistemas operacionais, físicos e administrativos da organização. Tanto a criação, utilização e modificações dos sistemas devem estar de acordo com as estratégias de serviços. Mudanças de estratégias devem ser acompanhadas de alterações nos sistemas.

A relação dos vértices de estratégia de serviços e pessoal deve permitir aos funcionários estabelecer prioridades e foco na prestação dos serviços. Os momentos da verdade, que são administrados em parceria com os funcionários, devem ser suportados pela estratégia, para que a qualidade do serviço possa ser preservada.

5.1.4.2 Sistemas

Os sistemas de serviços devem ser concebidos e gerenciados com objetivo de gerar valor ao cliente. Para tal, os sistemas devem ser desenvolvidos segundo a lógica do cliente, de uma maneira global, sistemática e entrelaçada, esquivando-se de atividades desagregadoras – que apenas visem a facilitar a realização de tarefas da organização.

O ciclo de serviços deve ser vislumbrado como principal ferramenta de projeção de sistemas de serviços, pois analisam a prestação de serviço de fora para dentro da organização, ou em outras palavras, a partir da percepção do cliente. Os sistemas devem ser projetados de forma a serem confiáveis, de tal forma que os clientes tenham uma interface amistosa com as diversas faces da organização, a um custo que proporcione margem de lucro satisfatória à empresa.

Sistemas e estratégia de serviços apresentam grande correlação, conforme explanado no item 5.1.4.1. Entretanto, cabe ainda estabelecer a relação entre sistemas e pessoal. A execução de atividades geradoras de qualidade para os clientes depende dos funcionários. Estes, para cumprirem suas atividades de maneira otimizada, dependem de sistemas de serviços eficazes e eficientes. Sistemas confusos e complexos dificultam essa ação, em especial para os funcionários da linha de frente, ocasionando diminuição na qualidade do serviço executado.

Projetar sistemas de serviços que atendam às demandas dos clientes em detrimento ao provimento de facilidades é uma tarefa que requer bastante habilidade por parte da organização e, em maior grau, do líder. Para que seja efetuada satisfatoriamente, a empresa deve apresentar competências e capacitações que permitam à organização focar seus processos e aparatos físicos na geração valor aos seus clientes, fornecendo a eles experiências positivas.

Para gerar valor aos seus clientes, a estratégia de serviços é a responsável pela definição de como a empresa pretende efetuar-los. Estes somente poderão ser executados através do sistema de serviços, que resultam da definição dos serviços e da qualidade fornecida aos clientes.

O valor percebido pelo cliente em uma prestação de serviço é formado por um somatório de experiências ocasionadas pelos momentos da verdade, em que o cliente se defronta com algum aspecto da organização. Clientes têm anseios diferentes e correlacionam valores distintos a aspectos distintos da prestação do serviço. Entretanto, ao se completar o ciclo do serviço, esse somatório de valores representa o grau de qualidade associado pelo cliente à prestação do serviço e, conseqüentemente, à organização que a executou.

Retomando os componentes agregadores de valor citados no item 4.5.2.2, cada um desses itens interfere diretamente na qualidade percebida pelos clientes no sistema de serviços, variando-se a ponderação dada por cada um deles. Entretanto, a organização deve se esforçar para que cada um desses componentes possa agregar valor à prestação do serviço. O líder deve avaliar, constantemente, cada componente, no intuito de adequá-

los às demandas dos clientes – seja em contato direto, seja por meio dos funcionários que se utilizam desses sistemas para prover um serviço de alto valor de qualidade percebida.

Além dos fatores internos da organização, fatores externos também influenciam na projeção dos sistemas de serviços, já que novas tecnologias – como novos equipamentos e sistemas de informação – podem ser incorporadas de maneira a prover um maior desempenho na prestação de serviços, além de oferecer ao cliente maior conforto, comodidade e confiabilidade.

Os sistemas sempre devem ser reavaliados pela organização. Ferramentas mercadológicas como o *benchmarking* auxiliam a vasculhar o ambiente à procura de melhores sistemas, evitando, assim, perda de mercado.

Em uma organização de pequeno porte, os sistemas podem ser mais facilmente projetados, pois, de forma geral, são mais simples do que em organizações maiores. Outro fator positivo quanto à projeção de sistemas de serviços nas MPEs é que o líder ou um gerente tem maior facilidade de compreender o sistema como um todo, o que acarreta em uma grande vantagem quanto à realização de mudanças e adaptações que correspondam às expectativas dos clientes.

O líder, principal figura responsável pela decisão de realizar mudanças nos sistemas, para que estes estejam em sincronia com a estratégia de serviços, deve ter em mente que as necessidades e expectativas dos clientes são mutáveis. À medida que as pessoas se familiarizam com serviços que um dia consideraram novo, passam a vê-lo como uma espécie de *comoditty*, elevando o padrão de qualidade percebido pelo cliente. Portanto, novos sistemas devem ser agregados para que a qualidade do serviço não decresça e a organização possa gerar ainda mais valor a seus clientes.

5.1.4.3 Pessoal

O terceiro vértice do triângulo de serviços, conforme exposto no Capítulo 5, trata do quadro funcional da empresa. Existe, na literatura, uma quantidade expressiva de estu-

dos e abordagens relacionados à administração e gerência de recursos humanos, em especial de gestão de pessoas e RH.

Funcionários honestos, competentes na realização de suas atribuições, motivados e bem gerenciados dentro da cadeia produtiva da empresa são recursos valiosos em quaisquer abordagens organizacionais. Na abordagem de modelo proposta neste trabalho, há especial importância desse ator organizacional, pois além de ser responsável pela execução das tarefas, no caso de pessoal de linha de frente, ele atua no sentido de agregar valor ao serviço prestado pelo contato com o cliente.

Empregados atuantes em áreas de caráter mais administrativo e que, por consequência de suas atividades, não tenham tamanho grau de contato com os clientes (eventualmente nenhum contato, como o caso de contadores), também desempenham papel importante dentro da prestação de serviços. Isso porque exercem suas atividades no âmbito interno à organização, em que seus clientes são outros funcionários da mesma empresa. Quando esse tipo de funcionário não percebe sua conexão com os clientes finais, eles tendem a se transformar em burocratas, o que gera falta de entendimento sobre como os resultados que produzem ajudam à empresa a atender aos desejos e necessidades do mercado.

