

GEORGS ROZENFELDS

DIAGNÓSTICO DE MICRO – EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós – Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

CURITIBA

2003

## DEDICATÓRIA

À  
Sonia, minha mulher, pelo  
apoio, dedicação e carinho.

Aos meus filhos, Marcos,  
Maurício e Geórgia, pela  
compreensão e muitas  
alegrias.

Às netas Jade e Nadine, pela  
alegria de viver. Ao neto  
George, pelo exemplo de  
jovem. Ao recém – chegado  
Nicolas, que seja muito feliz.

In Memoriam:

À minha mãe, Marija, pelo  
amor incondicional e meu  
pai, Voldemars, um guerreiro  
na vida.

## AGRADECIMENTO

Ao professor Vicente Pacheco, MSc, pelas oportunidades concedidas, pela orientação firme e segura e pela amizade demonstrada.

## PENSAMENTOS

**“Nestes próximos anos a única constante nas empresas será o fator mudança” .**

*Robert Waterman*

**“Passe a se orgulhar de não estar a par de tudo. A contrapartida disso vai ser o fato de que você voltou aquele empoeirado hábito de pensar” .**

*Ricardo Semler*

## SUMÁRIO

Introdução	01
A Pequena Empresa e o Empresário - Suas Dificuldades e Oportunidades	04
Liderar é uma Arte (Visão e Estratégia)	12
Marketing: Uma Questão de Competitividade, Sobrevivência e Lucros	22
Produção: Qualidade, Produtividade e Gestão De Custos	27
Finanças: Onde Está o Teu Dinheiro?	32
Gestão De Pessoas – Conhecimento, Convivência e Aprendizado	37
Método Sintético Para Um Diagnóstico Eficaz e Implementação de Soluções	48
Conclusão	53
Glossário	55
Bibliografia	56
Apêndice 1: Agentes de Mudança	58
2: Relacionamento – Conversa melhora "clima" no ambiente de trabalho	63
3: Mortalidade das pequenas empresas caiu de 80% para 60% em cinco anos	64
4: Quem é o pequeno empresário?	65
5: Recursos Humanos – Ergonomia a serviço da empresa	68
6: Desafios e Aprendizado – Aprendendo a Aprender	70
7: Liderança – Liderando para o sucesso	72

## RESUMO

**ROZENFELDS, Georgs. DIAGNÓSTICO DE MICRO – EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.** O presente trabalho tem por finalidade principal expor algumas técnicas utilizadas para se obter aquilo que é de extrema importância para se analisar, em um determinado momento, a situação global de qualquer empresa/organização: o Diagnóstico. Através da efetivação de um Diagnóstico bem elaborado, identificam-se os pontos fortes e fracos de uma empresa, proporcionando aos empresários uma "fotografia" de sua organização, uma espécie de "flash", onde podem ser identificadas as ações corretivas a serem tomadas e o incremento daquelas atividades que estão gerando bons resultados para a organização. A idéia básica foi a de correlacionar a idéia de Diagnóstico com o similar na área de Medicina, onde o paciente é submetido à uma bateria de exames para se constatar a existência ou não de eventuais doenças. No caso, o paciente é a empresa/organização. Através de uma série de procedimentos sugeridos(exames), toda a empresa é submetida a exames detalhados, para se descobrir suas "doenças": procedimentos incorretos, pontos de estrangulamento, finanças em desordem, falta de capital de giro, atenção insuficiente aos colaboradores e assim por diante, colocando-se diante do empresário um relatório onde são apontados os problemas e dificuldades e sugeridas as alterações necessárias. Em muitos casos, para a própria sobrevivência e continuidade da organização. A monografia está estruturada em sete capítulos, mais Introdução e Conclusão, incluindo-se também apêndices, em número de sete, que expõem alguns trabalhos atuais de diversos profissionais, devidamente identificados, cujos temas tem tudo a ver com este trabalho. O primeiro capítulo trata da caracterização de micro empresa e empresa de pequeno porte, bem como das dificuldades enfrentadas pelos empresários que estão à testa destas organizações. No capítulo seguinte, aborda-se a questão da liderança, bem como, algumas noções de estratégia empresarial. No terceiro, aborda-se temas relacionados à comercialização de produtos e serviços, ou seja, numa visão mais global, questiona-se o uso de técnicas de marketing. No quarto, elabora-se uma série de questionamentos voltados à produção de bens e serviços, analisando-se aspectos de qualidade, produtividade e gestão de custos. No quinto, são questionadas as finanças da empresa, em assuntos tais como fluxo de caixa, capital de giro, rentabilidade e lucratividades e outros. No sexto, o enfoque volta-se para um diagnóstico da gestão de pessoas, onde são abordados assuntos tais como capital intelectual, motivação, valorização, interrelacionamento e assim por diante. No sétimo e último, fornece-se uma metodologia para que o empresário, de "per si", possa proceder a um diagnóstico rápido de sua empresa, abordando os três aspectos fundamentais: informação, gestão e crescimento. O autor não teve a pretensão, em nenhum momento, de esgotar o assunto ou apresentar um "manual" de diagnóstico. Muito há que se pesquisar sobre a questão Diagnóstico, um campo aberto para as atividades de professores, alunos, consultores e demais profissionais que, no seu dia a dia, lidam com as ciências da administração, economia, contabilidade e afins. Tem, também, como objetivo principal, colocar nas mãos dos empresários que estão à frente de micro – empresas e empresas de pequeno porte, um roteiro para que possam elaborar o Diagnóstico, com o seu toque pessoal.

**Palavras – chave:** diagnóstico, decisão, inovação, consultoria, competitividade.

## Introdução

Muito se tem pesquisado, escrito, falado e debatido sobre a micro – empresa e a empresa de pequeno porte. De acordo com órgãos governamentais, bancos de fomento e outras instituições, o conjunto destas empresas representa, para o país, fator de extrema importância na geração de emprego e renda, posicionando-se como entidades que mais contribuem para o desenvolvimento econômico e social. Entretanto, também sabe-se das imensas dificuldades e barreiras que os empreendedores responsáveis por estas empresas enfrentam: falta de crédito, obstáculos quase intransponíveis em termos de financiamentos, burocracia governamental, carga tributária insuportável, falta de incentivos e por aí afora. Entretanto, provando a capacidade de trabalho destes pequenos empreendedores, donos de negócios e afins, estas organizações estão cada vez mais presentes, dominando o cenário econômico e social, respondendo por grande parte das contribuições fiscais e atendendo uma imensa legião de pessoas que buscam trabalho. Tendo em vista todas estas dificuldades e sabendo os muitos pontos fortes e fracos, idem de algumas soluções, dentro dos trabalhos de Consultoria Empresarial, optou-se por elaborar esta monografia, apresentando um instrumento de extrema importância para qualquer empresa: o diagnóstico. Uma espécie de Raio – X, para usar uma metáfora, que permite aos empresários tomar consciência dos problemas que mais afetam a empresa e que não são vistos ou detectados, ou mesmo conhecendo alguns, não se providencia nenhuma solução, por falta de ânimo, interesse ou descaso. O Diagnóstico é, sem a menor dúvida, obedecendo-se a alguns critérios, a forma mais produtiva de se penetrar no âmago da massa de pequenos e grandes problemas que afetam as empresas no dia a dia, principalmente as micro – empresas e as consideradas de pequeno porte.

Com um diagnóstico bem elaborado, o empresário tem em mãos um guia, um norte, para a tomada de decisões e para a adoção das soluções que se façam necessárias. Existem determinados problemas que, identificados, são de solução difícil, principalmente os que dependem da área governamental. Mas muitos outros poderão, de forma rápida e segura, serem solucionados, proporcionando a essas empresas alavancagem para a sua sobrevivência, crescimento e geração dos necessários lucros. A monografia aborda uma série de questões básicas, vinculadas às funções da empresa.

No primeiro capítulo, discorre-se sobre a conscientização, a capacitação e o aperfeiçoamento do próprio empreendedor, sobre as orientações necessárias para um melhor conhecimento do seu próprio negócio, bem como, de uma visão geral dos principais pontos da empresa e que devem ser atendidos.

Todos os capítulos contém, dentro do texto, um questionário que, respondido com objetividade e sinceridade, poderá proporcionar uma visão global (diagnóstico) de cada área.

No segundo capítulo, reforça-se com mais veemência a questão da capacitação dos empreendedores para liderar e, sob este aspecto, o que pode ser feito para se melhorar o desempenho da empresa, examinando-se o tema liderança.

No capítulo três, entra-se na questão do marketing, ferramenta de primeira linha para o desenvolvimento da competitividade no mercado globalizado de hoje. Uma série de perguntas direcionadas e alguns comentários, bem como, sugestões para que se adotem determinadas iniciativas, são a tônica do capítulo.

No quarto capítulo, é a área de produção submetida a um diagnóstico, tendo como assuntos relevantes a produtividade, a qualidade e a gestão de custos, técnicas estas que contribuem e muito, para a racionalização da gestão empresarial.

No próximo (o quinto), também há um questionário e alguns comentários sobre um item que deve ser levado muito a sério: as finanças, ou seja, o dinheiro. Diagnosticar rentabilidade, lucratividade e liquidez, entre outros assuntos, são pontos basilares para qualquer negócio.

O sexto capítulo trata da gestão de pessoas, ou do capital intelectual da empresa, como muitos autores sugerem. Diagnóstico de extrema importância, uma vez que são as pessoas que dão vida e fazem o negócio prosperar.

No sétimo capítulo é apresentada uma metodologia que contém instruções para se realizar um diagnóstico empresarial de forma rápida e sucinta, sem muitos detalhes e feito sob medida para se atender, principalmente, casos que requeiram posicionamentos urgentes, uma vez que os instrumentos ali especificados proporcionam ao empresário formas de se realizar um diagnóstico coerente em curto espaço de tempo.

Aborda o Diagnóstico sob três critérios de realização: do ponto de vista de acesso à informação, sob a ótica de tomada de decisões (formas de gestão) e pelo critério de acompanhamento do crescimento da empresa.

A presente monografia, direcionada principalmente ao micro e pequeno empresário tem por objetivo principal expor este importante instrumento que é o diagnóstico e as formas de utilizá-lo em benefício do negócio e das pessoas.

## Capítulo 1

### A Pequena Empresa e o Empresário - Suas Dificuldades e Oportunidades

A idéia central desta monografia gira em torno das micro - empresas e as consideradas de pequeno porte e os seus personagens principais: o proprietário e seus eventuais colaboradores, demonstrando os meios pelos quais o próprio empresário, um dos seus colaboradores, o contador ou um consultor externo possa levar a bom termo um diagnóstico empresarial, num determinado momento, para que fiquem claras as decisões a serem tomadas e as medidas necessárias a serem implementadas, no sentido de assegurar a continuidade da empresa em um mercado extremamente competitivo.

O desenvolvimento do tema será direcionado para o proprietário/empreendedor do negócio, na forma de uma exposição amigável, proporcionando, através de uma leitura amena, mas não isenta de rigor científico, a visão de uma série de procedimentos para a consecução do diagnóstico, como o faria um bom médico que examinasse um paciente, solicitasse todos os exames necessários, fizesse todas as verificações necessárias e, com precisão, efetuasse as suas conclusões.

Todos sabemos o que é um diagnóstico médico. Da mesma forma, também a empresa pode ser submetida a um diagnóstico, identificando as fraquezas e os sintomas de uma administração eficiente/deficiente.

As novas correntes de pensamento voltadas a Ciência da Administração e afins deixam claro que produção, vendas e lucro são conseqüência de uma postura e que a sinergia deve convergir para a questão da CONTINUIDADE da empresa, levando-se em conta todos os riscos advindos do chamado processo de globalização.

O princípio de todo e qualquer diagnóstico empresarial, não importa o tamanho da empresa é: conversar com as pessoas, escutar suas críticas e sugestões, de preferência de uma maneira informal e impessoal. Aqui está um dos grandes segredos da gestão efetiva: ESCUTAR!

O auxílio de um consultor, que possa efetuar este tipo de trabalho de forma confidencial, sem expor os funcionários, irá resultar em subsídios muito proveitosos e interessantes para iniciar as modificações, sempre

necessárias, para solucionar quaisquer problemas. Este profissional poderá ser escolhido dentro do próprio quadro de empregados, poderá ser o contador (terceirizado ou não) ou um consultor com experiência em consultoria empresarial.

É importante valer-se do bom senso. Dependendo do tamanho da organização e dos seus problemas, poder-se-á contatar uma empresa de consultoria.

Toda e qualquer abordagem, quando se trata de uma empresa, devemos fazê-la considerando a organização como um todo, de forma holística. Para facilitar a idéia de diagnóstico, normalmente divide-se qualquer empresa em funções básicas, sem levar em conta organograma, quem é quem, se tal ou qual departamento é mais importante ou não.

O presente trabalho enfoca a empresa como um sistema em funcionamento, seja micro, pequeno ou grande, mediante a segmentação em cinco funções (não confundir com departamentalização): **direção, vendas, produção, finanças e gestão de pessoas**. Convém lembrar que outros critérios podem ser adotados, ampliando-se ou diminuindo-se o número de funções consideradas.

Não se pode afirmar que tal, ou qual função é a mais importante ou complexa. TODAS SÃO IMPORTANTES. A própria palavra “sistema” já define: são funções empresariais integradas, formando um só bloco, homogêneo e holístico, funcionando sinérgicamente, para obter, dentro de uma visão atualizada, os seus objetivos: sobreviver, crescer, gerar lucro, atender a comunidade e principalmente, proporcionar satisfação ao seu maior aliado: o cliente..

Resumindo: este trabalho está direcionado para as micro empresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) em termos de diagnóstico e reforçando: levou-se em consideração cinco funções básicas, ou seja, Direção, Produção e/ou Serviços; Marketing; Financeira e Gestão de Pessoas.

Em tempo: para facilitar a compreensão, toda vez que for usada a sigla MEPP, significa micro – empresas e empresas de pequeno porte.

Mas, afinal, o que é uma micro – empresa e uma empresa de pequeno porte? Muitos são os critérios adotados para esse tipo de definição, todos válidos, mas não absolutos. Inúmeros estudos realizados por órgãos governamentais e entidades privadas indicam que este tipo de empresas são de extrema importância para o desenvolvimento social e econômico do país.

Para citar alguns, o SEBRAE, o IBGE, o BNDES e o BRDE, detém inúmeros estudos e análises direcionados para estas empresas, principalmente o primeiro, cuja missão principal é apoiar e orientar as MEPP.

Conforme LONGO(2001):

*"... em estudos do BNDES sobre políticas de apoio às microempresas, pequenas, incluindo as médias empresas, nos Estados Unidos, Itália e Taiwan, salienta-se a relevância das mesmas para o desenvolvimento da nova economia mundial; com destaque, a respeito da criação de empregos, mesmo em períodos de recessão. No Brasil, apesar de programas de apoio e linhas de crédito especiais para as microempresas e empresas de pequeno porte, existem muitos fatores impedindo que um número ainda maior destas empresas atinja seus objetivos e permaneçam no mercado. Os problemas vão desde carga tributária muito elevada, até total falta de controles internos".*

Acrescente-se: a tarefa quase impossível de se conseguir créditos e financiamentos, dado às severas exigências por parte das instituições financeiras.

Voltando à questão do tamanho ou porte da empresa: quais os critérios para se efetuar a classificação? Como é possível determinar-se o tamanho de uma empresa? Como exemplo, uma determinada organização pode ter um faturamento alto com reduzido número de colaboradores; outras, apresentam faturamento reduzido, com um grande quadro de colaboradores.

Normalmente, as agências de fomento e as instituições financeiras, bem como órgãos governamentais como o IBGE, dividem os critérios, basicamente, em quantitativos e qualitativos. Ou uma mescla dos dois critérios.

A Lei nº 7.256/84, denominada de Estatuto da Micro Empresa, fundamenta a classificação da empresa como micro e o enquadramento de organizações como sendo de pequeno porte origina-se da Lei nº 8.864/94, com o "Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte".