Os funcionários de linha de frente são responsáveis diretos pela geração de valor no serviço, pois dentro da lógica do cliente, aquele que presta o serviço representa a própria organização como um todo. Logo, todo relacionamento entre cliente e pessoal de linha de frente representa uma série de momentos da verdade que, ao serem somados, reproduzem a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Outra função de destaque desse vértice é capacidade que ele tem de captar informações dos clientes e do mercado. Essa captação é fundamental quanto ao desenvolvimento dos sistemas de serviços, pois identificam de maneira direta e recorrente as desvantagens proporcionadas pelos sistemas aos clientes, colaborando no desenvolvimento de melhorias e agregando valor ao serviço.

A estratégia de serviços também recebe um *feedback* dos funcionários, pois mediante contato direto com os clientes é possível perceber o surgimento de tendências do mercado e, assim, permitir ao líder reavaliá-la ou, em um grau maior, reformular toda a estratégia organizacional.

Para que os funcionários possam atuar, sobremaneira os da linha de frente, devem ser encorajados pela estratégia de serviços, gerando um fluxo de influência de duas vias. Entretanto, cabe à gerência, ou ao líder, treinar os funcionários para que possam pensar e agir de acordo com a metodologia de priorização da qualidade na perspectiva do cliente, gerando, então, uma cultura organizacional.

Sobre cultura organizacional, Nassar (2000) afirma que cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. No caso das MPEs, a referida hierarquia é reduzida, o que ajuda a gerar uma vantagem para essas empresas difundirem e compartilharem valores e crenças por todos os indivíduos que a constituem.

A cultura organizacional deve convergir de forma clara e consciente para o atendimento aos clientes, pois, de outra maneira, não há chance de que a organização seja capaz de prestar serviços de qualidade consistentes e de desenvolver uma reputação duradoura no trato com os clientes (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

A gerência da cultura organizacional, seu desenvolvimento, sua fluidez pelos funcionários da empresa, assim como a substituição por outra cultura em casos mais drásticos, somente pode ser bem gerida caso a organização possua capacitações e competências para tal. Conduzir a cultura de uma empresa é uma tarefa das mais árduas, pois são valores e crenças nela arraigados e impregnados. Para que haja uma mudança coletiva, a organização deve estar apta a conduzir esse processo.

O treinamento constante dos funcionários para que compreendam o foco no atendimento às demandas dos clientes é fundamental dentro da contribuição proposta. Profissionais hostis, desinteressados e pouco cooperativos no trato com os clientes tenderão a projetar a mesma atitude para a organização como um todo.

Algumas características pessoais que a equipe de linha de frente deve possuir, e que devem ser estimuladas pela gerência, são habilidades sociais, aquelas relacionadas com interações sociais e convívio em grupo, tolerância a contatos. Resumindo: a capacidade de

estabelecer várias interações curtas – sem sobrecarregar-se com tal tarefa, além de uma boa autoestima, que permita a cordialidade com os clientes.

Uma organização é formada por pessoas que são as responsáveis pelo desenvolvimento das demais facetas organizacionais. Um modelo de gestão que propõe uma forma diferenciada de entender a prestação do serviço, assumindo a percepção do cliente quanto à qualidade dos serviços, requer bastantes esforços intelectual e de conhecimento. Estes últimos podem ser facilitados pela tecnologia, mas devem ser produzidos por pessoas. MPEs que encontram restrições de caráter financeiro para aquisição de tecnologias devem se valer ainda mais desse conhecimento para gerar valor à empresa e torná-la competitiva.

5.1.5 Cliente

A execução das atividades laborais deve refletir a função de cada indivíduo dentro da empresa. Nas organizações de pequeno porte, elas não são tão claramente distintas. Um indivíduo pode ou deve ser responsável por diversas atribuições – que, a rigor, teriam diferentes funções no funcionamento da firma. Essa assertiva pode ser ilustrada pelos empreendedores individuais, que devem ter suas ações coordenadas e administradas mediante um conjunto de ideias que seja a força motriz do desenvolvimento organizacional.

Conforme exposto no terceiro capítulo, o conjunto de ideias, associado às ações administrativas responsáveis pela operação das práticas da empresa, formam o modelo de gestão. Este, apesar de não ser algo tangível – pois não possui matéria nem existência física –, representa a forma mais eficiente e eficaz pela qual a organização está estruturada para atingir seus objetivos e metas.

O modelo representado graficamente pela Figura 15 (página 99) apresenta o componente “clientes” como central e âncora. Essa proposição pode ser explicada dentro da própria diagramação, mediante a intensa interação desse componente com os demais. Além do quadrado que o identifica estar inserido dentro da elipse que representa o mercado (os clientes de uma organização são uma parte do mercado em qualquer setor produtivo que não apresente monopólio), ele se apresenta como principal figura geradora de dinâ-

mica dentro da abordagem de modelo de gestão, e isso pode ser compreendido pela grande quantidade de setas que partem ou tem seu destino final nesse componente.

As setas representam a ação de um dado componente em outro, possibilitando identificar qual é o agente influenciador e qual é o influenciado. Nota-se, também, que os clientes estão, constantemente, sob o jugo dessas forças, ora como agentes – como no caso das capacitações e competências que a organização deve dispor –, ora como receptores – como no caso das novas tecnologias. Os clientes também atuam de forma simultânea, recebendo e sofrendo influências, como no caso dos concorrentes e substitutos.

Como a proposição da abordagem de modelo de gestão aqui apresentada está baseada nos conceitos apresentados no Capítulo 5, entende-se que a quantidade de clientes rentáveis que uma organização possui está diretamente relacionada com a qualidade de seus serviços. Por esse motivo, a figura do quadrado pode ser entendida tanto como quantidade de clientes como qualidade dos serviços prestados desde que, conforme já exposto, essa qualidade seja compreendida como aquela percebida pelos clientes.

Uma venda a ser efetuada por uma firma necessariamente virá de uma das seguintes fontes: seus clientes atuais (quadrado da diagramação) ou de novos clientes oriundos do mercado (elipse). Quanto mais fiéis ao prestador de serviços o cliente for, maior será o lucro obtido por quem o executou. Isto porque os clientes estão dispostos a gastar mais em uma compra futura, por confiar na qualidade do serviço, ou porque isso implica menor custo de captação e processamento de pedidos. A Figura 16, proposta por Longenecker *et. al.* (2007) exhibe as vantagens de a organização reter clientes satisfeitos.