Na continuação, a Lei 9.317 de 1996, criou o SIMPLES, ou melhor dizendo, um sistema de recolhimento de impostos e contribuições federais,

para as microempresas e empresas de pequeno porte. A mais recente, é a Lei nº 9.841, de 05/10/1999, que criou o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Surge oficialmente o conceito de MEPP: micro-empresas e empresas de pequeno porte.

Esta lei tem o suporte da Constituição Federal, artigos 170 e 179 e à Lei 9.317, de 5/12/96 e suas alterações. Todos estes instrumentos legais abrangem as áreas administrativa, tributária, previdenciária, trabalhista, creditícia e de desenvolvimento organizacional.

Ainda no dizer de Longo (2001), confirmando o dito:

*" O principal objetivo desta lei (Lei 9.841)g.n., é proporcionar às MEPP uma facilidade maior para o início do negócio, ou seja, sua constituição, bem como o funcionamento, assegurando o seu fortalecimento e sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social."*

Quanto a classificação: a Lei nº 9.317/96 baseia-se em critério quantitativo para enquadramento das micro e pequenas empresas. De acordo com o instrumento legal citado, são classificadas como micro aquelas que possuem um faturamento bruto anual de até R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e as de pequeno porte com faturamento bruto anual limitado a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil). Desnecessário é dizer que o critério acima terá que ser reavaliado periodicamente, na medida em que o nível dos preços for variando e a inflação, acumulando .

Como suporte para o diagnóstico, segue um quadro com o perfil das MEPP quanto às suas carências:

**Quadro nº 1**

<b>Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte</b>	
<b>Carências</b>	<b>%</b>
Não utilizam planejamento de produção	40,0
Não utilizam planejamento de vendas	50,0
Não utilizam sistema de apuração de custos	45,0
Não utilizam sistema de controle de estoques	47,0
Não utilizam técnica de marketing	85,0
Não utilizam treinamento de recursos humanos	80,0
Não utilizam recursos de informática	90,0
Não utilizam sistema de avaliação de produtividade	65,0
Não utilizam mecanismos de controle de qualidade	60,0
Não utilizam layout planejado	75,0

Fonte: Boletim SEBRAE/Nacional. O que é o SEBRAE, 1995, p. 19

Também é muito importante salientar a potência que representam as MEPP, em nosso país, quanto a sua participação nas atividades econômicas.

A seguir, um quadro – resumo, como ilustração:

**Quadro nº 2**

<b>A presença das MEPP no Brasil</b>	
<b>FATORES</b>	<b>%</b>
Produção Nacional	48,0
Oferta de Empregos	60,0
Salários Pagos	42,0
Produto Interno Bruto	21,0

Fonte: Boletim SEBRAE/Nacional. O que é o SEBRAE, 1995, p. 19

A seguir, é delineado um panorama, enfocando alguns dos muitos problemas enfrentados na atualidade pelas MEPP, baseado em pesquisa efetuada por Souza<sup>1</sup>, tendo como escopo as MEPP voltadas à atividade comercial::

*" ... 35% das empresas apontaram a concorrência como um forte fator em suas atividades; 28% destacaram a recessão econômica do país; 26% argumentaram pela falta de capital de giro; 23% atribuíram problemas causados pela inadimplência; 12% pela falta de clientes; 11% por problemas financeiros; 9% acham a carga tributária elevada; 10% não apontaram nenhum problema " .*

Desta visão, pode-se depreender que, apesar da importância e da forte presença das MEPP em todos os setores da atividade econômica no país e sua marcante atuação como elemento de integração social, elas ainda enfrentam uma gama imensa de dificuldades para que possam dar continuidade a suas atividades.

Basta citar um dado preocupante: ainda conforme a pesquisa mencionada (Souza, 2001), tomando-se como referencial uma pequena empresa prestadora de serviços na área de consultoria, a média de sobrevivência de uma MEPP é de três anos. É um abre e fecha constante deste tipo de organização. Entretanto, muitas delas conseguem superar esse período crítico e por um senso de lógica, admitir-se que foram e são bem administradas.

Nesta fase inicial deve-se ressaltar alguns pontos significativos: inicialmente, a formação de preços. Lembrando mais uma vez Souza (2001):

*" Observa-se um forte indicador de que a maioria das pequenas empresas não formam adequadamente os seus preços, conduzindo-as a resultados inesperados e sem uma ação eficiente de gerenciamento na realização de uma venda" .*

---

<sup>1</sup> SOUZA, Luiz Carlos de. "Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais". Curitiba: Revista CRCPR. Ano 26. Nº129. 1º Quadrimestre de 2001.

Portanto, atenção: como estamos tratando de diagnóstico, guarde este referencial para uma verificação mais aprofundada deste quesito, ou seja, como a tua empresa está calculando os preços. Simplesmente acrescentando um percentual? Baseando-se na concorrência? Usando algum método de precificação? Utilizando os dados fornecidos por um sistema de custos? Ou ainda, o que é o pior de tudo, a "olho", baseando-se numa suposta sensibilidade? Pense!

Outra questão: quando a empresa foi estruturada, houve orientação quanto à sua viabilidade econômico - financeira, técnica e administrativa?

No caso de uma resposta negativa, agarre-se ao diagnóstico como a uma tábua de salvação. Sabe-se que a maioria das empresas que utilizaram uma orientação profissional segura no início dos seus negócios, viram o seu patrimônio crescer, prosperar e gerar lucros. Se isto não está acontecendo, é hora de se tomar algumas medidas para que, também através de um diagnóstico bem feito, as falhas possam ser detectadas e corrigidas, para que os objetivos de lucro, rentabilidade e continuidade possam ser alcançados.

Na continuidade, começam a surgir os posicionamentos. Quais as áreas em que as MEPP necessitam de mais orientação, do ponto de vista dos titulares das organizações? O quadro abaixo reflete uma situação dada pela pesquisa já mencionada:

<b>Áreas Que Necessitam Intervenção, Na Visão das Empresas</b>	<b>%</b>
Financeira	32
Vendas	29
Marketing	28
Planejamento	33
Informática	6
Recursos Humanos	2

Fonte: Adaptado de dados publicados na Revista CRCPR Ano 26 nº 129 p. 29

O próximo capítulo tem como escopo a figura do " dono" do negócio. A questão da liderança é colocada em termos objetivos, para que se possa efetuar um diagnóstico, incluindo-se algumas técnicas de auto - análise, no sentido de

se permitir que o próprio titular da organização inicie um processo de conscientização e se necessário, mudança de postura frente aos colaboradores e a organização. É uma parte do Diagnóstico que tem que ser olhada com muita atenção.

## Capítulo 2

### Liderar é uma Arte (Visão e Estratégia)

*"Um líder faz perguntas em vez de dar ordens diretas".  
Dale Carnegie*

Dentro das correntes mais atuais do pensamento científico voltado à Administração e ciências afins e levando-se em conta o conceito de gestão participativa, trabalho em equipe e similares, a função Direção/Coordenação se integra perfeitamente com as demais, dentro de uma sinergia objetivando a consecução dos resultados almejados pela empresa. Na micro e na de pequeno porte, na maioria das vezes, temos uma pessoa que "manda". Isto, é claro, considerando-se a realidade brasileira.

Entretanto, aos poucos, esta mentalidade vem sendo substituída por princípios mais democráticos, onde a participação de todos, é importante. O processo é lento, porém, seguro. Quem não partir para a utilização de tais princípios, está fadado a ser atropelado pela concorrência, onde tais conceitos são largamente utilizados.

A direção/coordenação tem como missão principal conseguir sinergia entre as demais funções, para que a empresa " funcione" de maneira harmoniosa.

Quanto as funções em si, observe-se o que diz Rezende<sup>2</sup>:

*"Presentes em todas as empresas, independente do seu tipo de negócio, as funções empresariais são as principais macroatividades das organizações, sem as quais as mesmas não funcionariam em sua plenitude. As funções empresariais não devem ser confundidas com unidades departamentais ou setores da empresa".*

---

<sup>2</sup> REZENDE, Denis Alcides, Dr. *Gestão de Tecnologia de Informação*. Curitiba:UFPR/DECON. 2002. p. 3-4.

Continua:

*“Independentemente do tipo e forma de organograma utilizado pela empresa, as funções empresariais existirão nas empresas na forma de atividades empresariais.*

A questão principal, nos dias que correm, é a CONTINUIDADE das empresas. Como diz Ricardo Semler<sup>3</sup> :

*“... três condições para sobrevivência a longo prazo parecem ser:*

1. *Capacidade de enxergar a necessidade de **MUDANCAS** (g.n.) a tempo, com coragem para implementá-las antes que seja tarde demais.*
2. *Fazer a empresa funcionar através da efetiva participação de seus funcionários e ter uma linha de conduta administrativa flexível e aberta às **transformações**.*
3. *Ter uma cultura própria e definida, que não seja adaptada às condições do momento, mas sim perene em suas crenças básicas.*

Você acha que é fácil? Tente! Vamos um pouco mais com Semler:

*“ ... A sobrevivência a longo prazo vem de ouvir com cuidado o que a organização, a partir de seus mais humildes funcionários, tem a dizer “. (Semler, 1988).*

As observações dos autores supra mencionados são importantes e devem ser levadas em conta por qualquer pessoa que exerça ou venha a exercer as funções ou cargos inerentes a função de coordenação/liderança.

Dentro do espírito deste trabalho, tendo em conta a questão Diagnóstico, é interessante que o “patrão” ou “dono” do negócio faça, com muito rigor e coragem,

<sup>3</sup> SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. Best Seller. São Paulo: 1988.

uma auto – avaliação, para que possa consolidar as qualidades identificadas, procurar eliminar as posturas negativas e detectar necessidades de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento pessoais, a fim de que possa conduzir sua empresa para os resultados almejados.

Também é muito importante que o administrador do "business" adote, aos poucos, a postura e a consciência de um "agente de mudanças", preparando-se devidamente para tal, através de leituras, cursos, etc., para que se capacite a implementar as mudanças que se fizerem necessárias, após o processo de diagnóstico. No tocante a este assunto (Agente de Mudanças) ver o artigo transcrito da revista Você S.A., em forma de apêndice, após o capítulo 7.

Antes de apresentar um questionário inicial, veja-se o que diz Colombini<sup>4</sup>:

*" ... Você não precisa ser um alto executivo ou o presidente para mudar alguma coisa dentro da empresa. Hoje, transformar é função de todos – incluindo você". Continuando: " ... Promover mudanças é a ordem do dia para qualquer organização que deseja sobreviver – e administrar essas mudanças é o papel de todo profissional que quer fazer a diferença. Hoje, mudar coisas na organização deixou de ser responsabilidade exclusiva de um determinado departamento ou função. Tornou-se um assunto de responsabilidade pessoal de cada um ali dentro. Ou seja, não adianta apenas observar o que está errado e reclamar. É preciso que cada um se disponha a fazer a sua parte. Ainda Colombini: " ... Por que será que na prática isso é tão difícil de ocorrer? Por que a maioria dos profissionais ainda prefere permanecer de braços cruzados? Resposta: qualquer processo de modificação requer disposição e tempo. E mais: mexe com outras pessoas dentro da organização e, exatamente por isto, é repleto de perigos e armadilhas. Quem se dispõe a enfrentar tudo isto? Poucos. Em geral, aqueles mesmos poucos que possuem mais coragem. Aquelos mesmos poucos que fazem a diferença. Aquelos que podem ser chamados de agentes de transformações".*

---

<sup>4</sup> COLOMBINI, Leticia. *Agentes de Mudança*. Revista Veja, Edição 22, ano 3, pgs. 66-69.

A seguir, segue-se um questionário básico para auto – avaliação e análise global da ME ou EPP, sob a ótica do proprietário. As respostas devem ser sinceras, efetuadas com coragem, sem omitir nada e é óbvio, tratadas com o máximo de confidencialidade.

O questionário que se segue pode ser considerado uma “confissão” , necessária para que o dirigente tome as decisões necessárias com relação à sua própria pessoa e com relação ao negócio. Esta primeira tarefa exige o máximo de cuidado e interesse; sugere-se que o proprietário ou o consultor reserve pelo menos três horas para responder as perguntas.

Outro quesito importante é que, nesta primeira fase, não sejam utilizados documentos para confrontação das informações, o que será feito quando da entrevista com os empregados e a análise dos documentos pertinentes. Uma última recomendação: quando se decidir a responder o questionário, que seja feito sem interrupções, do tipo telefone, interrupções de colaboradores, etc.

Este questionário é bastante resumido, com a finalidade de proporcionar um contato com a realidade da empresa. Se sentir necessidade, novas perguntas podem ser auto – formuladas. Para enriquecer e complementar o diagnostico pessoal. Isto não tem limites e vai de acordo com a sensibilidade do proprietário em relação ao seu negocio.

### **Questionário**

1. Como foi o início da empresa?
2. Desde quando você é o dirigente?
3. Você é o responsável por todas as decisões? Explique.
4. O que você faz hoje dentro de sua empresa?
5. Você é criativo ou tem dificuldades?
6. Nunca sentiu necessidade de capacitação/treinamento? Explique.
7. Se não o fez, por que?
8. Quanto a empresa faturou o ano passado?
9. Esta informação é confiável?

10. Teu negócio está dando lucro?
11. Este número pode ser definido com precisão?
12. Você fez previsão de lucro?
13. Qual foi a diferença?
14. Existe forma de diminuir ou anular esta diferença?
15. Quais são a teu ver, os principais problemas que afetam a empresa?
16. Você já procurou soluções? Explique.
17. Você delega autoridade/responsabilidade?
18. A empresa tem organograma?
19. Você sabe o significado da palavra gestão? Defina.
20. Em caso positivo, que tipo de gestão você utiliza na sua empresa?
21. Você deixa claro aos colaboradores quais são as suas responsabilidades?
22. Você delega autoridade e responsabilidade?
23. Existem padrões para se acompanhar o desempenho da empresa?
24. A empresa facilita aos colaboradores o acesso às informações necessárias?
25. Você sabe o que é "feedback" ou retroinformação?
26. Em caso positivo, isto é praticado na organização?
27. A empresa reconhece os bons resultados e as realizações de seus colaboradores?
28. Você, como dirigente, confia nas pessoas?
29. Você, como líder, permite que as pessoas errem, como referência para acertos futuros?
30. Os colaboradores são tratados com dignidade e respeito?

Analise bem todas as suas respostas. Elas darão a você uma idéia do teu grau de conhecimento relacionado a tua própria empresa e proporão elementos para reflexão sobre a situação atual, bem como, um horizonte para as principais modificações que irão se fazer necessárias, dentro da tua visão, para melhorar a empresa em todos os sentidos.

Neste ponto, muitos sentem dificuldades. Obtenha auxílio de teus colaboradores mais chegados, do teu contador ou mesmo, de um consultor externo. Não se esqueça de fazer as tuas próprias perguntas. E responda.

Agora chegou a hora de se propor uma série de perguntas conhecidas como Questionários M nas escolas francesas, conforme Henri<sup>5</sup> – 1980), onde a busca de informações é feita de uma forma mais incisiva, não se dando muita chance ao entrevistado de tentar "enrolar", seja enfeitando, seja desconversando. Trata-se de uma técnica muito usada por consultores europeus quando utilizam o Diagnóstico como ferramenta para avaliar uma empresa. As perguntas também são auto – aplicáveis, ou seja, do empresário para o próprio empresário.

### **Motivações e valor de um colaborador**

Indique quais os fatores que você considera importantes para se analisar a motivação dos colaboradores ou quais você não consideraria. Marque em SIM ou NÃO com um "X".

SIM      NÃO

- Rendimento no trabalho
- Produção/Serviços
- Sociabilidade/Comunicação
- Aptidões evidenciadas
- Qualificação
- Tendência à Fadiga
- Demonstração de eficiência/eficácia
- Outros (Descreva)

<sup>5</sup> HENRI, Alain. *O Diagnóstico – Econômico, Financeiro e Humano da Empresa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

Analisando as respostas supra, não te ocorreu ainda pensar sobre:

- Quais os fatores que motivam o colaborador a trabalhar bem?
- Analisar quais as necessidades dos colaboradores.
- Verificar que tipos de estímulos são dados aos colaboradores
- Determinar o grau de resistência às mudanças, inclusive a tua?
- Quais os objetivos e aspirações dos teus colaboradores (teus também). É preciso conhecê-los!

### **Motivações no Âmbito do Trabalho**

Considere o seguinte fato: o colaborador passa, em média, oito horas diárias no trabalho. Fica óbvio que ele procura sempre o que é melhor para que possa se desincumbir bem de suas atribuições. Portanto:

- Na tua opinião, quais são as necessidades que o dinheiro satisfaz?
- Na tua opinião, quais são as melhores modalidades de remuneração?
- Você conhece os estímulos não financeiros? Cite alguns.
- E os fatores sociais de motivação? Cite alguns.
- Como você poderia aumentar o interesse dos teus colaboradores pelo trabalho?
- Na tua opinião, o que cada colaborador acha do trabalho dele?

### **AS FADIGAS**

Sabe-se que a fadiga é uma das principais causas de quedas na produtividade, na diminuição de sua qualidade e na ocorrência de acidentes.

Então responda:

- Você já ouviu falar de ergonomia?
- Conhece algum tipo de estudo/análise que estuda tempos/movimentos no trabalho?
- Conhece as reações dos colaboradores quando submetidos a trabalho ininterrupto?
- Você já utilizou a produção horária como medida de fadiga?
- Conhece o valor das pausas?

- Qual tua opinião da correlação entre fadiga, motivação e dispêndio de energia pessoal?
- Na tua empresa já foi constatada queda na qualidade do trabalho intelectual?
- Quais são as ligações entre monotonia e eficiência?
- No teu modo de pensar, quais os efeitos psicológicos de tarefas repetitivas?

A esta altura, com a maioria das respostas efetivamente dadas, você, como empresário, já pode ter um vislumbre do que se passa na empresa, incluindo você. Pense em começar a tomar algumas medidas corretivas, isto se você realmente quiser introduzir melhorias na organização. A seguir, mais um rol de perguntas direcionadas a você:

- Conhece as técnicas que permitem eliminar a monotonia durante o trabalho? (Por exemplo, musica ambiente).
- Há interesse legítimo em se detectar as necessidades dos colaboradores? (Por exemplo, abrir um canal de comunicações entre eles e a direção).
- O que você acha de entrevistas e discussões, de forma generalizada, para a troca de idéias? (Uma reunião geral, informal, descontraída, por semana! Um churrasco de vez em quando!).
- Você conhece: decisão tomada em equipe, avaliação das decisões e questões ligadas a delegação de responsabilidade?
- O que você acha do papel das reuniões em que são tomadas decisões em grupo como fator de reafirmação da tua autoridade e a eliminação dos sentimentos e motivações negativos?

### **UM QUESTIONÁRIO ESTRITAMENTE PESSOAL**

- O que a empresa poderia ter feito? (Ou eu?)
- O que pode ser feito?
- O que a empresa quer/pretende fazer?
- Na tua opinião, o que ela deve fazer?
- As potencialidades e os recursos da organização estão sendo bem utilizados?

Se você puder equacionar todas as questões até aqui formuladas, guardadas as devidas proporções da organização, você está, com certeza, no caminho do êxito. Mas, cuidado: as respostas devem ser claras, sinceras, dadas com sinceridade. Caso contrário, será um trabalho inútil, digno das pastas do arquivo morto.

Em seguida, há necessidade de se tomar algumas decisões, para que a gestão das mudanças prospere. As afirmativas a seguir tem por objetivo um exercício de reflexão por parte do empresário:

- Decisão é a escolha entre várias alternativas possíveis. A missão de quem dirige consiste em escolher a alternativa melhor. E, é claro, implementar a ação escolhida.
- A decisão é, ao mesmo tempo, o elemento motor e o ponto culminante na condução de qualquer negócio.
- A decisão é um processo intelectual.
- A decisão sempre implica em uma escolha.
- A decisão tem que ter um objetivo.

#### **Étapas de Uma Decisão**

- Disponibilidade de informação.
- Identificação e formulação do problema (Diagnóstico)
- Definição das soluções possíveis.
- Análise das conseqüências.
- Escolha.
- Execução.
- Controle.

Continuando: se você é empresário, provavelmente também é um líder. Que tipo de liderança é exercida na tua empresa? Reflita sobre o texto a seguir, de Levek & Malschitzki<sup>6</sup> :

*" ... Os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudança. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o*

---

<sup>6</sup> LEVEK, Andrea Regina H. Cunha, MALSCHITZKY, Nancy. "Gestão do Capital Humano – Liderança". Curitiba: FAE/Gazeta do Povo, 2002.

*que não é mais útil à organização, e isto envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças.*

Isto é importante, ainda com os autores mencionados: " ... *A mudança deverá começar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais. Como agente de mudanças, precisa aceitar, de forma corajosa, romper com concepções ultrapassadas de cultura organizacional e dar início a um novo processo de construção cultural, mediante novos procedimentos*" .  
Continuando: " ... *Os líderes eficazes dos próximos anos deverão ter valores fortes e fé na capacidade de crescimento das pessoas. Serão capazes de construir uma imagem da sociedade na qual gostariam que suas organizações e eles mesmos vivessem*" .

No próximo capítulo serão abordados aspectos relacionados ao marketing da organização. Trata-se de outra função, bastante em evidencia nos dias que correm, pela sua importância no tocante a comercialização do produto/serviço.

### Capítulo 3

#### Marketing: Uma Questão De Competitividade, Sobrevivência e Lucros

*"Correr risco faz parte dos negócios. Mas é preciso conhecer sua dimensão para saber se vale ou não a pena enfrenta-lo".*

*(Revista VOCÊ S.A. – ano 3 – ed.22)*

No capítulo anterior, foi exposta a necessidade do dirigente ou proprietário do negócio conhecer suas limitações, potencialidades e capacidades, para que possa tomar medidas efetivas no sentido de melhorar cada vez mais, sempre, bem como, um questionário de auto – avaliação e conhecimento geral sobre o negócio. Neste capítulo, é enfocada a função comercial/ marketing .

Não custa repetir e frisar que todas as funções são importantes, para o bom funcionamento de uma ME, EPP ou empresas maiores. No ambiente concorrido e globalizado de hoje, não importa o tamanho da organização, a presente função deve estar direcionada para o mercado como um todo e perfeitamente integrada com as outras funções já mencionadas.

A padaria da esquina, a farmácia do Sr. Manoel, a oficina de consertos de sapatos adiante, a fábrica de conservas da D. Maria, o escritório de contabilidade, todas tem que vender seus produtos/serviços, para, no mínimo, sobreviver. Os "marquetólogos" costumam focar suas atenções para a clássica divisão: preço, produto, prazo e ponto, ou seja, os quatro "P" . Mais adiante, quando for enfocada a questão do diagnóstico propriamente dito, o assunto será estendido.

Senão, veja-se, de uma forma mais simplificada, o que a empresa precisa fazer, para colocar seu produto/serviço no mercado: **AGRADAR O CLIENTE**. Fala-se muito em qualidade do produto/serviço(o que é importante), rapidez no atendimento e na entrega, cortesia (fino trato), atendimento pós – venda e muitos outros fatores que podem ser elencados.

Analisando-se os estudos, publicações, tendências, os pesquisadores convergem para um só ponto: o cliente. Não importa se ele é o presidente de um banco ou um humilde operário.

A função Vendas, ou se preferir, “Marketing” na opinião de Cláudio Shimoyama e Douglas Ricardo Zela<sup>7</sup> :

*“...tem como objetivo conhecer o comportamento das pessoas e, a partir disso, satisfazer às necessidades e desejos de cada uma”.*

Esta definição dos dois professores mencionados reflete bem o espírito desta função: não é só passar preços, anotar pedidos, negociar prazos. É agradar o cliente da melhor forma possível.

Na continuidade, com relação a esta função:

*“... é um instrumento essencial para a formação e manutenção de diversos negócios. ..”; “... Marketing representa muito mais do que ferramentas de promoção e vendas: trata-se de uma filosofia dentro das organizações, filosofia esta que tem no cliente a principal razão de existência das organizações”.*

A função Vendas/Marketing, de acordo com diversos autores, pode ter quatro formas de ser administrada:

1 – Direcionada para a Produção: neste enfoque, o empresário tem a certeza de que os clientes darão maior preferência aos produtos que sejam encontrados com facilidade no maior número possível de lugares e serviços disponibilizados idem. Portanto, a política é produzir, produzir e produzir. Com o maior volume de produção, espera-se conseguir preços baixos. Há um erro basilar neste enfoque: não se leva em consideração as necessidades e desejos dos seus clientes. E achar que o produto mais barato sempre terá a preferência do consumidor ou usuário, também é um engano. Veja-se as mercearias de produtos importados, as joalherias, as lojas de “griffes”, que contradizem tal ponto de vista. Neste conceito, o cliente fica em segundo lugar. O que irá acontecer? A médio prazo, os clientes irão à concorrência.

---

<sup>7</sup> SHIMOYAMA, Claudio. ZELA, Douglas Ricardo. “MARKETING”. Curitiba: Gazeta do Povo/FAE. 2002.

## 2 – Direcionada para o Produto:

Neste enfoque, o produto/serviço é o rei. Qualidade, desempenho e benefícios é a preocupação do empresário, que passa a idolatrar o que fabrica ou o serviço que presta. Até um certo ponto tem razão. Mas ... o que irá acontecer se os clientes demandaram produtos/serviços com características diferentes daquelas oferecidas por este tipo de empresa? Viva a concorrência!

## 3 – Direcionada para Vendas:

Filosofia adotada por muitas empresas, até com certo sucesso, acreditam que o cliente deve ser induzido, de qualquer forma, a comprar o produto/serviço. Usa-se de técnicas de publicidade/propaganda e outros meios, para convencer o cliente de que ele precisa daquele produto/serviço. É um procedimento que pode ser considerado, até, anti-ético e as resultantes a longo prazo não serão bons. Quando o cliente compra um produto ou utiliza um serviço do qual realmente não precisava, apenas induzido a fazê-lo, pode chegar a conclusão de que foi enganado. E a resultante é negativa: cliente insatisfeito torna-se um “inimigo”, fazendo o pior tipo de publicidade: a negativa. Torna-se propagandista negativo da empresa, do serviço e do produto.

## 4 – Direcionada para o cliente:

Finalmente, a melhor opção: as empresas que adotam este procedimento procuram saber, antes de mais nada, o que seus clientes desejam e precisam e oferecem exatamente o que eles querem. Procuram fazer isto antes que seus concorrentes o façam.

Não custa lembrar: cliente satisfeito é cliente fiel. Não param no tempo e procuram acompanhar a evolução natural do mercado, adaptando seus produtos e serviços às necessidades e desejos dos seus clientes, de forma dinâmica. Acompanham as tendências. Se no passado uma determinada padaria vendia mais pães d’água porque era tradição, hoje vende “croissants” e pãezinhos de alho, porque a procura é grande; quem sabe, amanhã, passe a oferecer pães diferenciados dos padrões atuais. E por que não entregá-los em casa? E com rapidez? E em embalagens especiais, que agradem aos olhos e coração do cliente?

A seguir uma série de perguntas que poderão ser respondidas pelo empresário, pelo eventual responsável do setor/área ou ainda,

respondendo ao empresário, o contador, o auditor, ou um seu preposto ou, ainda, a contratação de um consultor externo que possa desempenhar esta tarefa de forma sigilosa e eficaz, sem maiores constrangimentos para o entrevistado. Esta observação é válida para todas as outras funções empresariais.

### Diagnosticando Marketing

1. Qual é o produto/serviço da empresa?
2. Como estão as vendas: estáveis, diminuindo ou aumentando?
3. Quais são as causas?
4. Os dados da pergunta acima são confiáveis?
5. Conheço bem os meus clientes?
6. Quem são os meus clientes?
7. Recebo elogios ou queixas?
8. Por que?
9. Qual é a porcentagem de clientes regulares ou "cativos" ?
10. Qual é o valor da sua carteira de clientes, em volume de negócios?
11. Qual o montante atual dos seus pedidos em carteira?
12. Qual é a tendência dos três últimos meses em relação a igual período no ano anterior?
13. Meus estoques de produto são normais, exagerados ou inadequados?
14. Por que?
15. Os serviços que presto são rápidos, eficientes e geram satisfação?
16. Porque?
17. Quais são os meus concorrentes?
18. Quais são as vantagens/desvantagens dos concorrentes em relação a minha empresa?

19. Como você se informa sobre a concorrência?
20. Como você se informa sobre o mercado para os teus produtos/serviços?
21. Qual é a política de preços adotada considerando-se um mercado instável?  
(Condições de venda).
22. Em quanto cresceram as tuas vendas nos últimos três anos?
23. Você tem uma vontade sincera em penetrar mais o mercado?
24. E os teus colaboradores, devem concorrer para isso?
25. Você coloca isso como objetivo para teus colaboradores e para você mesmo?

Valem as recomendações feitas no final do capítulo 1. É muito importante avaliar toda a área comercial, pois dela depende a colocação do produto/serviço no mercado, a conquista de novos clientes e principalmente, a manutenção dos clientes fiéis. Procure identificar os pontos fracos e fortes. Apele novamente para os teus colaboradores, o contador e, mais uma vez, se for necessário, ao consultor externo.

No próximo capítulo, serão abordados aspectos relativos a produção, ou seja, o chão de fábrica (no caso de produtos) e a qualidade dos serviços. Se não tivermos um produto/serviço elaborado e disponibilizado com qualidade, com preço competitivo será inútil termos mercado potencial. Portanto, o destino no capítulo vindouro é o chão da fábrica, oficina e assemelhados ou os escritórios, estúdios e outros onde são prestados os serviços.

## Capítulo 4

### Produção: Qualidade, Produtividade e Gestão De Custos

*"Os pequenos atos que se executam são melhores do que todos aqueles grandes que se planejam".*

*(George Marshall)*

No capítulo anterior, foram apresentados alguns comentários sobre a função de marketing, bem como, a apresentação de um questionário básico para avaliação da área. A seguir, enfoca-se a função de produção: fabricar produtos e prestar serviços.

Esta é uma função que abrange todos os aspectos da fabricação dos mais variados produtos, bem como, a execução de serviços. Ou, de forma concomitante, os dois. Engloba aquilo que se convencionou chamar de "cadeia produtiva": todo o fluxo de bens e serviços, partindo da compra e recebimento de matérias primas, passando pelos processos e serviços e disponibilizando, no final, os bens de consumo e os resultados finais dos chamados serviços.

Alguns autores poderão não concordar com esta afirmativa, restringindo a produção ao "lay out" da fábrica ou aos "desks" dos executores de serviços. Mas é necessário e importante ter uma visão global. Não só o conjunto de máquinas ou o corpo de colaboradores, que na fábrica são definidos erroneamente como "mão de obra", mas sim, ter-se uma visão global de todo o processo produtivo.

Termos como produtividade e qualidade estão na ordem do dia e a gestão de custos, então, com suas novas técnicas e formas de apuração, são cada vez mais alvo de pesquisas e utilização por parte das empresas, não importa o seu tamanho.

Antes de começar com as perguntas voltadas ao diagnóstico desta função, vamos analisar alguns aspectos: primeiro, a qualidade. Sem dúvida nenhuma, num ambiente altamente competitivo, TODOS estão buscando produzir produtos cada vez melhores e serviços cada vez mais efetivos e com resultados altamente qualitativos. Portanto, isto não é um modismo: tornou-se uma

obrigação. O diferencial que a empresa, pequena ou grande, pode apresentar, é ter cada vez mais qualidade, com a utilização de técnicas modernas de controle e que estão sendo constantemente aperfeiçoadas.