Figura 16 – Vantagem obtida através de clientes satisfeitos

Fonte: Longenecker *et. al.* (2007)

Corroborando com a proposição da Figura 16, Vellmure (2004) indica cinco benefícios financeiros de manter relacionamento com os clientes atuais:

- Os custos de captação de novos clientes são altos;
- Clientes antigos gastam mais dinheiro que os novos;
- Clientes satisfeitos indicam a empresa a amigos e colegas;

- Os custos de processamento de pedidos são mais caros para novos clientes;
- Clientes antigos pagam mais pelos produtos (serviços).

Para serem bem-sucedidas a longo prazo, as pequenas empresas precisam se concentrar na criação de relacionamentos transacionais (relacionamentos por transação efetuada entre cliente e organização) positivos com os clientes, pois clientes que tenham interações positivas com uma empresa, tornam-se fiéis.

A organização, para obter sucesso nos relacionamentos transacionais com seus clientes, deve ser capaz de administrar com eficiência os momentos da verdade presentes durante todo o ciclo de serviços. Para associar a administração desses momentos com a competência quanto à execução do serviço, a organização deve dispor de competências que a permitam executar tais tarefas, assim como capacitação dinâmica para acompanhar as mudanças do consumidor.

A relação de buscar e criar na empresa competências e capacitações que permitam a prestação de serviços de qualidade, pela análise das demandas dos próprios clientes, é apontada na diagramação através das setas pretas, que têm sua origem no quadrado e seu destino no círculo pontilhado. Definida e alcançada tais capacitações, elas serão utilizadas para ajustar o triângulo de serviços, garantindo o atendimento das necessidades dos clientes.

A capacidade de usufruir de contato pessoal com os clientes dá às MPEs uma grande vantagem quanto à percepção de quais competências ela deve buscar para agregar valor aos seus serviços. Nessas organizações, o próprio líder pode, pelo contato direto com seus clientes, obter informações que auxiliem na busca da excelência na prestação de serviços, facilitando a implementação das mudanças necessárias para alcançar tal objetivo.

O potencial efeito destruidor ocasionado pela insatisfação do cliente deve ser administrado pela empresa, pois, como preza a variabilidade dos serviços, a qualidade do atendimento depende de quem, quando e como ele é prestado. Por isso, deve-se buscar também competência ao lidar com eventuais reclamações dos clientes. Longenecker *et. al.* (2007) demonstram as ações cabíveis a um cliente insatisfeito, conforme Figura 17.

Figura 17 – Possíveis ações de clientes insatisfeitos

Fonte: Longenecker *et. al.* (2007)

A vantagem de uma MPE ao lidar com clientes insatisfeitos ocorre pela possibilidade da ação direta do líder na resolução do problema, conferindo credibilidade à reclamação feita e demonstrando o esforço da organização em reparar o motivo da insatisfação. Problemas não postergados, resolvidos à medida que ocorrem, não dão margem a possíveis sentimentos de desdém por parte dos clientes em resoluções e reparações futuras.

Jones e Sasser (1995) citam quatro elementos que contribuem para a satisfação do cliente, que são passíveis de controle pela organização:

- Benefícios mais básicos e simples do produto ou serviço (elementos que os clientes esperam que todos os concorrentes ofereçam);
- Serviço de suporte geral, como assistência ao consumidor;
- Processo de recuperação para neutralizar experiências negativas dos clientes;
- Serviços extraordinários que excedam às expectativas dos clientes e façam o produto ou serviço parecer customizado.

A contribuição de gestão exposta permite à MPE prestadora do serviço gerenciar os quatro elementos, pois as competências e capacitações organizacionais que deverão ser buscadas mediante as demandas dos clientes refletirão seus efeitos no triângulo de serviços permitindo:

- Que a estratégia de serviços seja clara e concisa, garantindo que toda a organização compreenda os benefícios básicos dos serviços a serem oferecidos aos clientes, além de provê-la com estratégias de serviços que incorporem atividades de suporte geral e reversão de experiências negativas do cliente;
- Que os sistemas sejam estabelecidos, de acordo com a qualidade percebida pela ótica do cliente, de forma a agregar valor ao serviço. Se esses sistemas funcionam de forma a atender às demandas dos clientes, resultarão em serviços extraordinários e ainda permitirão prover assistência ao consumidor e neutralizar experiências negativas dos clientes;

- Que os funcionários serão os responsáveis pela dinâmica da prestação dos serviços de qualidade, condizentes com a estratégia implementada para tal fim e se valerão dos sistemas projetados para otimizar a percepção que os clientes têm quanto à prestação do serviço.

Dentro da proposição, a organização deve focar seus esforços em aprimorar constantemente a qualidade de seus serviços, atendendo aos elementos citados anteriormente, de forma a tornar os clientes fiéis e divulgadores da empresa para amigos e familiares. Para que se mantenha esse padrão, é importante que a organização busque as competências e capacitações necessárias para sustentar esse nível de qualidade e tais atributos organizacionais serão eficientemente identificados a partir do entendimento do processo de decisão do cliente ao buscar um serviço.

De acordo com Longenecker *et. al.* (2007), a tomada de decisão dos clientes é feita em quatro estágios:

- 1° – Reconhecimento do problema;
- 2° – Busca e avaliação de informações;
- 3° – Decisão de compra;
- 4° – Avaliação pós-compra.

Os clientes não são padronizados, assim como suas motivações e inclinações para tomada de decisão são peculiares e únicas, variando de pessoa para pessoa. Atributos psicológicos – como necessidades, percepções, motivações, atitudes – e sociológicos – como cultura, classe social, grupos de referência e formadores de opinião – são influenciadores no processo de tomada de decisão, como sugere a Figura 18.

Figura 18 – Fatores influenciadores na tomada de decisão

Fonte: Longenecker *et. al.* (2007)

O líder, como figura central na administração das MPEs, deve orientar a organização, através do planejamento estratégico e de operações, a buscar informações acerca do perfil de seus clientes, ajustando os vértices do triângulo de serviços para que estes possam atuar como agentes influenciadores da tomada de decisão na aquisição do serviço.

Os agentes externos à organização são também forças presentes na diagramação da abordagem de gestão que influenciam a percepção da qualidade do serviço prestado por parte dos clientes.

A organização busca reter seus atuais clientes, bem como conquistar novos, oferecendo um nível de qualidade superior aos demais concorrentes. Quanto maior a concorrência, maior é a possibilidade de haver uma busca intensa por diferenciais que atraiam os clientes, o que aumenta a rivalidade entre as empresas envolvidas. A maior oferta influencia a percepção do cliente, elevando o padrão dos benefícios considerados básicos ao serviço, tornando necessário a excelência na prestação do serviço para conquistar esse cliente.

Os substitutos, ou seja, aqueles serviços ou produtos que aparentemente não são concorrentes diretos, mas podem passar a disputar o mesmo mercado, também exercem sua influência nos clientes por oferecer soluções diferenciadas para uma demanda semelhante. O incremento tecnológico dificulta cada vez mais a dissociação entre produtos e serviços. Assim, é possível que um produto se torne uma solução alternativa a um dado serviço. Tanto um produto que possa atuar como um serviço, como um serviço oriundo de outro mercado – que possa atender às expectativas dos clientes – ampliam as opções dos clientes, aumentando seu poder de barganha quanto à qualidade necessária dos benefícios básicos que os serviços devam ter.

O incremento tecnológico não somente torna possível essa disputa entre substitutos e concorrentes, como influencia a organização como um todo. Novas tecnologias podem ser utilizadas na prestação de serviços, tornando-se, com o tempo, um pré-requisito de qualidade por parte dos clientes. Podem, inclusive, extinguir a prestação de determinados serviços na forma como são apresentados no presente.

Segundo a visão dos clientes, concorrentes e substitutos que possuam tecnologias mais avançadas e que fornecem qualidade na prestação de seus serviços podem ser de vital ameaça à organização. Assim também o são as tecnologias oriundas de inovações radicais, ou seja, aquelas que quebram paradigmas. Elas podem criar novos mercados, absorvendo toda a demanda por aquele serviço prestado pela organização. Essa força, que não está sob o controle da organização, deve ser considerada principalmente nas MPEs,

que possuem menos recursos financeiros para adquiri-las e, em casos extremos, de fazer uma mudança radical quanto à prestação de serviços.

5.1.6 Concorrentes

O primeiro dos três fatores externos à organização presente na diagramação representativa da contribuição de abordagem de gestão a ser abordado são os concorrentes. Na representação das cinco forças de Porter, os concorrentes são apresentados como um dos agentes que devem ser analisados e que interferem de forma significativa na rentabilidade da indústria.

Essa força externa, ao ser analisada dentro do contexto organizacional, é de relevância acentuada em qualquer planejamento estratégico empresarial porque representa riscos à firma, principalmente quando se trata de MPEs. A existência de concorrentes de porte superior a elas representa uma concorrência desigual no que se refere à obtenção de recursos.

A influência dessa força nos clientes, conforme representado na ilustração da figura 15, ocorre em duas vias. De um lado, os concorrentes devem buscar conquistar seus clientes mediante a prestação de serviços de qualidade. De forma contrária, as empresas também atuam nas expectativas e demandas dos clientes, a partir da inovação em seus serviços e do oferecimento de mais benefícios básicos que passem a ser percebidos como valiosos pelos clientes. Ao oferecer serviços com uma qualidade superior, os clientes anseiam por melhor qualidade, não aceitando um padrão inferior ao prestado atualmente.

A inovação necessária ao incremento da qualidade na prestação dos serviços pode vir de diversas modalidades, tais como: a) foco em nichos específicos de mercado; b) novas localidades no estabelecimento do ponto comercial e c) utilização de novas tecnologias – nesse caso, uma inovação incremental. As tecnologias emergentes alteram a forma como uma organização presta seus serviços. Também podem criar e modificar indústrias; por isso, a proposição representa essa força exercendo influência direta nos concorrentes.

As MPEs, conforme já ressaltado, não possuem tamanhas facilidades de acesso a recursos financeiros, que são importantes para a aquisição de novas tecnologias, entre outros recursos. Reitera-se que uma menor estrutura organizacional e maior proximidade do topo da cadeia hierárquica organizacional com os clientes são fundamentais na competitividade das MPEs – e esses são fatores de vantagem competitiva em relação às grandes empresas. Apesar disso, a concorrência entre organizações de portes distintos ainda é desvantajoso para as MPEs e estas devem buscar alternativas na concorrência para diminuir essa distância de acesso a recursos.

Chama-se de Arranjos Produtivos Locais (APL) à união de empresas em uma mesma localidade, que promovam uma colaboração entre si, geram sinergias por suas interações e contribuem para o desenvolvimento de eficiência coletiva. Tal configuração de organizações não é entendida como concorrência porque apresentam empresas prestadoras de atividades correlatas e complementares ou, ainda, firmas que atuem em torno de uma atividade principal. Entretanto, a formação de polos econômicos formados por organizações concorrentes, que atuem sinergicamente no intuito de promover a localidade em uma parceria do tipo *ganha-ganha*, pode ser atraente para o fortalecimento das MPEs concorrentes que, unidas, apresentam maior poder enfrentamento às grandes empresas. Esse tipo de parceria é cabível dentro do contexto da abordagem proposta pois o atendimento às necessidades e anseios dos clientes permanecem sendo o foco dessas organizações.

Com o alto desenvolvimento das tecnologias de comunicação, em especial a internet e suas ferramentas, as organizações não precisam estar próximas geograficamente para estabelecer esse tipo de parceria. Essas organizações se unem para a realização de compras em maior volume com os fornecedores. Assim, obtêm maior poder de barganha – como melhores preços e condições de pagamento, padronização de atividades de prestação de serviços e troca de informações de estratégias de penetração de mercado em áreas distintas. Essa estratégia de colaboração entre concorrentes, chamada “clubes de compra”, também pode ser utilizada de forma a fortalecer organizações concorrentes e, conseqüentemente, prover maiores condições de enfrentamento à concorrência de empresas de médio e grande portes.

5.1.7 Substitutos

Como já apresentado no modelo das cinco forças de Porter, os substitutos representam organizações que possam se tornar concorrentes da firma ou novos produtos (e no caso deste estudo, serviços) que sejam criados de maneira radical e inovadora, que possam ameaçar as atividades das prestadoras de serviços.