Se a empresa fabricar produtos ou prestar serviços com mais qualidade que os concorrentes, isto será o diferencial para provocar a sobrevivência, a continuidade, a renovação e os lucros. Portanto, atente para a questão qualidade. Você já pensou em obter um certificado ISSO 9000/2000, por exemplo? Após as perguntas do diagnóstico, o trabalho irá expor algumas sugestões, em termos de qualidade.

E quanto a produtividade? Tanto se fala nisto e poucos empresários importam-se com este assunto. Confundem produtividade com "levar vantagem", explorando mão de obra barata, usando matéria prima de segunda ou terceira qualidade e outros comportamentos anti - éticos.

Eis uma idéia simples de produtividade: é a quantidade de produtos ou serviços realizados dentro de um determinado período de tempo, comparando-se onde se produziu mais com os mesmos recursos, onde houve o contrário, produziu-se menos com os mesmos recursos. A medida dessas variações representam o controle da produtividade. Buscando-se as causas dessas variações, pode-se chegar a uma série de análises, para se obter o "ponto ótimo" da produção (bens e serviços), ou seja, a utilização mais racional dos recursos existentes dentro da empresa e a motivação inteligente para que os colaboradores transformem isto em um valor interno, refletindo-se automaticamente num conjunto de esforços para se atingir este "ponto ótimo" e sua manutenção.

E a gestão de custos? Quando se toca nesse assunto, imediatamente vem à mente aquilo que se costuma chamar de "Contabilidade de Custos". Entretanto, este assunto é muito mais amplo. Um bom sistema de captação de custos é responsabilidade da área contábil, é claro. Entretanto, os custos são gerados dentro das áreas de produção e serviços. Por isto, entende-se que a contabilidade de custos, bem estruturada, através de um sistema de informações adequado ao tamanho da empresa, forneça relatórios aos empresários para que estes possam, em caráter contínuo, ter em mãos relatórios sobre os custos dos bens e serviços produzidos, bem como, tomar as medidas necessárias para que os custos sejam racionalizados e diminuídos, refletindo-se isto diretamente na geração dos lucros da empresa.

Portanto, concluímos que custos começam no chão da fábrica ou nas áreas de execução dos serviços e são reportados através de um bom sistema integrado de custos. Nunca se deve ir pelo caminho do "eu sei mais ou menos quanto custa o meu produto", "nunca me importei com isto, me interessa o preço", "desde que a empresa esteja dando lucro, para que um sistema de custos" e tantas mais.

É claro que um preço, calculado com as técnicas corretas e baseado em um sistema otimizado de custos, por mais simples que seja, dá ao empresário a certeza de poder calcular, de forma correta, a margem de contribuição, os pontos de equilíbrio e os lucros resultantes.

#### Perguntas para o Diagnóstico desta função:

1. Qual é a tua produção mensal de bens e serviços? Quantifique e valorize.
2. Quais os produtos/serviços que vem apresentando problemas de qualidade?
3. Porque?
4. A empresa usa efetivamente algum tipo de controle de qualidade?
5. São feitos relatórios de produção?
6. Estes relatórios permitem o efetivo acompanhamento da produção?
7. São utilizados para controle e melhoria da produção?
8. Os dados são confiáveis?
9. Existe um PCP? (Programação e Controle da Produção)?
10. Os relatórios são informatizados?
11. A empresa possui um sistema ou uma forma de captação de custos?
12. Os dados são confiáveis?
13. Os dados são utilizados para se calcular os preços?
14. Os dados são utilizados para se discutir formas de diminuir os custos nas linhas de produção ou na execução de serviços?
15. Se a produção é artesanal, há preocupação com o fator custos?

16. Neste caso, como eles são calculados?
17. Você já pensou em fazer um curso que te capacite a analisar e utilizar os custos para melhorar o desempenho da tua empresa?
18. O que é para você "custo" ?
19. Você já procurou ler alguma coisa sobre PCP, Gestão de Custos, Controle de Qualidade e Administração da Produtividade?

Agora, algumas orientações. O texto a seguir foi extraído do Suplemento Especial do Jornal " Gazeta do Povo" , de Curitiba, edição de 24 de março de 2003, intitulado "ISO – Um panorama da qualidade no Paraná" :

*"O que é ISO? É a sigla da Organização Internacional de Normalização (Internacional Standard Organization), com sede em Genebra, Suíça. A ISO, popularizada pela serie 9000 (que trata de Sistemas para Gestão e Garantia de Qualidade nas empresas), cria normas nos mais diferentes segmentos, variando de regulamentos e especificações de produtos a matérias primas, em todas as áreas.*

*Quem precisa ter ISO? Ter um certificado ISO 9000 significa que uma empresa tem um sistema gerencial voltado para a qualidade e melhoria continua. Não há obrigatoriedade para se ter a ISO 9000. Porém, muitas companhias passaram a exigir de seus fornecedores a implantação da norma, como forma de reduzir seus custos de inspeção. Outros segmentos de mercado adotam a ISO por simples marketing. Porém, há organizações que implantam o sistema porque enxergam uma grande possibilidade de reduzir custos internos, sua verdadeira finalidade.*

*O que significa adotar a ISO 9000? Em sua essência, a ISO 9000 é uma norma que visa à prevenção de falhas, através de uma serie de ações: ➤ a empresa precisa estar totalmente comprometida com a qualidade em todos os seus níveis; ➤ é necessário adotar instruções de trabalho*

*formalizando todas as atividades que afetam a qualidade; ➡ a companhia tem de lançar mão de um amplo plano de treinamento, envolvendo uma sistemática periódica de levantamento de necessidades, controle de execução e verificação posterior de sua eficácia.*

*Quais os critérios para se ter ISO? Em 2000, a ISO reformulou as normas da série 9000. Até então, uma organização poderia escolher entre a 9001 (a mais completa, abrangendo todo o processo produtivo), a 9002 (não incluía o controle do projeto) ou a 9003 (que se preocupava apenas com a inspeção final do produto). O foco destas normas estava no processo. A partir de 2000, o foco passou a ser a gestão. A companhia é permanentemente auditada e os resultados precisam apresentar melhoria contínua.*

*Quanto custa implantar uma ISO? Os custos dependem do tamanho da empresa. Também variam com o grau de assimilação da cultura da qualidade dentro da organização.*

*Quais as vantagens em se ter um certificado ISO 9000? A empresa tem um sistema voltado para a qualidade e melhoria contínua. O certificado garante que esse sistema é constantemente atualizado. Quer dizer, o processo pode apresentar erros, mas vai sempre sendo melhorado. A companhia tem a seu dispor uma série de indicadores e referenciais que mostram se os processos estão sendo aperfeiçoados e se a satisfação do cliente é crescente ou não. Por se tratar de um certificado internacional, a empresa que quiser exportar tem um atestado de que seus procedimentos estão de acordo com normas técnicas.*

No próximo capítulo, serão abordados aspectos relativos a algo que, nos dias que correm, é de extrema importância no mundo material: o dinheiro. Um diagnóstico sobre como vem sendo administrados os ativos, controladas as despesas, critérios para realização de investimentos, verificar se a empresa está tendo problemas de liquidez ou rentabilidade e principalmente, o acompanhamento do lucro.

## Capítulo 5

### Finanças: Onde Está O Teu Dinheiro?

*"Banco e' um lugar que  
lhe empresta dinheiro se  
você puder provar que não  
precisa dele".  
(Bob Hope)*

No capítulo anterior foram abordados alguns aspectos de Diagnóstico sobre a função produção, ou seja, como estão sendo produzidos os bens e realizados os serviços disponibilizados pela empresa. A seguir, o assunto abordado será sobre os procedimentos para se ter uma visão geral das finanças da empresa, analisando os mais importantes, tais como rentabilidade, lucro, liquidez, capital de giro e outros itens afins. Algumas perguntas irão determinar se você tem o conhecimento necessário para administrar o teu dinheiro ou se precisa, com urgência, tomar algumas providencias no sentido de se atualizar nesse campo muito importante.

Mas antes, algumas considerações: ...

Nunca é demais enfatizar que todas as empresas estão mergulhadas num ambiente onde as mudanças são uma constante. Portanto, surge a cada instante uma imposição: sobreviver! Quando se trata de dinheiro, fator que move o mundo material, vê-se que a importância do mesmo é primordial. E isto atinge particularmente as micro e pequenas empresas. Como diz Longo<sup>8</sup>: "*... Existem carências nas microempresas e empresas de pequeno porte, apontadas pelo seu principal órgão de apoio nacional, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas —SEBRAE, relacionadas principalmente a falta de controles e planejamento básicos. Não bastasse isso, a nova ordem mundial cobra uma nova postura do empresariado: o cliente mudou, tornou-se mais exigente e a instabilidade dos mercados é crescente, devido as condições de competitividade global, diversificação e diminuição do ciclo de vida dos produtos*".

---

<sup>8</sup> LONGO, Luci. "Modelos contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte – Gestão financeira e Gestão de Resultados". Curitiba: Revista CRCPR. Ano 26. Nº 129. 2001.

Em primeiro lugar, é preciso colocar a importância da contabilidade, que é um sistema que disponibiliza para os empresários, informações de caráter financeiro e gerencial, bem como, acompanha a evolução patrimonial da empresa. Ainda citando Longo (2001): " ... *O controle e planejamento financeiro, que se refere aos registros das movimentações de entrada e saída de dinheiro, associado ao gerenciamento dos resultados, que se refere ao controle e planejamento dos custos e outros gastos para a empresa desenvolver suas atividades, programação, de receitas, assim como à apuração e orçamentos dos resultados, compõem um conjunto de ferramentas para os usuários da contabilidade*".

Há uma pergunta freqüente e comum entre os empresários, principalmente os de micro – empresas e as de pequeno porte: o que é realmente importante se conhecer para uma boa administração financeira? Em princípio, o mais que puder. O leque de conhecimentos necessários é muito amplo.

Entretanto, pode-se direcionar a questão financeira em direção à utilização de duas ferramentas mais importantes: a gestão do fluxo de caixa que, se for implementado e administrado de forma correta, deverá proporcionar a manutenção da liquidez necessária às operações da empresa e portanto, a diminuição das necessidades de capital de giro. O outro fato é a administração do capital aplicado e que financia o ciclo operacional da empresa. É bom lembrar também que o fluxo do caixa é estreitamente vinculado ao ciclo operacional. Não se pode também deixar de citar a necessidade da existência de uma contabilidade gerencial que proporcione os relatórios necessários às decisões, bem como, um sistema de apuração de custos, na medida para cada empresa e que proporciona segurança na hora de se estabelecer preços e se adotar programas de diminuição dos custos para a produção dos bens e a prestação de serviços.

Em se falando de fluxo de caixa, muitos autores tem uma opinião comum quanto a importância deste instrumento para a empresa, uma vez que, atente-se bem, a causa pela qual a grande maioria das empresas não sobrevive (mortalidade), principalmente em se tratando de micro, pequenas e medias empresas é a falta de habilidade gerencial quando o assunto é dinheiro. O que acontece? As micro e as de pequeno porte, quando são constituídas, tem seu

escopo nas condições técnicas da produção de bens ou prestação de serviços e a função administrativo – financeira fica relegada a segundo plano quando da estruturação, o que é um tremendo erro.

No dizer de Kuster & Nogacz<sup>9</sup>; " ... *Os empresários acreditam que, produzindo bens de alta qualidade e demanda, estão dispensados de dedicar tempo à boa administração, relegando essa tarefa a funcionários sem preparo, ao invés de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar. Empresa alguma poderá crescer ou mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado na área administrativa. É essencial a essa função administrativa o conhecimento dos procedimentos contábeis e financeiros disponíveis, bem como a sua melhor utilização e acompanhamento, controle, ajuste e projeção dos resultados da empresa*".

O demonstrativo do Fluxo de Caixa é o instrumento que permite ao gestor, com antecedência, prever os eventuais desequilíbrios entre a entrada e saída de dinheiro, possibilitando a adoção de medidas preventivas antes que ocorram tais desequilíbrios, evitando as corretivas (faltou dinheiro, o que fazer?) e permitindo assegurar a disponibilidade de recursos financeiros em tempo hábil para o atendimento das necessidades da empresa.

Reforçando a idéia supra, lembrar Luci Longo (2001): "*A Demonstração de Fluxo de Caixa constitui-se em importante ferramenta para o gerenciamento financeiro. Evidencia o comportamento das entradas e desembolsos de recursos, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da empresa, quanto a saúde financeira*".

Portanto, é bom lembrar: cuidado com a administração do dinheiro, para que não ocorram problemas de liquidez e o capital de giro e investimentos não sejam prejudicados, com a ocorrência de situações de estrangulamento, o que leva muitas empresas a fecharem as portas, independentemente de existência de mercado, qualidade do produto ou serviço e produção adequada.

Portanto, atenção: administrar o Caixa é condição essencial para a boa utilização dos recursos financeiros em qualquer empresa. Mas, vamos lembrar: é necessário o esforço conjunto de todos os departamentos e

---

<sup>9</sup> KUSTER, Edison.NOGACZ, Nilson Danny. "*Finanças Empresariais*". Curitiba: FAE/Gazeta do Povo. 2002.

áreas da empresa, via informações corretas, para que o fluxo de caixa se torne viável e exeqüível. Marketing colabora com previsões de faturamento e vendas, incluindo-se prazos de recebimento, o que define as entradas de dinheiro. Gastos com a produção e serviços são informados pelos setores de produção e contabilidade de custos. E assim por diante. A resultante final, através de um fluxo constante de informações, é a existência de um fluxo de caixa devidamente estruturado, devendo ser utilizado como instrumento prioritário na gestão financeira.

Então, a seguir, as perguntas direcionadas para a questão dinheiro, objetivando o diagnóstico:

1. Como está a contabilidade da empresa?
2. Você sabe ler um balanço, um demonstrativo de resultados ou um fluxo de caixa?
3. Os relatórios que você recebe são totalmente confiáveis?
4. A tua empresa está passando por dificuldades financeiras?
5. Porque?
6. Você sabe o que é capital de giro? Explique.
7. A empresa tem sistema de apuração de custos dos produtos/serviços?
8. A formação dos preços leva em consideração os mesmos ou são estabelecidos em função da concorrência?
9. A empresa utiliza fluxo de caixa?
10. Mantém movimento diário de caixa e bancos?
11. Tem controle de contas a pagar e a receber efetivamente funcionando?
12. Os controles dos estoques, se existem, atendem as suas finalidades?
13. Como a empresa apura o seu lucro?
14. Como o lucro é aplicado/distribuído?

15. Existe um programa de investimentos?
16. Descreva margem de contribuição.
17. O que é e para que serve o "ponto de equilíbrio" ?
18. A empresa utiliza algum tipo de orçamento? (Planejamento).
19. Você sabe o que é rentabilidade?
20. Qual é a diferença entre rentabilidade e lucratividade?
21. O capital aplicado na empresa proporciona rendimentos?
22. A empresa possui ou utiliza contabilidade gerencial?
23. Há um sistema de informações em operação, gerando os relatórios gerenciais?
24. A empresa está endividada?
25. Qual o grau de endividamento?
26. O que você pensa fazer a respeito?

Elabore mais perguntas!

É importante que se repita: o conjunto das perguntas objetiva o empresário à reflexão, além de situá-lo em relação aos assuntos abordados. Novas perguntas devem ser formuladas, pessoalmente ou com a ajuda dos colaboradores, para que se tenha um quadro realístico das situações abordadas.