A inovação, baseada na utilização das novas tecnologias, é responsável pela geração de riquezas na sociedade. Ela promove a criação de serviços e produtos, que podem gerar mercados que não eram existentes, inclusive extinguindo os tradicionais. A atenção a substitutos é cada vez mais abrangente, mediante a universalização das diversas áreas do conhecimento, que permitem a criação de novos produtos e serviços cada vez mais ricos em conhecimentos distintos, desvirtuando a noção de distinção entre atividades de serviços.

O entendimento de um substituto é claro na análise de produtos, pois sua finalidade deve ser semelhante a de um outro já existente. Na prestação de serviços, conhecer a definição do negócio é fundamental para o enfrentamento dos substitutos. Se uma empresa que atua em atividades de exploração e produção de petróleo entender seu negócio relacionado à energia, pode perceber que empresas que atuem em produção de energia elétrica, hidráulica e eólica podem absorver parte de sua carteira de clientes, sem, no entanto, extrair uma gota de petróleo do solo.

Há prestação de serviços mais simples, menos intensa em conhecimentos específicos, aplicação de recursos e acesso a tecnologias, equipamentos e ferramental. Ainda assim, tem como possível substituto a execução do serviço por parte do próprio cliente. Serviços como manutenção veicular ou de computadores, reforma em casas e apartamentos, entre outros, são exemplos de substitutos de serviços. Entende-se a execução do serviço pelo próprio cliente como um substituto – e não como uma concorrência. Isso porque, no caso citado, o indivíduo não está interessado em obter clientes, promover algum tipo de concorrência às prestadoras do serviços ou em criar uma organização. Nesse caso, o cliente que presta o serviço a si próprio é uma alternativa – e não uma concorrência, pois não pode influenciar outros clientes.

Os produtos também podem ser considerados substitutos de alguns serviços. Nesse caso, são entendidos como um objeto que presta determinado serviço e, por esse fato, pode influenciar a tomada de decisão dos clientes. Sob essa ótica, representa uma força externa à organização, que deve ser compreendida e acompanhada para que a firma possa estar atenta a essa ameaça.

Conforme exposto no Capítulo 5, nem sempre é trivial a distinção de um produto ou serviço. Muitas vezes, a proporção entre um e outro varia em diversos mercados. Essa miscigenação entre produtos e serviços favorece ainda mais a criação de novos substitutos, pois uma mudança na proporção entre cada um desses fatores pode incorrer em uma nova forma de atender à demanda dos clientes, criando-se então um novo concorrente a partir de um produto ou serviço substituto.

5.1.8 Novas Tecnologias

O crescente aprimoramento e disponibilização das tecnologias, tanto daquelas voltadas a facilitar a realização das tarefas de serviços quanto as de transmissão de informações e difusão do conhecimento, permite que organizações obtenham cada vez mais opções tecnológicas na realização de suas atividades – tanto de produção quanto de administração –, tornando obsoleto, em intervalos de tempo cada vez mais reduzidos, a utilização de tecnologias tradicionais.

As MPEs, por sua escassez de recursos financeiros para obtenção das tecnologias mais modernas, devem administrar com bastante propriedade o surgimento de novas tecnologias. Caso sejam passíveis de aquisição, podem auxiliá-las a melhorar a qualidade de seus serviços, agregando maior valor percebido pelo cliente. Caso contrário, podem reduzir a qualidade desejada pelos clientes do serviço, sacrificando a rentabilidade do negócio.

As tecnologias voltadas para a transmissão e difusão do conhecimento permitem às organizações de todos os portes o acesso rápido a novas técnicas e metodologias de trabalho, facilitando atividades de *benchmarking*. Esta ferramenta é de suma importância às

empresas que tenham como objetivo a qualidade de suas atividades. As MPEs, por sua maior flexibilidade organizacional, devem adaptar técnicas utilizadas por outras organizações em suas atividades, principalmente as oriundas de grandes empresas.

No modelo apresentado neste estudo, é notório que as novas tecnologias atuam de maneira ativa não só na organização, mas em todo o mercado, incluindo-se os concorrentes, pois estes últimos devem administrar da mesma forma a inserção de novas tecnologias a seus negócios e aos substitutos. A integração das diversas áreas do conhecimento permite que um mesmo problema (ou no caso mercadológico, uma mesma necessidade dos clientes) possa ser resolvido de diferentes maneiras, possibilitando a existência de produtos ou serviços que possam substituir as atividades prestadas pela MPE.

As MPEs, além de monitorar o ambiente externo na busca de novas tecnologias acessíveis ao seu negócio, devem procurar obter informações de seus clientes sobre as tecnologias que devem ser agregadas à empresa. Essa postura tem o intuito de aumentar o valor percebido pelo cliente, pois nem sempre o que ele busca é uma tecnologia de ponta na prestação de serviço, em especial em uma MPE.

Tecnologias que onerem em demasia a prestação do serviço podem incorrer em uma diminuição do valor percebido pelo cliente. Aqui, parte-se do pressuposto de que uma das facetas analisadas na formação psíquica do valor do cliente é o preço a ser pago. Quanto menos complexa for essa atividade, maior deverá ser a cautela na aquisição de tecnologias complexas, em especial as que possam tornar mais dispendioso o serviço.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões oriundas do presente estudo, procedentes da revisão bibliográfica especializada nas áreas de conhecimento relacionadas à estratégia e gestão que, organizadas dentro de uma cadeia lógica, permitiram a proposição de um modelo de gestão orientado às micro e pequenas empresas prestadoras de serviços.

O presente estudo abordou a importância de uma abordagem de gestão em empresas de pequeno porte de serviços, que seja diferenciado dos modelos de grandes organizações. A proposição de uma nova abordagem baseou-se nas características peculiares das MPEs, tanto as que dificultam a administração – como escassez de recursos – quanto as que auxiliam – como a flexibilidade organizacional –, a fim de permitir a empresas deste porte otimizarem seus resultados e desenvolver-se.

O objetivo principal deste estudo consistiu na contribuição dos estudos de gestão das MPEs de serviços, através de uma abordagem de gestão que as credenciem a agregar valor aos clientes, permitindo que elas prosperem. Para tal, é necessário o atendimento às demandas dos clientes, seus anseios e almejos, por meio do gerenciamento da qualidade percebida na prestação dos serviços.