## Capítulo 6

### Gestão De Pessoas – Conhecimento, Convivência, Aprendizado e Capital Intelectual

*"O conhecimento é em si  
mesmo um poder".  
(Francis Bacon)*

*"O mais valioso dos capitais  
é aquele investido em seres  
humanos".  
(Vicente Pacheco)*

Imagine uma empresa instalada em um prédio de alto luxo, com todas as comodidades possíveis e imagináveis. A fábrica dotada de máquinas e equipamentos, os mais avançados, pronta para produzir. Ao redor, jardins impecáveis e um luminoso enorme, projetando o nome da empresa para os horizontes. Os depósitos abarrotados de matéria prima de primeira qualidade. Ou seja: pronta para funcionar. Entretanto, falta o fator vital: as pessoas, os colaboradores, os dirigentes. Sem elas, apesar do brilho das instalações, o que vemos é um panorama desolador, um silêncio significativo, dando a sua mensagem: onde estão as pessoas?

Dentro dessa linha de raciocínio, vemos que são as pessoas que dão vida à empresa, executam as tarefas, das mais simples às mais complexas, colocando a disposição das organizações o que pode ser considerado como o fator mais importante de todos: o conhecimento. Alguns filósofos dizem que a sabedoria é o conhecimento mais o bom senso. Portanto, pessoas com conhecimento, experiência, boa índole e conhecimento teórico e prático, representam o capital intelectual, digno de ser aprimorado constantemente, aperfeiçoado e ser objeto de investimentos. Sim, investimentos! Senão, veja-se o que diz Pacheco<sup>10</sup> : *"A confirmação de que os empregados são, definitivamente, o mais importante ativo de uma empresa e que o mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos ficou evidenciado ... "*

---

<sup>10</sup> PACHECO, Vicente. *"A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações"*. Curitiba: Biblioteca CRCPR – Vol. I. Outline Studio Grafico, 2002.

Dentro do escopo deste trabalho, vem à mente, antes de mais nada, quem? Você mesmo! Proprietário, "dono", sócio gerente, patrão, etc. Neste capítulo, serão feitas, logo a seguir, algumas perguntas direcionadas, de caráter pessoal, que poderão auxiliar bastante a tua forma de conduzir a empresa que você dirige. Outras perguntas terão um caráter mais abrangente, voltadas a interação entre os teus colaboradores.

Questões tais como, comportamento organizacional, gestão de pessoas e assuntos pertinentes a liderança, vão ser abordados. Deve-se fazer um alerta muito importante: não se pretende esgotar o assunto, isso seria humanamente impossível, mas sim, plantar uma semente, no sentido de motivá-lo à reflexão e, eventualmente, à pesquisa nesse campo fascinante que é o relacionamento entre as pessoas. As perguntas, como todas as outras feitas até o presente momento, são destinadas a um diagnóstico rápido e eficaz da empresa.

Novamente, procure responder a essas perguntas (por escrito ou não) com toda a sinceridade. Se sentir dificuldades, é sinal de problemas. Conforme o teor das respostas, você vai sentir outros tipos de problemas e um dos propósitos é este: localizar os problemas, para que sejam, na medida do possível, solucionados. Antes, veja-se o que dizem Moura & Claro<sup>11</sup> quando se referem a um diagnóstico nesta área: "*... O diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes e futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta de e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fracos e fortes e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos possíveis de melhoria*".

Bastante oportuno também, antes de se formularem as perguntas mencionadas, é expor o que diz Henri (1980), quando se trata de diagnosticar, no dizer dele, os homens e no escopo deste trabalho, os teus colaboradores: "*Os homens ... Cabe ao analista avaliá-los individual e coletivamente, sob os aspectos da capacidade técnica e dos valores humanos, pertençam eles a direção, ao setor comercial ou a produção. Entretanto, vários meses seriam necessários para conhecer exaustivamente o conjunto do potencial humano. Na continuidade, declara Henri: " ... Quanto menos forem as informações, mais bem utilizadas serão. Ainda Henri: "... Deixar-se levar pelas aparências é fonte de falsas interpretações. Ora, a técnica sumária do*

---

<sup>11</sup> MOURA, Maria Alice P. NICKEL, Daniele Cristina. "Gestão do Capital Humano – Cap. Gestão de Pessoas". Curitiba: FAE/Gazeta do Povo. 2002.

*diagnóstico proíbe o emprego de testes psicológicos e psicotécnicos. A avaliação das capacitações individuais e coletivas só pode ser feita através de rápidas sondagens sobre motivações individuais, pela análise superficial dos ambientes de trabalho".*

Portanto, deve-se esquecer qualquer tipo de julgamento objetivo dos empregados. Isto é tarefa impossível.

Ainda Henri: " ... O diagnóstico define individualmente apenas satisfações e insatisfações, necessidades satisfeitas e não satisfeitas, estímulos materiais e não financeiros, índices de fadiga, causas da queda de produtividade no trabalho ... " .

As perguntas: (crie outras também!).

01. Você é centralizador ou gosta de trabalhar em equipe?
02. Como é a tua comunicação com os colaboradores?
03. A tua liderança se origina no medo ou no respeito?
04. O que você já fez para melhorar neste sentido?
05. Teus colaboradores estão motivados?
06. Porque?
07. Como é a forma de remuneração dos colaboradores?
08. Ocorrem atrasos?
09. Porque?
10. O clima geral é de satisfação ou insatisfação?
11. Porque?
12. Os colaboradores participam dos eventuais lucros?
13. A empresa incentiva os colaboradores ao estudo?
14. Existem incentivos neste sentido?
15. Quais?
16. Os horários são rígidos ou flexíveis?
17. De que forma?

18. Você já ouviu falar de Comportamento Organizacional?
19. Algumas das técnicas sugeridas pelo CO são aplicadas em tua empresa?
20. Quais?
21. A organização tem formalizado e aplicado um programa de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores?
22. A empresa encaminha, eventualmente, seus colaboradores a programas de treinamento, seminários, palestras, cursos específicos, etc.?
23. A organização tem programa de avaliação e acompanhamento de seus colaboradores?
24. Há um processo de recrutamento e seleção?
25. A remuneração leva em consideração a competência e a habilidade de cada colaborador?

Faça mais perguntas!

Se houve resposta para a maioria das questões, também se esboçou um diagnóstico, perante o intelecto e a consciência. Com certeza, foram detectados pontos fortes e fracos. Quanto aos primeiros, é necessário que sejam incentivados, melhorados, apoiados. Quanto aos outros, procure solucioná-los da melhor forma possível. Lembre-se: **do fator humano, depende a sobrevivência, a continuidade e o crescimento da tua empresa.** Empregue todos os esforços para se melhorar, o mesmo valendo para os colaboradores. Não se esqueça: você mesmo e seus colaboradores, através dos seus conhecimentos, sua experiência, representam o que a empresa tem de mais valioso: o capital intelectual. Ele não pode ser valorizado monetariamente, pois não tem preço. Não pode ser medido, porque não existem medidas exatas para se avaliar plenamente esse conjunto. Vale o refrão: cada cabeça, uma sentença. Portanto, valorize-se e valorize os seus colaboradores. Certamente isto irá proporcionar respostas positivas e um ambiente de trabalho harmonioso.

A seguir, algumas considerações que poderão ser úteis para a continuidade de um diagnóstico e a adoção de soluções para os problemas detectados nesta área. Você já ouviu falar de Comportamento Organizacional? Pois trata-se de uma ciência que abrange estudos e pesquisas relacionados à compreensão do comportamento individual e de grupos de pessoas, interagindo em um ambiente de trabalho. Interessante, não? Como expõem Quadros & Trevisan<sup>12</sup> : *"Através do estudo do Comportamento Organizacional, investiga-se as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupos, aprendizagem, percepção, , atitude, processos de mudanças, conflitos e dimensionamento do trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações"*. Interessante, não? Seguindo: *"... os gerentes tem, nos estudos proporcionados pelo Comportamento Organizacional , poderosas ferramentas em face da complexidade gerada pela diversidade, globalização, qualidade total e as contínuas mudanças ocasionadas pelas alterações rápidas nos vários segmentos da sociedade"*.

Estes mesmos autores, mas não de forma exclusiva, abordam algumas das questões mais atuais que se prendem à aplicação do Comportamento Organizacional. Primeiro: os assuntos relacionados à inovação. As soluções que eram adotadas há algum tempo, não são mais válidas no presente momento. Temos que encontrar soluções novas para problemas novos e velhos; velocidade das mudanças: é incrível a velocidade com que, atualmente, as coisas mudam. Nas organizações, não é diferente. Só que agora, os prazos estão ficando cada vez mais curtos; interação interpessoal: as necessidades de auto-realização de cada pessoa, tendo como objetivo principal sua autonomia, deve ser levado em consideração com todo o afinco; desempenho: questões relacionadas, tanto pessoalmente, quanto com as pertinentes às organizações, tais como, qualidade, produtividade, ética no comportamento pessoal e nos negócios; diversidade: recomenda-se incentivar a capacitação e o aprendizado relacionados às diferenças entre as pessoas. Todas as organizações tem, dentro dos seus quadros de colaboradores, personalidades multifacetadas, onde se exige novas posturas e atitudes no ambiente do trabalho; globalização: fenômeno constantemente

---

<sup>12</sup> Quadros, Dante. TREVISAN, Rosi Mary. "Gestão do Capital Humano". Curitiba: FAE/Gazeta do Povo". 2002.

presente e atual, enfocando-se novos mercados, novos concorrentes, novas oportunidades e também, novas dificuldades econômicas. Tudo isso representa um desafio constante; mudanças: leva-se em consideração trabalho de equipe sobrepunhando o individual, interação, inovação, capacitação contínua, valorização do conhecimento; estruturas inovadoras: opção por estruturas flexíveis e enxutas. Caindo em desuso as estruturas rígidas, formais, hierarquizadas, engessadas; opções de carreiras inovadoras: oportunidade para empreendedores, oportunidade para movimentação horizontal, substituindo as ambições relacionadas com ascensão hierárquica; diversificação; motivação; mundo organizacional muito mais humano para ser desfrutado e vivido.

E o aprendizado? Como já foi dito, o aprendizado tem que ser uma constante. Isto caracteriza uma organização voltada para o futuro e para o progresso. Vejamos o que fala Peter Senge<sup>13</sup>, um dos "gurus" da Ciência da Administração: *"Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades coletivo, enquanto um todo. Você está a imaginar uma **learning organization** (organização direcionada a aprendizagem, n.a.)"*

Há ainda uma questão relevante: a forma com que você se relaciona com os teus colaboradores. E os teus gerentes idem. Vivemos cercados de pressões por todos os lados e a organização não é uma exceção. Das pessoas exige-se que apresentem resultados e o empreendedor também é constantemente alvo de pressões de naturezas as mais diversas. Pare um pouco e pense: como está o teu comportamento e o dos gerentes? Para aclarar um pouco esta questão, segue-se uma lista e respectivos comentários sobre as restrições (críticas) de que são alvo os donos de negócios e seus gerentes, em forma de perguntas:

- Tem conhecimento da realidade do mercado onde a empresa atua (demandas, características, tendências) com profundidade?

<sup>13</sup> SENGE, Peter. "A Quinta Disciplina". São Paulo: Best Seller, 1990.

- E o perfil dos clientes? (Necessidades, expectativas e dificuldades).
- Você e seus gerentes sabem tomar decisões diante de situações complicadas? (medo de consequências e críticas, falta de autonomia e iniciativa).
- Você se sobrecarrega com as decisões, deixando aos seus colaboradores somente tarefas de rotina?
- Você lida de forma eficaz com as pessoas (e seus colaboradores também) ? (controle emocional, liderança, conduzir bem as reuniões).

Para um posicionamento claro e coerente com as questões acima, é necessário que o empresário e seus colaboradores tenham em mente uma questão muito importante: a PERCEPÇÃO.

Veja-se o que dizem a respeito Quadros & Trevisan (FAE/Gazeta do Povo – 2002): *“A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando vemos, tocamos, ouvimos, nós o fazemos pela emoção e pela inteligência, que resultam em idéias, o que nos possibilita compreender e distinguir os estímulos. Contudo, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.*

*As nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma acurada, sem deformações.*

*A pessoa que, continuamente, busca uma maior consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira rígida, preconceituosa, em face dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus” .*

Diante do exposto, vê-se como é difícil a questão do relacionamento entre empresários, gerentes e colaboradores. É muito importante detectar, através de diagnósticos específicos e de um corajoso auto-diagnóstico, para que se possa desenvolver um processo de melhorias, no sentido de se obter algo bastante difícil: mudança comportamental. Quando se trata de inovações tecnológicas, mudanças em processos e métodos e semelhantes, a resistência é menor e a aceitação é feita com dose maior de boa vontade. Atente-se para o seguinte fato: mudanças de caráter pessoal são programa e objetivo para toda a vida, num constante aperfeiçoamento. Mas isto deve ser feito de forma prazerosa e consciente. Como estamos falando de diagnóstico, é oportuno ressaltar que este deve ser feito também periodicamente. Se a empresa não tiver um sistema de acompanhamento constante, o diagnóstico pode ser efetuado anualmente. Não se esqueça que é a ferramenta mais poderosa para detectar os pontos fracos e fortes da organização. E os teus também.

Na continuidade, atente-se para a questão das atitudes e dos valores. São questões que afetam profundamente o desempenho de qualquer organização. Primeiramente, vamos às atitudes: o que são atitudes? Todos percebemos o nosso meio social e o dos outros, numa atitude de constante observação, consciente ou inconsciente. As informações que recebemos às correlacionamos com as nossas afetividades (emoção), sejam positivos ou negativos. Isto geralmente nos predispõe de maneira favorável (aceitação) ou desfavorável (crítica) contra as situações que enfrentamos, os objetos que utilizamos e principalmente, as pessoas com as quais nos relacionamos.

Todos buscamos, também de forma consciente ou inconsciente, aprovação ao nosso comportamento e atitudes, das pessoas e dos grupos sociais dos quais fazemos parte ou freqüentamos. Em caso positivo, este fato reforça nossas atitudes e faz com que sejam incorporadas a nossa maneira de ser e de agir. Às críticas normalmente reagimos com atitudes de rejeição.

E os valores? Tanto se fala de valores pessoais e empresariais nos tempos que correm. Eles são parte dos nossos modelos mentais e consistem na forma com que vemos o mundo, a vida e as pessoas. Temos que tomar muito cuidado com a escolha e sedimentação dos valores. Os anti-éticos nos prejudicam, pois iremos cultivar valores que nos irão dar uma visão distorcida da realidade. O contrário acontece com os valores que a sociedade tem cristalizados

como sendo bons. Por exemplo, a valorização da honestidade e da competência nos levam por um bom caminho, enquanto que, os valores calcados na desonestidade e no preconceito farão com que tomemos atitudes erradas em relação à realidade.

Pode-se perguntar o que tudo isto tem a ver com um diagnóstico? Não só tem a ver (diagnóstico e principalmente auto – diagnóstico), como nos conscientizarmos e encararmos estes fatos de frente cultivando os positivos e erradicando os negativos, irão nos proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e irão motivar o empresário e seus colaboradores a trabalharem em equipe, satisfeitos e direcionados para objetivos comuns de alta qualidade.

A seguir, alguns pontos de interesse relevante, por se tratar de questão que aflige os colaboradores de muitas empresas e que é objeto de estudos recentes, uma vez que há alguns tempos atrás nem se cogitava levantar este tipo de questionamento, mas cujo conjunto de fatos representava e representa um dos aspectos mais negativos dentro de uma organização e que deve ser, sim, objeto de um diagnóstico bastante acurado, bem como, de se tomar decisão para se implementar imediatamente as soluções necessárias: o assédio moral.