Os princípios pesquisados na revisão bibliográfica referente à gestão da qualidade em serviços como a adaptação dos meios às necessidades dos clientes no intuito de prestar um serviço de excelência, a partir do referencial do próprio cliente, tornando os fiéis e conseqüentemente mais rentáveis, podem ser aplicados em quaisquer portes de organizações sem qualquer tipo de discriminação, entretanto a consideração de aspectos de gestão organizacional notoriamente característicos de grandes empresas, como questões relativas a estratégias organizacionais, na gestão das MPEs devem ser tratados com mais especificidade.

Como apresentado no estudo, as MPEs apresentam características relacionadas à sua estrutura organizacional, escassez de recursos e falta de visão de futuro dos principais administradores que dificultam a implementação de aspectos estratégicos nesse porte de empresas. Tais aspectos apresentam-se como de suma importância ao se considerar um planejamento estruturado de futuro e desenvolvimento da organização.

O estudo da implementação de aspectos estratégicos em MPEs ainda carece de maiores contribuições, em especial considerando que as decisões estratégicas dessas organizações são realizadas geralmente por um grupo pequeno de pessoas (quando não são realizadas através de um único indivíduo) e que assim sendo as características comportamentais desse grupo associadas à sua grande posse de poder e ausência de mecanismos de controles organizacionais restritivos a execução de suas ações são características ímpares das pequenas organizações.

A gestão estratégica em serviços de MPEs prestadoras de serviços pode ser considerada um subconjunto do campo de estudo da gestão estratégica entretanto os aspectos que são peculiares à gestão da qualidade em serviços associado as características, restrições e vantagens da estrutura organizacional das pequenas empresas necessitam de uma abordagem distinta para possibilitar a gestão dessas empresas eficiente, tornando o estudo complexo e integrado.

O estudo integrado das características das MPEs quanto a formulação e realização de ações estratégicas associados aos motes propostos pela gestão em serviços devem ser considerados na gestão das MPEs prestadoras de serviços. A abordagem proposta possibilitou a coordenação de aspectos estratégicos como diretrizes estratégicas, competências essenciais e capacitações dinâmicas de forma a permitir a organização a oferecer seus serviços de acordo com a valoração efetuada pelos clientes.

A junção dos aspectos de estratégia organizacional, gestão de serviços e as características peculiares das MPEs, que é o método o qual este estudo visou estabelecer uma nova abordagem integrada de gestão orientada às MPEs prestadoras de serviços, permeia toda a abordagem de modelo de gestão proposta. O líder como ator organizacional de suma importância nos estudos de gestão das pequenas empresas, além de atuarem dentro da ambiguidade de serem criadores de estratégias e servidores de seus funcionários como preza a gestão em serviços, devem atuar em sinergia com aspectos importantes dos principais estudos de estratégia de organizações como o caso das diretrizes estratégicas e competências e capacitações.

A abordagem de gestão proposta possibilitou a integração das capacitações dinâmicas e competências (aspectos oriundos dos estudos de estratégia) com a gestão de serviços,

possibilitando o atendimento aos anseios e demandas dos clientes sem perder foco quanto às características das MPEs. As capacitações e competências atuantes como fonte de alavancagem organizacional e vantagem competitiva às MPEs prestadoras de serviços valem-se das demandas dos clientes para seu desenvolvimento que por sua vez permite a melhoria dos vértices do triângulo de serviços, abordagem característica da gestão de serviços.

A orquestração de aspectos relevantes do estudo de estratégias organizacionais juntamente com gestão nas pequenas empresas e gestão em serviços também é vislumbrado no ambiente externo da organização onde novas tecnologias, concorrentes e substitutos além de proverem influência direta na organização como proposto nos estudos de estratégia, também atuam de maneira indireta nas organizações prestadoras de serviços através da influência nos desejos dos clientes que por consequência impactam a execução dos serviços da empresa.

A abordagem de gestão estratégica das MPEs atuantes em serviços proposta indica a necessidade do estudo integrado de diferentes campos do conhecimento para possibilitar a gestão coerente das pequenas empresas de modo a torná-las sustentáveis a longo prazo e possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade, principalmente mediante a nova realidade do mundo, estritamente dinâmico e instável, onde o conhecimento é a principal fonte de obtenção de vantagem competitiva das organizações.

Dentre os objetivos específicos, destaca-se: (i) desenvolver uma revisão da literatura que permita entender a complexidade do tema a ser tratado e situar o direcionamento tomado pelos estudiosos do assunto; (ii) identificar a importância atribuída às atividades de serviços dentro da economia e da sociedade e do seu principal fator de produção: o conhecimento; (iii) caracterizar a atual realidade das micro e pequenas empresas, destacando os principais problemas enfrentados por essas organizações e seus fatores de insucesso.

Para o atendimento desses objetivos, iniciou-se o estudo com a pesquisa e análise do material encontrado na literatura especializada, versando sobre as temáticas de estratégia organizacional, modelos de gestão e suas evoluções históricas, importância e administração de empresas de pequeno porte e, por fim, gestão de serviços.

Ao longo da pesquisa bibliográfica, foram extraídos importantes conceitos acerca da importância da estratégia e da gestão das organizações, sobretudo nas MPEs. Estas requerem técnicas administrativas diferenciadas e sua correta administração é fundamental a sua sobrevivência. Apesar de apresentarem pouco acesso a diversos recursos, a gestão ineficaz do negócio é um dos principais fatores de mortalidade dessas organizações.

Em razão da grande complexidade e diversidade que envolvem os estudos relacionados à gestão de empresas, este não pode ser plenamente compreendido mediante a análise das ciências exatas – como as engenharias –, mas sim, por meio de uma estreita relação com diversos campos do conhecimento, como os reunidos nas áreas humanas e sociais.

A heterogeneidade das organizações, por si só, já apresenta um grande gravame no entendimento das intrincadas relações presentes nelas, tornando ainda mais abrangente as pesquisas relacionadas à gestão de empresas. Mesmo dividindo-as com classificações como as aqui apresentadas (pequenas empresas prestadoras de serviços), o estudo mostrou-se deveras complexo, pela necessidade de se levar em consideração diferentes mercados e estruturas, especificidades em geral de cada empresa, vantagens competitivas, restrições, tempo de existência etc.

O paradigma da sociedade do conhecimento, associado às novidades tecnológicas, acrescenta um ingrediente especial nesse “caldeirão” de incógnitas e possibilidades, permitindo que empresas com pouco acesso a recursos tradicionais de produção tenham maiores possibilidades de crescimento e desenvolvimento organizacional, ampliando os horizontes tanto de organizações de grande porte quanto as MPEs.

Os dados socioeconômicos do setor de serviços e das MPEs revelam sua importância no cenário nacional. O primeiro representa 60% do PIB brasileiro e mais de 50% do quantitativo de pessoas empregadas. As últimas são responsáveis, quantitativamente, por 99% das empresas formais existentes no Brasil e empregam 53% da população economicamente ativa. Por esse motivo, foi proposição deste estudo um modelo de gestão que leve em consideração as peculiaridades advindas dessas categorias de organizações, agregando-se, ainda, a dificuldade da criação e implementação de um modelo de gestão nas pequenas empresas prestadoras de serviços, por sua diminuta estrutura e escasso acesso a recursos.

Um modelo de gestão entendido como um conjunto de concepções filosóficas que permitam a boa administração da empresa não requer diretamente voluptuosos investimentos. Entretanto, a mudança de pensamento e de foco organizacional – e a consequente adaptação da organização a essa nova mentalidade – acarretará em possíveis investimentos como treinamentos, modernizações, aquisição de maquinários, adaptações das estruturas físicas etc. Para tal, torna-se necessária a utilização de técnicas administrativas e gerenciais condizentes com os objetivos e metas da empresa, mas que sejam coerentes com suas limitações e possibilidades.

O triângulo dos serviços, propõe que três facetas fundamentais da organização – sistemas, pessoal e estratégia de serviços – devam existir de forma indissociável e que devam estar estruturadas de maneira a prestar um serviço de qualidade ao cliente – qualidade esta que é desenvolvida segundo a concepção dos clientes, e não da organização. Essa proposta pode ser absorvida por quaisquer organizações de serviço, mas como todo o sistema composto por entradas, processamento, saída, *feedbacks* e retroalimentação, o foco no atendimento às demandas dos clientes é facilitado para as organizações de menor porte. Nelas, o *feedback* é mais facilmente apurado, pela proximidade do líder da empresa com os clientes finais. Assim sendo, a retroalimentação do sistema se torna mais eficaz, principalmente associando-se à menor estrutura organizacional, que permite a realização de mudanças e adaptações nos processos organizacionais em um reduzido intervalo de tempo.

Posto esse fato, o líder da organização torna-se peça fundamental na gestão das MPEs, pois é a figura com poder para promover mudanças e orientações estratégicas na organização. O líder, orientado para atender às demandas dos clientes, deve, por um lado, promover as estratégias organizacionais, direcionando o rumo da empresa. Por outro, deve servir a seus clientes internos, que são as pessoas que prestam o serviço: os funcionários (pessoal). Estes são de suma importância, pois sua atuação é fundamental na concepção de valor que o cliente associa à prestação do serviço e, conseqüentemente, à empresa, através dos momentos da verdade. São os atores com maior contato com os clientes e podem perceber suas insatisfações e possibilidades de melhorias nos vértices do triângulo de serviços que assegurem satisfação aos clientes.

Os fatores externos que devem constar em qualquer administração organizacional são aqueles que influenciam todas as organizações concorrentes em um mercado (nem sempre na mesma proporção e direção) e que devem ser percebidos como importantes na confecção de estratégias organizacionais, assim como concorrentes. As MPEs não têm recursos suficientes para concorrer de forma eficiente contra organizações de grande porte, mas devem estar preparadas e organizadas para atuar de forma complementar ou oferecer vantagens que estas empresas tenham dificuldades de oferecer, por sua extensa estrutura. Para que seja possível tal tarefa, as MPEs necessitam de uma gestão profissional que valorize a administração estratégica de suas atividades, pois como apresentado na revisão da literatura, apesar de a falta de recursos ser um grande empecilho ao desenvolvimento das MPEs, 80% dos problemas enfrentados são de ordem estratégica.

O crescimento do setor de serviços, que em grande termo está associado à evolução das tecnologias, apresenta enormes possibilidades às MPEs, principalmente por sua característica de intangibilidade. A agregação de valor ao cliente depende muito mais das suas capacidades de entender e, *a posteriori*, desenvolver o que seus clientes valorizam na mensuração da qualidade do serviço do que a prestação de serviços padronizados, com procedimentos que facilitem o trabalho dos membros da organização em detrimento aos problemas dos clientes. Por isso, é fundamental que as MPEs trabalhem com foco e flexibilidade, de maneira profissional.

A revisão dos conceitos de serviços, modelos de gestão e estratégias abordada neste estudo, configurada no sentido de criar um modelo de gestão acessível às características das MPEs prestadoras de serviços, podem e devem atuar como relevante instrumento de desenvolvimento dessas organizações, que são de suma importância no progresso de qualquer nação.

7 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O campo da gestão apresenta grandes desafios que ainda requerem maiores análises, assim como novas proposições de atuação dos empresários, gestores e administradores.

Os estudos relacionados às MPEs ainda carecem de novas contribuições que possibilitem o melhor entendimento de suas atividades e necessidades. Essa constatação torna-se ainda mais evidente mediante o fenômeno do novo paradigma da sociedade do conhecimento, que vem modificando as bases da competição entre as organizações. Também tem transformado a maneira de se fazer transações comerciais e de prover o mercado consumidor com produtos e serviços que atendam à demanda cada vez mais exigente dos consumidores. Mediante essa nova realidade, entende-se que as MPEs têm uma tarefa árdua de se enquadrar a ela, mesmo com todas as suas limitações e restrições. Entretanto, esse mesmo cenário apresenta maiores expectativas de crescimento, pois o grande agente criador de vantagem competitiva, o conhecimento, está mais acessível a todos.