Sabe-se que existem gestores que gostam de administrar pelo terror, usando o medo, a coação e o autoritarismo como instrumentos diários de gestão. O tempo das ditaduras, no mundo atual, está nos seus últimos estertores. E nas empresas oxigenadas e inovadoras também. Hoje, até por uma questão de evolução das situações e a conscientização de boa parte da humanidade, são temas atuais a qualidade de vida, o respeito aos direitos humanos (individuais e coletivos), a preocupação pelo bem estar dos colaboradores dentro das organizações. Portanto, quando se fala de "assédio moral" , pode até parecer incongruente. Mas não é e ele, infelizmente, está presente em muitas empresas, sejam micro, pequenas ou grandes. Vamos listar as características principais de um gestor que adota atitudes opressivas:

- Sobrecarga de trabalho propositada.
- Esconder informações
- Dificultar os trabalhos

- Humilhar e desqualificar os colaboradores (não responde a perguntas, é indiferente, não cumprimenta ninguém e também não responde a cumprimentos, adora menosprezar)
- Desmoraliza os trabalhos dos colaboradores
- Coloca em dúvida a competência dos colaboradores, principalmente em publico.
- Ser indiferente as condições de trabalho das pessoas
- Cobrar de forma despótica e intransigente
- Exaltar-se, de forma proposital (não se deve exaltar nem de forma não intencional).
- Pressionar os colaboradores com provável demissão.
- E etc.

E você? E teus colaboradores? Como está este tipo de problemas dentro da tua organização? Se não é o caso, parabéns! Se é, mude antes que o mundo passe por cima de você e dos teus colaboradores que agem dessa forma.

A titulo ilustrativo, cite-se a psicóloga Margarita Barreto, mestre em Psicologia Social pela PUC/São Paulo, que caracterizou alguns tipos de "chefes" (é bom lembrar que hoje, quem tem chefe é "gangster" e índio) :

- Profeta: vê como um desígnio quase divino de ter que "enxugar" a empresa. Trata as demissões como uma missão que tem que cumprir e se orgulha de tal realização.
- Pit-bull: ataca, é violento e maligno. Tem prazer em humilhar e revela uma frieza próxima ao sadismo ao demitir pessoas.
- Troglodita: é áspero, indelicado, rude. E' precipitado nas suas decisões, implanta normas e todos devem se submeter ao que impõe.
- Tigrão: encobre sua insegurança, sua incompetência, agredindo as pessoas. Necessita fazer exhibições do seu poder para se sentir respeitado.
- Mala-babão: promove-se adulando os seus superiores. E' controlador e delator dos outros. E' uma espécie de capataz moderno.

- Big Brother: entende que "não é com vinagre que se apanha moscas" . Torna-se confidente dos seus colegas e usa desta vulnerabilidade para expor as pessoas, rebaixa-las ou demiti-las.
- Garganta: não enxerga a sua incompetência e tem necessidade de se auto – afirmar o tempo todo. Não admite que subalternos saibam mais que ele.
- Tasca ("taseachando"): esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias. Se algum projeto tem sucesso, ele é o responsável; se fracassa, a culpa é dos funcionários, que são incompetentes.

Deve-se levar em conta que todos nós temos um limite de resistência e tolerância, quando se trata de adversidades. Ultrapassados esses limites, existem as conseqüências que se refletem diretamente no desempenho de qualquer organização: nervosismo, auto-estima em baixa, baixa tolerância, irritabilidade, pensamentos destrutivos, ansiedade, insônia e outros sintomas. E' claro que tudo isto interfere no trabalho, ocasionando queda de produtividade, de qualidade. Baixa o nível da motivação. Cria medo de tomar decisões e anula a criatividade. Que quadro para se refletir!

E o que acontece hoje? Muitos colaboradores ficam quietos, com medo de perder o emprego, pois o assédio moral geralmente é perpetrado pelo patrão mal preparado para a vida e por gestores que seguem a mesma linha. Está havendo uma reação generalizada quanto a este tipo de situação, com muitos casos vindo a público através da mídia e ocasionando processos em tribunais, com todas as conseqüências imagináveis. Diante de tais fatos, muitas empresas, não importa o seu tamanho, estão revendo suas declarações de valores e a coerência de suas atitudes. Para o bem delas. E a tua?

## Capítulo 7

### Método Sintético Para Um Diagnóstico Eficaz e Implementação De Soluções

Nos textos apresentados, foram colocadas, de forma simples, sugestões para a realização de um Diagnóstico geral de uma empresa, seja de produção, seja de serviços, ou ambas, para que seus titulares tenham em mãos um conjunto de procedimentos e ferramentas de avaliação do seu negócio. Em termos singelos, analisaram-se as funções vitais do negócio. Optou-se por textos, diálogos, conversas, sugestões. É de suma importância que o empresário visualize o desempenho de cada uma das funções relatadas, para que possa ter idéia do caráter e originalidade do seu negócio, tomar consciência das tendências negativas, dos erros que poderão comprometer a sobrevivência da empresa.

Com este trabalho não se teve como objetivo a elaboração de um manual de diagnóstico, de caráter eminentemente profissional, mas sim, um conjunto de referenciais que poderão orientar você, empresário, dirigente ou colaborador de empresas de pequeno porte a se orientar, no sentido de tomar as medidas necessárias para a tomada de decisões importantes, objetivando preservar o teu patrimônio, assegurar a sobrevivência da empresa em um mundo globalizado e altamente competitivo e indicar caminhos para o aperfeiçoamento pessoal e profissional do titular e seus colaboradores.

Em síntese: existem três critérios básicos para se avaliar a empresa como um todo, de forma genérica, mas efetiva: a) do ponto de vista de acesso à informação, b) sob a ética de tomada de decisões (formas de gestão) e c) acompanhamento do crescimento da empresa. Estes três itens, analisados em conjunto, poderão também fornecer um diagnóstico coerente e sintetizado da situação de uma empresa, bem como, das medidas a serem tomadas.

Senão, vejamos: quanto ao critério de acesso à informação, deve-se levar em consideração a empresa como sendo um ser vivo, onde são manipuladas um número muito grande de informações. Claro, variando muito de uma para outra. A informação é vital e o proprietário e seus colaboradores devem ser encarados como centros de gestão de um conjunto de informações. Do ponto de vista dinâmico, dentro deste critério, o controle das operações, a análise das diferenças em relação às previsões efetuadas e a

constatação de eventuais erros cometidos devem ser tratados como informações pertinentes.

Principais barreiras que devem ser levadas em consideração quando se trata de informações, impedindo que as mesmas fluam de forma rápida e eficaz dentro da organização: desconfiança (mútua), receio de prejudicar a imagem, paralisia diante de dificuldades e problemas. Tudo isso causa um emperramento do fluxo de informações. Indo para o outro extremo: os colaboradores, vendo-se diante das dificuldades de obter informações, procuram, por todos os meios, acesso a elas, não-interessando a forma de obtenção. Dentro de tal processo, acaba ocorrendo quebra de sigilo de informações consideradas particulares.

O que se pode fazer: analise os fluxos de informações e identifique os gargalos; fale sobre isso; analise os prazos para que as informações sejam disponibilizadas e verifique se não existem distorções; veja se não existe sigilo demasiado encobrindo as informações; deixe demonstrada a deficiência do sistema em prover de informações as áreas que necessitam delas; use o bom senso.

Uma forma prática de analisar a questão: pegue um documento de circulação necessária e faça-o circular, com acompanhamento ou crie um documento, solicitando as áreas envolvidas para que o preencham e devolvam. É interessante analisar: tempo de transmissão e devolução, volume e qualidade das informações devolvidas, constatação de problemas de motivação e sinalização para modificações no ambiente de trabalho.

A seguir, quando a empresa libera o acesso a informação. Principais conseqüências: existe o risco de multiplicidade, duplicidade e tendência a burocratizar o ambiente de trabalho. Isto pode se tornar extremamente dispendioso para a empresa: custo ampliado por volume de reproduções, tempo perdido na manipulação dos documentos, sensação de saturação e conseqüente desmotivação quanto ao uso da informação. O que pode ser feito? Levantar o custo total do sistema, por serviço e por destinatário; avaliar a qualidade e utilização das informações, cancelando as duplicidades, repetições; ver se as informações são pertinentes aos objetivos da empresa. Eliminar tudo que for inútil.

E, finalmente, a forma mais interessante: o acesso dirigido à informação. Vantagens: liberdade total no acesso à informação necessária; redução de tempo nos fluxos; informação distribuída de forma eficaz; por serem otimizadas, não existem

informações inúteis; o "feedback" ou retroalimentação torna-se comum; permite modificações e adaptações a qualquer momento e conforme as necessidades da empresa.

Quanto ao critério "tomada de decisões" : toda decisão envolve um processo bastante complexo, por mais simples que seja. Implica na opção de várias soluções, envolve processos mentais e tem que ser pertinente aos objetivos do negócio. Quais são as etapas? Informação, formulação e localização do problema, diagnóstico, proposição de soluções possíveis, a escolha, a decisão de implementar e como final, o acompanhamento dos resultados e são três os modelos que são propostos, neste trabalho, para análise: " gestão centralizada, semicentralizada e descentralizada".

Características da gestão centralizada: dado ao excesso de centralização, ocorre utilização incorreta e ilógica da informação e torna-se difícil a comunicação entre os colaboradores; o acesso à informação é rígido e limitado; o responsável pelas decisões torna-se uma pessoa sobrecarregada, com dificuldades para controlar os processos; isola a coordenação; reações desfavoráveis dos colaboradores e pressão para alongamento nos prazos para execução das tarefas. O que fazer? Avaliar os perfis dos colaboradores com os perfis dos cargos e responsabilidades inerentes, procurando corrigir as distorções; iniciar processo de inter-relacionamento através de capacitação em relações humanas e assemelhados; avaliar o grau de motivação dos colaboradores e elaborar programa para efetuar eventuais correções; procure conscientizar os agentes centralizadores – pode ser o próprio dono do negócio – para a necessidade de compartilhar as tarefas e as decisões.

A seguir, gestão semicentralizada: neste enfoque, admite-se um certo grau de liberdade, principalmente no tocante as decisões, dando a impressão de um certo grau de delegação de responsabilidade. Tem a vantagem de proporcionar ao empresário direcionar colaboradores motivados, porem, sempre com tempo limitado. Existe um risco latente: a conscientização, por parte do colaborador, de estar sendo " usado" . Pela sensação de traição, o colaborador pode ter reação nada agradável. Este tipo de gestão faz com que a liderança do negócio se cerque de uma equipe, geralmente pequena, de apoio, passando esta liderança a exercer papel de "advisor" , conselheiro. A responsabilidade pela gestão orçamentaria, quando houver, fica restrita ao "staff" da direção geral. O que fazer? Procurar definir a sobrecarga de trabalho decorrente de orientações originadas de uma só pessoa e a elaboração orçamentaria restrita a um pequeno grupo. Identificar as motivações negativas dos colaboradores. Avaliar o nível

de motivação dos mesmos. Avaliar a qualidade das ordens dadas. Usar também o bom senso.

E a gestão descentralizada? Merece as maiores recomendações. Trata-se de uma tendência que se observa na maioria das empresas, de adotar este modelo, por ser democrático, estimular a criatividade, criar um ambiente ótimo de convivência e propósito comum. As decisões são tomadas ao nível de cada área, as decisões são rápidas e postas em prática em seguida; utiliza as técnicas preconizadas pela administração por objetivos/resultados; meio barato, rápido e seguro de implementar um processo de planejamento estratégico e a resultante principal: o desenvolvimento, praticamente espontâneo, da criatividade, no âmbito da empresa.

Finalmente, o terceiro critério: o crescimento da unidade de negócios. É um critério seguro, muito utilizado por consultores e empresários esclarecidos, como juiz supremo para a avaliação global dos seus negócios. Pode-se afirmar que uma expansão fora de ritmo ou acelerada ou mesmo, desordenada, vai demonstrar, através de diagnóstico, que a empresa não está bem de saúde. Um fator importante a ser ressaltado e também, bastante observado nas empresas nacionais, é a busca intensa de recursos financeiros para financiar um crescimento vertiginoso.

Para quem está efetuando o diagnóstico, este é o critério mais importante para se avaliar uma empresa. Isto vale para o empresário, o consultor, o contador ou o colaborador responsável pelo trabalho. Por intermédio desta análise, poderão ser identificadas as motivações do dono do negócio e identificar as razões técnicas, internas e externas, que poderão explicar o crescimento descontrolado, em diversos graus. Principalmente no plano financeiro, como já foi observado, este tipo de aceleração acarreta problemas sérios. Uma vez constatadas as anomalias, pode-se tomar medidas para correção das distorções.

Conseqüências no caso de crescimento insuficiente ou regressão: parte-se para intensa redução dos custos; isto provoca desequilíbrio na produção, acarreta problemas na área comercial e pode acarretar uma pseudo-racionalização na área administrativa: abandono de controles de gestão, do orçamento e muitas vezes, da própria contabilidade; ocorrem as demissões, sobrecarregando o caixa; há uma descontinuidade nas atividades, impedindo um planejamento eficaz. Remédios: detectar as causas da situação, através de uma análise cuidadosa; uma vez detectadas as causas, ter a coragem de decidir e efetivar os corretivos necessários; procure motivar os colaboradores, para se engajarem na racionalização dos procedimentos; deixe

demonstrado que, a continuar a situação atual, o futuro da empresa estará comprometido.

Crescimento moderado: trata-se da situação em que se encontra a maioria das empresas; os negócios estão direcionados para rentabilidade imediata; para tanto, são utilizados mecanismos rígidos de racionalização; dado a política de resultados a curto prazo, negligencia-se as informações, a análise dos dados e o planejamento; os colaboradores são sujeitos a uma disciplina voltada para métodos; ausência de visão global do negócio; decisões centralizadas; organograma rígido.

O que se pode fazer: implementar planejamento a médio e longo prazo, sob o enfoque da rentabilidade, pois o capital investido tem que ser remunerado; verificar grau de motivação dos colaboradores quanto a remuneração, treinamento e segurança; implantar uma estrutura dinâmica, interativa, onde todos possam colaborar efetivamente para os objetivos do negócio.

E por último, a situação ideal: crescimento acelerado em equilíbrio. Características: a empresa busca constantemente se adaptar as circunstâncias, com soluções flexíveis e eficazes; preferencia por tecnologias avançadas; tendência generalizada à descentralização do processo de decisão; forte incentivo à criatividade; colaboradores e proprietários voltados à informação, à capacitação, à responsabilidade diante das tarefas e a sensação de orgulho por ser colaborador da empresa; lideranças carismáticas; informação circula livremente; administração por objetivos; utilização de recursos propiciados por um bom sistema de informações gerenciais; resultados compensadores; amplo leque de benefícios sociais.

Cada vez que você se deparar com um problema, dificuldade ou insuficiência, procure detectar as causas. Pessoalmente, utilizando-se de algumas sugestões apresentadas, aliados ao bom senso e experiência, sempre se descobrirá um bom método para avaliação e intervenção na empresa. Portanto, utilize seu conhecimento, sua intuição e principalmente, a sua experiência, para fazer um diagnóstico correto e tomar as medidas certas para implementar as soluções.

Coragem e bom proveito!

## Conclusão

O objetivo deste trabalho foi o de colocar à disposição do micro – empresário e do empresário que está à frente das empresas de pequeno porte, um conjunto de procedimentos para a utilização de um poderoso aliado na gestão de suas organizações: o diagnóstico.

Este instrumento gerencial possibilita aos gestores e proprietários de MEPP fazer o que os médicos fazem com um paciente, antes de qualquer outro tipo de procedimento: diagnosticar sua saúde. Com a empresa, não é diferente. Utilizando-se de forma correta do diagnóstico, o empresário poderá detectar os pontos fracos e fortes de seu "business", para que, com segurança e propriedade, possa se decidir e tomar as medidas necessárias para que os problemas sejam resolvidos e os pontos fortes sejam solidificados e incrementados.

Existe muito pouca literatura à esse respeito. Com exceção do SEBRAE, de algumas instituições acadêmicas e outras tantas particulares, a questão do diagnóstico empresarial sempre foi tratado como uma espécie de intróito ou apêndice, fazendo parte de textos técnicos referentes a outros assuntos.