Feita tal caracterização – e associando-se ao presente estudo –, sugere-se a realização de outras pesquisas que possam ampliar o conhecimento acerca deste tema, tais como:

- Análise crítica do modelo, mediante mensuração dos resultados alcançados após sua implementação em uma organização existente;
- Exploração do tema *estratégia empresarial* em organizações de pequeno porte;
- Análise do modelo proposto em MPEs dispostas em arranjos produtivos locais;
- Exploração de estudos de modelos de gestão que possibilitem a existência de uma relação tipo *ganha-ganha* entre organizações de grande e pequeno portes;
- Análise crítica do modelo em organizações nascentes (que não possuam clientes);
- Exploração da gestão do conhecimento em MPEs, conciliando as informações oriundas dos momentos da verdade (pessoal de linha de frente e clientes);

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AACKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. 230f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- AMIT, R; SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. In: **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, jul. 1993.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R. N.; GAVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARGOTE, L. **Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units, administrative science quarterly**, New York: Ithaca, v. 27, n. 3, p. 420-34, Sept. 1982.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Certificação**. Disponível em: <<http://abnt.org.br/certificacao.htm>>. Acesso em 01 maio. 2011.
- BARROS, F. R.; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias**: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA/IN-PES, 1993.
- BARROW, . **The essence of small business**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1993.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em 20 ago. 2010.

BOCK, F. **The intelligent Organization**. Prism: Second Quarter, 1998.

BORINELLI, M. L.; ROSA, P. M.; VON MECHELN, P. J. A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte. In: XII Convenção dos Contabilistas do Paraná. 12., 1997, Maringá. Anais... Maringá: CRC/PR, 1997. p. 19-29.

BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. [Revogada pela Lei Complementar nº 123, de 2006](#). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9841.htm. Acesso em: 17 nov. 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 17 nov. 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CASAROTTO, N. F. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Volume I. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHASE, R. B.; STEWART, D. M. Make your science fail-safe. **Sloan Management Review**, Boulder, Co., v. 35, n. 3, p. 35-44, Spring, 1994.

COLLINS, J. **Good to great: why some companies make the leap...and others don't.** New York: Harper Business, 2001.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DAFT, R. L. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, P. **A administração na próxima sociedade.** 1. ed. São Paulo: Nobel, 2003.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro.** Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste,** Goiânia, v. 2, set. 1999.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de Problemas.** 1987. 207 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FUJIMOTO, T. **Reinterpreting the resource-capability view of the firm: a case of development-production systems of the Japanese auto-makers.** Oxford: Oxford University Press, 1998.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 01 maio 2011.

GALBRAITH, J. R., **Design the global corporation.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

GASPERINI, V. Pequenas lojas formam cooperativas para fazer frente as grandes redes. **Revenda Construção**, ano XII, n. 121, Ago, 2000.

GIANESI, I.; CORREA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 7, p. 27-45, jan./fev., 1998.

- GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: Bringhenti, W.C., **O que faz um líder**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, p. 55-84, 2002.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- GOUVÊA DA COSTA, S.; JARA, J.; SORIA, M. A. Z.; GODOY T. R., Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégia da empresa: o caso Itaipu Binacional. In: VI SEMINÁRIO NACIONAL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA - SINCONEE, 6., 2005. **Anais...** Brasília: ELETROBRÁS, 2005, p. 1-9.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HELPHAT, C., FINKLESTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S. **Dynamic Capabilities**: understanding strategic change in organizations. London: Blackwell Publishing Ltd. 2007.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOLMES, S., HASWELL, S. Estimating the business failure rate: a reappraisal. **Journal of Small Business Management**. v.27, n. 3, p. 68. July, 1989,
- HUANG, X.; BROWN, A. Uma análise e classificação dos problemas em pequenos negócios. **HSMManagement**, v. 8, n. 1, p. 73-86, out. / dez. 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <www.Ibge.gov.br>. Acesso em: 12 jul. 2010.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. **Exploring corporate strategy**: text and cases. 7. ed. New York: Prentice-Hall, 2005.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JONES, T. O.; SASSER Jr.; W. E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, 73. p. 88-99, nov./dec. 1995.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. 13. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- LOVELOCK, C.. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAGER, R. A. Avoiding the four deadly sins of business failure. Entrepreneurs resource guide, Advertising Supplement. San Diego Business Journal, June 10 2002.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. In: **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, may, 2001.

MARTINET, A., **Management stratégique: organisation et politique**. Paris: McGraw-Hill, 1984.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON L. C.; SCOTT C. R.; MEGGINSON W. L. **Successful small business management**. Boston: Irwin, 1991.

MEIRELLES, D. S. **O setor de serviços e os serviços de infra-estrutura econômica**. 2003. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>>. Acesso em 18 dez. 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Ed. Bookman, 2000.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 200: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90**. São Paulo: Amaná-Key, 1993.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial**. n. 36, 2000.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMANN. R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo, 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Disponível em: < www.oecd.org/>. Acesso em: 12 jul. 2010.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

PEREIRA JUNIOR; P. J. C.; GONÇALVES, P. R. S. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. 269f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

POLANYI, M. **Personal knowledge**. London: Routledge and Kegan Paul, 1983.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

PORTER, MICHEL E., **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PROENÇA, A.; CAULLIRAUX, H.; CAMEIRA, R.; **Business strategy and management models**: a contemporary approach. Salvador: VII ICIE, 2001.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RESENDE, E. J. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p.395-420, nov. 2002.

ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 6th. Edition, 1943.

SASSER, W. C. **Management of service operations**. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SCOTT, C.; JAFFE, D.; TOBE, G. **Visão, valores, e missão organizacional**: construindo a organização para o futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D.E. **Studying knowledge management in information systems research**: discourses and theoretical assumptions. **MIS Quarterly**, v. 26, n.3, p. 213-242, sept. 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Disponível em <www.sebrae.org.br>. Acessado em 17 jul. 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.- SP. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/classifi>
Cação_empregado.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.- RJ. Definir seu empreendimento. Disponível em <<http://www.sebraerj.com.br/main>>. Acesso em: 16 maio 2010.

SEGURA, L. C.; SAKATA, M. C. G.; RICCIO, E. L. Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte. In: 2º **Seminário USP de contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SILVA, B. **Taylor & Fayol**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

SILVA, R. O. Teoria da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TEECE, D. J. PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management, versão modificada, In: FOSS, N. (ed) **Resources, Firms and Strategies**, Oxford: Oxford University Press, 1997.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

VASCONCELOS, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VELLMURE, B. **Let's start with customer retention**. Disponível em <http://www.initiumtech.com/newsletter_120602.htm> . Acesso em: 18 dez. 2010.

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. 211f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de engenharia de produção e sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.