Na presente monografia, procurou-se ressaltar a extrema importância no tocante ao domínio e exercício das técnicas do diagnóstico, embora, de forma nenhuma, pretendeu esgotar o assunto, uma vez que, potencialmente, muito há que se pesquisas e se desenvolver neste campo, um desafio para todos os acadêmicos e profissionais que lidam com o conhecimento voltado para os campos da contabilidade, administração e economia. Portanto, objetivou-se, também, efetuar uma colaboração, embora modesta, no sentido de fornecer aos que buscam subsídios relativos à diagnóstico empresarial, um pequeno rol de conhecimentos.

Na forma com que o texto foi redigido, muitas vezes fugindo à rigidez preconizada pela metodologia acadêmica, buscou-se um diálogo direto com o provável usuário, ou seja, o empresário vinculado às MEPP, professores, pesquisadores e estudantes em geral deste campo. Não se teve a pretensão de redigir um código, muito menos torná-lo um manual. A monografia é um convite para a auto – análise e reflexão, desenvolvimento de um mínimo de conscientização quanto aos problemas que afligem as MEPP e motivação para que as técnicas de diagnóstico empresarial sejam cada vez mais eficazes e aperfeiçoadas.

No campo da consultoria empresarial, o diagnóstico aparece, na forma de pensar de inúmeros autores, como um dos instrumentos principais deste tipo de atividade. Considera-se o diagnóstico como a ferramenta ideal para detectar os problemas, partindo-se daí, para soluções específicas, como, por exemplo, o diagnóstico apontar a necessidade de se implantar um sistema integrado de informações com o uso da informática. O profissional coordenador do diagnóstico, em seu relatório, sugere e aponta as medidas a serem tomadas e ajuda o empresário a decidir. Mas nunca decide pela empresa. Na seqüência, até pode colaborar na implementação do sistema, se estiver habilitado para tanto.

É necessário que se faça a seguinte observação: em muitos casos, os empresários, no seu dia a dia, localizam determinado problema e procuram resolvê-lo, apagando o incêndio, sem ir às causas. Neste ponto, fica evidente a importância de um diagnóstico bem elaborado, para que ele possa tomar todas as medidas necessárias no sentido de eliminar os problemas, racionalizando os procedimentos, adquirindo e instalando equipamentos, admitindo novos profissionais, efetuando operações de crédito e financiamento, procurando novas fontes de capitalização, explorando novos mercados, inserindo-se no processo de globalização e criando para si e sua empresa, perspectivas de um futuro melhor.

## GLOSSÁRIO

Diagnostico – Método pelo qual são identificados os problemas de uma empresa, os pontos fracos e fortes, para que se possa identificar as ações corretivas a serem tomadas.

Consultoria – Conjunto de procedimentos onde se investiga, identifica-se, estuda-se e sugere-se a solução de problemas, analisando-se a estratégia, estrutura, os processos, o funcionamento, as pessoas e a administração das organizações.

Agente de mudanças – O que desenvolve comportamentos, atitudes e processos com a finalidade de promover as mudanças necessárias dentro de uma organização.

Decisão – escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

Inovação – capacidade de se perceber, idealizar, estruturar e operacionalizar situações novas.

Negócio – razão de ser da empresa/organização e que representa o foco de sua interação com o mercado.

Resultado: produto final do processo decisório.

Competitividade – características de produtos/serviços que direcionam os clientes a adquiri-los, em detrimento aos concorrentes.

MEPP – Sigla cujo significado é Micro – Empresas e Empresas de Pequeno Porte.

"Staff" – equipe de apoio que assessora a direção da empresa.

"Advisor" – consultor, conselheiro, assessor.

## Bibliografia

- BASTOS, Lília da Rocha. PAIXÃO, Lyra. FERNANDES, Lucia Monteiro. *Manual Para Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, Teses e Dissertações*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1979.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CFC – Conselho Federal de Contabilidade e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas*. 3ed. Brasília, 1998.
- DOMINGUES, Nereu Ribeiro. ALMEIDA de, Leonor M. C. *Guia Prático do Direito Empresarial no Novo Código Civil – Aspectos Legais, Modelos e Formulários*. Curitiba: Série Biblioteca CRCPR, 2003.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1989.
- HENRI, Alain. *O Diagnóstico – Econômico, Financeiro e Humano da Empresa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- JUNQUEIRA, L. A. Costa Curta. MARCHIONI, Célia. *Cada empresa tem o consultor que merece*. São Paulo: Editora Gente, 1.999.
- KOTLER, Philip – *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi (et alii) *Economia Empresarial*. Curitiba: FAE Business School – Gazeta do Povo, 2002
- MENDES, Judas Tadeu Grassi (et alii) *Gestão Empresarial*. Curitiba: FAE Business School – Gazeta do Povo, 2002.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi (et alii) *Marketing*. Curitiba: FAE Business School – Gazeta do Povo, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, *Manual de Consultoria Empresarial – Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 1996
- PACHECO, Vicente. *A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações*. Curitiba: CRC-PR, 2002.

PARRA FILHO, Domingos e SANTOS, João Almeida. *Metodologia Científica*. São Paulo: Futura, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1983.

SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.

SOUZA, Luiz Carlos de. *Contabilidade ao Alcance de Todos – Um novo Método de se Aprender Contabilidade*. Curitiba: Juruá. 2002.

TACHIZAWA, Takeshi. CRUZ JR. da, João Benjamin e ROCHA da, José Antonio de Oliveira. *Gestão de Negócios - Visões e Dimensões Empresariais da Organização*. São Paulo: Atlas, 2001.

WOILER, Samsão e MATHIAS, Washington Franco. *PROJETO – Planejamento, Elaboração, Análise*. São Paulo: Atlas, 1983.

#### **Fonte consultada via Internet**

Manager – Consultoria de Recursos Humanos  
[www.manager.com.br](http://www.manager.com.br) – Última consulta em 06/08/2003

#### **Relação de artigos de revistas/jornais utilizados como fonte de informações**

LONGO, Luci. *Modelos contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte (MEPP) - Gestão Financeira e Gestão de Resultados* - Curitiba: Revista do CRCPR – Outline Studio Gráfico - nº 129 – 2001 – 11p.

SOUZA, Luiz Carlos de. *Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais*. Curitiba: Revista do CRCPR – Outline Studio Gráfico - nº 129 – 2001 – 4p.

## Apêndice 1

Artigo transcrito da revista *Você S.A.*, edição 22, ano 3, abril/2000, de autoria de Leticia Colombini, repórter da citada revista e que trata de um assunto muito importante para qualquer empresário: a gestão de mudanças:

### Agentes de Mudança

Pare um minuto e olhe ao seu redor. O que você vê na sua empresa? Um monte de políticas, processos e sistemas errados? Coisas que precisam ser transformadas, reinventadas, extintas? A Terra gira e a sua empresa parece não perceber que precisa acompanhar o ritmo vertiginoso das mudanças que estão ocorrendo? E, isso é um grande problema – e dos grandes. Promover mudanças é a ordem do dia para qualquer organização que deseja sobreviver – e administrar essas mudanças é o papel de todo profissional que quer fazer a diferença.

Hoje, mudar coisas na organização deixou de ser responsabilidade exclusiva de um determinado departamento ou função. Tornou-se assunto de responsabilidade pessoal de cada um ali dentro. Ou seja, não adianta apenas observar o que está errado e reclamar. É preciso que cada um faça a sua parte. Porque será que a maioria dos profissionais ainda prefere permanecer de braços cruzados? Resposta: qualquer processo de transformação requer muita disposição e tempo. E mais: mexe com outras pessoas dentro da organização e, exatamente por isto, é repleto de perigos e armadilhas.

Quem se dispõe a enfrentar tudo isso? Poucos. Em geral, aqueles mesmos poucos que tem mais coragem. Aqueles mesmos poucos que fazem a diferença. Aqueles que podem ser chamados de agentes de transformações. Quem são eles? Qualquer profissional questionador e inquieto, que se sente frustrado com o nível atual de desempenho, com a insatisfação do cliente ou com as condições do local de trabalho pode ser um agente de mudanças. "Os melhores acreditam que existe uma forma mais eficiente de fazer as coisas, e a busca dessa forma torna-se a essência de seu esforço", diz Jon R. Katzenbach, autor do livro *Os Verdadeiros Líderes da Mudança* (Editora Campus).

Cheios de energia e aspirações, esses agentes de mudança cultivam uma visão otimista e motivadora e, sobretudo, fazem a coisa acontecer. Não

basta ter boas intenções. Não basta ter um plano bem elaborado. "O grande desafio da mudança não é só ter uma idéia brilhante, mas sim, implementá-la", diz Katzenbach.

Há cinco anos, a Sol Embalagens, uma empresa nacional fabricante de embalagens plásticas, deu início a uma metamorfose organizacional. O objetivo era acabar com a rigidez hierárquica e a cultura repressiva que predominava na companhia. "Estava na hora de imprimir mais transparência à gestão, mais participação e justiça", diz José Sanchez, um dos quatro sócios da Sol. Para dedicar-se exclusivamente a esta tarefa, ele contratou uma gerente de recursos humanos, Alda Maria Car. Alda optou pelo modo mais eficaz para calcular o tamanho do monstro que iria enfrentar.

O que fez? Perguntou aos próprios funcionários o que achavam da empresa e de suas chefias. Os resultados da pesquisa foram surpreendentes – e ao mesmo tempo assustadores.

"O grau de insatisfação beirava 75% e atingia todos os departamentos e níveis hierárquicos" diz ela. "Entre as reclamações, falta de comunicação e de confiança na direção, salários baixos, estrutura insuficiente para trabalhar e injustiças diversas".

Depois de elaborar um curso de ação para tomar a organização diferente – e não apenas melhor – Alda decidiu começar tudo do zero. Em reuniões com grupos de três funcionários, ela explicava a filosofia e os objetivos da empresa. Também aproveitava essas ocasiões para pedir sugestões, idéias e perguntar aos funcionários o que era preciso melhorar, e como.

Já as reuniões com os executivos visavam a conscientizá-los sobre a importância de interagir melhor com as equipes, de se aproximar dos empregados e passar adiante as informações. Durante três anos, Alda observou, facilitou e acompanhou de perto o processo de mudança, verificando pessoalmente se cada membro da equipe de liderança estava fazendo o que foi estabelecido no planejamento. Além disso, ela adotou uma série de procedimentos em relação à política de remuneração e benefícios. O salário, por exemplo, é hoje 30% maior do que a média do mercado, os funcionários têm participação nos lucros, reembolso de cursos e treinamento, entre outras coisas. Sua estratégia não só melhorou o clima organizacional, como ajudou a alterar o comportamento das pessoas, tornando-as mais motivadas e, por tabela, mais produtivas. Desde o início do programa, a Sol Embalagens cresceu, nada mais, nada menos, do que 150%.

O que Alda ganhou pessoalmente com tudo isso? Bem, em primeiro lugar, satisfação pessoal e orgulho. Em segundo lugar, uma promoção. Hoje ela é a diretora de recursos humanos da empresa. "O profissional que inova ganha empregabilidade e destaque, o que pode repercutir de forma positiva na sua carreira", diz Ivan Pinto, presidente da Prichett, consultoria especializada em gestão de mudanças pessoais e organizacionais. E, em terceiro lugar, Alda deu novo fôlego ao seu emprego, já que as mudanças são a garantia da competitividade e da sobrevivência da empresa.

"As pessoas precisam entender que as regras do jogo mudaram", diz Paul Levesque, autor do livro *Planejar para o Sucesso* (editora Futura). "*A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro*".

Alda é uma executiva que sempre respondeu diretamente ao presidente da empresa. Na época em que promoveu as mudanças na Sol, tinha carta branca e poderes para agir da forma que achasse melhor. Mas isso não quer dizer que um funcionário que ocupa o mais baixo degrau da hierarquia não possa ser também um agente de mudanças.

Pode. E deve. O universo corporativo está cheio de histórias que comprovam. Duvida? Pois enato conheça a história de Eliane Aere, gerente regional da filial da Ticket, empresa do grupo Accor. Eliane não tem status de executiva, mas isso não a impediu de agir. Há 13 anos na Accor, já passou por quatro filiais. Em todas deixou a sua marca ao executar pequenas alterações em sistemas, processos e comportamentos que necessitavam de ajustes. "As mudanças também estão nas pequenas coisas, nos detalhes", diz ela.

Eliane tratou de eliminar, por exemplo, o cargo de supervisor de filial, um profissional que lidava basicamente com rotinas administrativas. "Ele exercia uma função meramente burocrática, que não agregava qualquer valor", diz. Atividades inúteis e irrelevantes também foram modificadas ou interrompidas. Antes, existia uma pessoa que se encarregava de organizar e arquivar papéis.

Hoje, os funcionários são incentivados a guardar, eles mesmos, os documentos mais importantes. O que aconteceu com a funcionária que cuidava do arquivo? Ganhou uma nova função – virou analista de crédito. "Durante a minha gestão, muitos mudaram de função ou departamento, sempre de acordo com seu perfil, suas competências e expectativas", diz Eliane.

Eliane também conseguiu mudar a mentalidade e os hábitos das pessoas dentro da companhia. "Se a mudança ficou restrita aos processos e deixa de lado a cultura da organização, as pessoas acabam criando sub-rotinas e volta tudo ao estágio inicial", diz. Ela conta que até pouco tempo atrás o conceito de fidelização de clientes para muitos funcionários se limitava a visitá-los, tomar café e bater um papo.

"A relação estabelecida era profissional – profissional e não empresa – empresa". Aos poucos, ela os fez compreender que, antes de visitar os clientes, era preciso preparar uma boa estratégia de abordagem. Também era imprescindível fazer um levantamento de suas necessidades e conseguir informações que viabilizassem o negócio. O salto do crescimento das filiais onde Eliane trabalhou foi expressivo. Na de Campinas foi de 20%. Na de Manaus, 200% e na de Ribeirão Preto, 500%.

É claro que promover mudanças deste tipo, sejam elas grandes ou modestas, está longe de ser algo fácil. Por que? Bem, em primeiro lugar porque as pessoas são avessas à mudanças. As transformações geram ansiedade e quase sempre assustam a maioria do pessoal – que as vê como uma ameaça. As pessoas tem medo porque as mudanças colocam-nas frente a frente com fatos novos e desconhecidos. Isso assusta. Há sempre a possibilidade de algumas delas não se adaptar – e aí o risco de perder o emprego é iminente.

Como combater a resistência? Com uma das armas mais eficientes de que uma organização pode dispor: a informação. Manter a equipe informada sobre tudo o que irá acontecer – e ouvir o que ela tem a dizer – não só reduz a ansiedade, o medo e a relutância das pessoas como provoca adesão da maioria. "Sem um processo de comunicação confiável, de grande intensidade, jamais será possível conquistar o coração e a mente da tropa, diz John P. Kotter, autor do artigo "Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação", publicado pela Harvard Business Review.

Enato, você está disposto a encarar o desafio? Pois bem. Antes de estabelecer as diretrizes, terá que definir as prioridades. Só assim se protegerá das distrações e dos desvios que poderão leva-lo à direção errada. E não se esqueça de um outro detalhe importante: inclua-se no processo de mudança. Dê o exemplo. Os verdadeiros líderes devem examinar o tipo de problema a ser enfrentado e, como um camaleão, adaptar-se à situação, ou melhor, ao estilo de liderança que melhor preenche

aqueles requisitos. Algumas vezes, um determinado modelo combina com a sua personalidade. Outras, não. Nesse caso, você precisa começar a agir de um modo diferente.

Foi assim com Carlos Matias, vice – presidente de operações da Compaq, em Jaguariuna, interior de São Paulo. Há dois anos, uma pesquisa de clima organizacional apontou uma falha na comunicação interna da empresa. Intrigado, ele recorreu aos colegas de diretoria para tentar descobrir as causas do problema. A resposta foi unânime: Matias era formal demais. "Ele era circunspecto, falava difícil e só se vestia de terno e gravata", diz Carlos Rogério, gerente de recursos humanos da Compaq. Quando divulgava os resultados da empresa aos empregados, por exemplo, Matias utilizava slides e tabelas para reforçar as explicações técnicas. Os próprios funcionários não conseguiam entender o que tudo aquilo significava.

Convencido de que a sintonia estava errada, ele decidiu abandonar o terno e a gravata, começou a falar mais sobre como se sentia, o que pensava e quais eram suas expectativas. Adotou uma linguagem menos formal e procurou se descontrair mais. E, ao que parece, o executivo se adaptou bem à nova fórmula. Recentemente, um evento reuniu todos os funcionários da empresa. O objetivo de Matias era, além de falar sobre estratégias e metas empresariais, anunciar uma novidade: a ampliação da área de operações na América Latina. Foi o que fez. Mas com um detalhe: vestido de Zorro. Num discurso inflamado, afirmou que, sozinho, não conseguiria combater a concorrência e convocou todos a erguer espadas de brinquedo e ajudá-lo. "Foi uma catarse", diz Rogério.

Pensar de maneira criativa em um modo de injetar a sensação de alegria e diversão nos procedimentos normalmente prova ser um bom investimento de tempo e esforço. Afinal de contas, um clima relaxado e casual funciona melhor do que a formalidade rígida. Além disso, comemorar as vitórias proporciona as pessoas a garantia de que elas estão participando de algo importante e faz com que se sintam inseridas num contexto mais amplo. Na Compaq, não importa se as conquistas são grandes ou pequenas. Lá, tudo é motivo para comemoração – inclusive as mudanças.

## Apêndice 2

Artigo transcrito do jornal "Gazeta do Povo", edição de 27 de julho de 2003, caderno de Classificados, página 2.

### **Relacionamento – Conversa melhora "clima" no ambiente de trabalho**

Para especialista, contato entre funcionários e patrões é melhor do que informativos> O relacionamento ruim entre funcionários, e desses com os patrões – o chamado "clima" no ambiente de trabalho – é cada vez mais comum nas empresas, apesar dos esforços para solucionar o problema. Essa foi uma das conclusões dos participantes do VIII Congresso Paranaense de Recursos Humanos – COMPARH, realizado na última semana em Curitiba. Na avaliação dos especialistas, a falta de comunicação na empresa é o que mais tem contribuído para o "clima ruim" .

Para o presidente da regional paranaense da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR), José Antônio Pires, projetos de "comunicação interna" não devem se restringir à elaboração de boletins ou à colocação de informativos em murais. "O que dá resultados mesmo é a conversa direta entre empregador e empregado. As pessoas querem conversar, não querem ficar sabendo dos problemas por meio dos quadros de aviso" , diz.

Nessa comunicação empregador-empregado, salienta o especialista, o funcionário precisa ser esclarecido sobre tudo o que se passa na empresa. Inclusive a respeito das condições financeiras, ou em relação à situação do mercado em que a empresa atua. "A empresa deve dizer também como está enfrentando – ou se preparando – para encarar as dificuldades" .

Ainda assim, é praticamente impossível garantir um relacionamento harmonioso, durante o tempo todo, em um ambiente de trabalho, observa Fares. "Crises de relacionamento fazem parte das características do ser humano" , explica.

### Apêndice 3

Artigo transcrito do jornal "Gazeta do Povo", edição de 27 de julho de 2003, caderno de Economia, página 24.

#### **Mortalidade das pequenas empresas caiu de 80% para 60% em cinco anos**

Dados do SEBRAE revelam que no Brasil há cerca de 4,5 milhões de micro e pequenas empresas formais, o que representa 98% das empresas registradas. Elas empregam quase 62% da mão de obra dos setores secundário e terciário, contribuindo com cerca de 20% do PIB desses setores e 54% dos salários. O Paraná tem aproximadamente 270 mil pequenas empresas.

Uma pesquisa feita pelo SEBRAE nacional constatou que 45% das micro e pequenas empresas brasileiras obtêm sucesso, enquanto que 50 a 60% delas fecham as portas entre o primeiro e o segundo ano. Há cinco anos a taxa de mortalidade das empresas era de 80%.

O SEBRAE oferece vários meios para facilitar o ingresso do profissional no mundo dos negócios. Um dos programas é o Educação Sebrae, que atua em duas vertentes: para quem não tem uma empresa constituída, oferece palestras e orientações e para quem já possui uma empresa, há oferta de consultorias e diagnósticos.

Outra forma de conseguir orientação do SEBRAE é através do Espaço de Pesquisa Sebrae, uma biblioteca que oferece vídeos, revistas, livros e acesso à Internet. O acesso às informações é gratuito, mas o usuário também pode adquirir materiais. O Sebrae possui unidades regionais em Pato Branco, Londrina, Cascavel e Maringá.

A Internet também oferece informações sobre como abrir um negócio próprio. O endereço [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br) é auto – explicativo e se o usuário não conseguir as respostas para suas dúvidas, ele ainda pode agendar uma consulta on – line e elaborar um plano de negócios.

## Apêndice 4

Texto transcrito do livro de autoria de Nereu Ribeiro Domingues e Leonor M. C. Prado de Almeida, "*Guia Prático do Direito Empresarial no Novo Código Civil – Aspectos Legais, Modelos e Formulários*", capítulo 2: "O Pequeno Empresário e o Novo Código Civil", pgs. 13 – 14. Curitiba: Biblioteca CRC, 2003.

### Quem é o pequeno empresário?

Não existe definição no código sobre quem é o pequeno empresário.

Apesar de a nova lei estabelecer um tratamento diferenciado para o pequeno empresário, como veremos adiante, em nenhum momento ela tratou de apontar qual o empresário que se enquadra nesse conceito.

Toda a legislação brasileira sempre se referiu à *microempresas e empresas de pequeno porte*, porém, ao utilizar a expressão "*pequeno empresário*", o NCC tornou discutível a possibilidade de se adotar a definição existente no art. 2º da Lei 9.841/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa):

**Artº 2º** - Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

**I** – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

**II** – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Para o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) não há a possibilidade de equiparar os conceitos, pois pela interpretação literal do NCC, o pequeno empresário se refere ao empresário individual, o que excluiria as sociedades empresárias e, portanto, empresas de pequeno porte e as microempresas.

Realmente, o art. 970 do NCC está inserido no Título I do Livro II do código, que trata do empresário individual e as sociedades empresárias estão incluídas no Título II.

Por outro lado, o deputado federal Ricardo Fiúza, último relator e coordenador dos trabalhos que resultaram na criação do NCC, entende que *"a definição de pequeno empresário é variável, conforme as mudanças ocorridas no cenário econômico"*, assim sendo, deve-se considerar a expressão como referência ao microempresário e ao empresário de pequeno porte, como definido no estatuto mencionado.

Diante do impasse gerado, sugere-se que as MEs e EPPs mantenham o regime jurídico que já lhes era aplicado antes da entrada em vigor do NCC, até que haja alguma lei regulamentando a questão.

### **Qual o tratamento dispensado pelo NCC?**

Os artigos 970 e 1.179, parágrafo 2º estabelecem tratamento diferenciado ao "pequeno empresário".

**Art. 970** – A lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário, quanto à inscrição e aos efeitos daí decorrentes".

De acordo com Ricardo Fiúza, esse tratamento diferenciado deve favorecer aos pequenos empresários, no tocante as suas obrigações nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, simplificando procedimentos e facilitando sua continuidade e expansão.

**Art. 1.179** – O empresário e a sociedade são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

**Parágrafo 2º** - **É dispensado das exigências deste artigo o pequeno empresário a que se refere o art. 970".** (Grifamos).

Tal dispositivo não desonera o pequeno empresário da obrigação de manter sua escrituração organizada e efetuar os lançamentos no livro – caixa e livro de registro de inventário.

**IMPORTANTE** - O disposto nos artigos 970 e 1.179 parágrafo 2º , não é auto – aplicável. Depende de regulamentação.

**Quais as novas determinações da junta comercial?**

Especificamente em relação às empresas abrangidas pelo Estatuto da ME a adição ao nome empresarial das expressões ME ou Microempresa e EPP ou Empresa de Pequeno Porte não devem ser mais efetuadas no "Requerimento de Inscrição do Empresário, mas, **OBRIGATORIAMENTE**, nos atos posteriores.

## Apêndice 5

Artigo transcrito do jornal "Gazeta do Povo", edição de 03/08/2003, Caderno de Classificados, pg. 1.

### **Recursos Humanos – Ergonomia a serviço da empresa**

- **Pesquisa sobre questões ergonômicas mostra que investir nos funcionários aumenta a produtividade**
- **Qual a relação entre o bem estar do funcionário e a lucratividade da empresa?**

Segundo o engenheiro e professor universitário Giles Balbinotti, que trabalha com treinamento e desenvolvimento de pessoal, esses dois objetivos não podem ser tratados separadamente, pelo menos nas empresas que buscam uma gestão moderna e competitiva. Balbinotti acaba de concluir seu mestrado sobre a "Questão Ergonômica", pela Universidade Federal de Santa Catarina.

"Os empresários precisam ter em mente que, garantindo boas condições de trabalho, podem aumentar sua lucratividade. Melhorando o clima, podemos reduzir o desperdício, aumentar a eficiência e, por conseqüência, a produtividade.

Isso tudo se reflete no aumento de competitividade, que nada mais é do que fazer cada vez mais e melhor, com cada vez menos e sem causar danos aos funcionários, já que o custo dos afastamentos por problemas de saúde é alto".

**Prática** – Para colocar em prática esses conceitos, o professor diz que é necessário estar atento às necessidades ergonômicas dos funcionários. "E isso não se limita a ter cadeiras ergonômicas. A ergonomia se preocupa com as competências física, cognitiva e psíquica. Todas precisam ser atendidas para que as metas da empresa sejam atendidas".

Atender a ergonomia no seu contexto físico, segundo Balbinotti, implica em garantir que os funcionários não tenham um esforço físico maior do que sua estrutura suporta, o que pode gerar alguma lesão e representa custos para a empresa.

A preocupação com o aspecto cognitivo deve existir para que ninguém exerça uma função para a qual não está habilitado. "O perfil da pessoa tem que ser o ideal para a função. Do contrário, as tarefas não serão cumpridas de forma eficiente e o funcionário viverá estressado, com medo, sobrecarregado e frustrado".

**Competência** - Da mesma forma, a competência psíquica também deve ser analisada, já que, segundo o professor, o ser humano é um só e seus problemas não podem ser esquecidos quando ele entra na empresa. "Como alguém pode trabalhar bem, quando seu filho está com 40 graus de febre, ou o pai está doente?", questiona.

As competências física e cognitiva podem ser assegurados conforme o profissional, por uma análise ergométrica criteriosa, no momento em que a pessoa entra na empresa.

"Com isso, será possível saber o que cada pessoa pode suportar, tanto no aspecto físico como no cognitivo. Ninguém vai colocar o João, por exemplo, que é uma pessoa anti - social para atender o público, pois ele ficará infeliz e o cliente será mal atendido. Mas para fazer essa avaliação a empresa precisa estar preparada, o que passa por planejamento estratégico" .

A avaliação do bem-estar psíquico requer outro tipo de avaliação. Segundo o professor, ela depende do preparo das pessoas que estão nos cargos de chefia, que precisam conhecer bem seus subordinados. "As lideranças devem conhecer sua equipe, estando cientes e sensíveis para as diferenças e tendo habilidade e conhecimento para conduzir seus comandados" .

## Apêndice 6

Artigo transcrito do site [www.manager.com.br](http://www.manager.com.br), em 06/08/2003, de autoria do professor José Antonio Rosa, docente do Instituto Nacional de Pós Graduação e consultor da Manager Assessoria em Recursos Humanos.

### **Desafios e Aprendizado – Aprendendo a Aprender**

Todos os processos podem ser aprendidos por pessoas inteligentes: o de somar, dividir, escrever, fazer café, etc. Isso vale, principalmente, para o processo de aprender – pode-se e deve-se saber aprender. Um ditado zen diz que, numa conversa entre um sábio e um tolo, quem aprende mais é o sábio, pois, o sábio é sábio porque aprende e o tolo, porque não aprende. Muitas pessoas inteligentes não aprenderam a fazer café – portanto, embora potencialmente isso seja algo fácil, elas não serão capazes de fazê-lo. Igualmente gente inteligente às vezes não aprendeu a aprender e então, com todo o intelecto, mantém-se tola.

Basicamente, aprender requer humildade. É não achar que já sabe, que ninguém tem nada a ensinar, que o que se pensa é a verdade. Munido de atitudes arrogantes e auto – suficientes, qualquer inteligente será tachado como tolo. O segundo passo é abrir a mente para as informações que vêm do mundo e dos outros, não ter a mente fechada, que se concentra em si mesma e não vê, não ouve, não percebe nada. Daí ter uma surpresa quando o chefe finalmente chama o "inteligente" e diz que é hora de ele deixar a empresa. "Como, eu?!". Sim, você mesmo, que não notou os sinais de descontentamento que seu chefe vinha apresentando nos últimos meses, não ouviu a advertência que ele fez, não percebeu que sua área estava com problemas.

Além de humildade e mente aberta, é importante pesquisar, isto é, perguntar, ler, informar-se do que está acontecendo na sua área e no mercado. É evidente que é mais cômodo fingir que leu aquele relatório que a empresa emitiu para todos os gerentes. Dar uma olhada por cima em geral não é suficiente, vale a pena dar atenção às expectativas e tendências alheias. Como se diz, no ditado popular: A vida é dura para quem é mole. Pesquisar requer um pouco de transpiração.

Podemos resumir e acrescentar sobre estar aprendendo a aprender:

- Tenha uma postura humilde – não pressuponha que você já sabe.
- Abra a mente para o que vem de fora.
- Pesquise, vá atrás de informações fundamentais e mantenha-se atualizado.
- Concentre-se – evite a distração permanente, que tanto atrapalha.
- Tenha a coragem de ouvir coisas que contrariem suas certezas.

Mais vale aquilo que se aprende, que é experiência de vida, do que aquilo que nos ensinam. Se você não aprender por você, quem o fará?

## Apêndice 7

Artigo transcrito do site [www.manager.com.br](http://www.manager.com.br), em 06/08/2003, de autoria do professor José Antonio Rosa, docente do Instituto Nacional de Pós Graduação e consultor da Manager Assessoria em Recursos Humanos.

### **Liderança – Liderando para o sucesso**

Muitas pessoas imaginam a liderança como sendo apenas um processo de cima para baixo. Isto é, um processo por meio do qual o chefe obtém adesão espontânea verdadeira de seu subordinado. Sim, esse é um trajeto de liderança, mas há outros. É fundamental liderar na horizontal: ninguém leva adiante um projeto se não tiver a adesão de colegas na organização. Além disso, liderar os colegas é mais importante até mesmo que liderar os subordinados, pois, colegas não devem obediência a você e não farão as coisas na base da obrigação (o que os subordinados às vezes fazem). É preciso cativá-los. É também fundamental liderar para cima, isto é, fazer chamada liderança reversa, "ganhar" o chefe. Sem apoio do chefe, seus projetos não vão a lugar nenhum. Assim, é preciso vendê-los bem para o chefe, convencê-lo a investir tempo, dinheiro, risco emocional e profissional naquilo que você deseja fazer.

Faça uma lista das pessoas fundamentais para o sucesso de seus projetos.

- Pergunte-se: Será que estou vendo tais pessoas na perspectiva certa, como parceiros a serem pontualmente liderados nas coisas que desejo fazer?
- Se você ainda não fez um curso de liderança, procure fazer. Sempre se aprende algo útil para a vida em organizações.
- Quais as áreas em que você tem encontrado barreiras? Qual é a sua visão das pessoas dessas áreas? Saiba que nessa visão pode estar o problema. Mude a visão, se for o caso.
- Jamais pense que qualquer projeto, por melhor que seja, andará sozinho. Sem liderança, nada vai avante.