

EDISON LUIS RODAK

COMO SUPERAR DIFICULDADES E BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DE
FERRAMENTAS CONTÁBEIS E INDICADORES DE DESEMPENHO: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NORGIE

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA
JUNHO/2007

RESUMO

RODAK, Edison Luis. **Como superar dificuldades e barreiras na implantação de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho: Um estudo de caso na empresa Norgie.** Este trabalho propõe-se a identificar as dificuldades e barreiras, bem como as alternativas para superá-las, na implantação com êxito de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão em empresas que se enquadrem no perfil de micro ou pequena empresa e possuam estrutura familiar de gestão, de forma a contribuir para a longevidade de organizações desta natureza.

Durante a realização deste trabalho, ficou evidente que os ambientes nos quais as empresas estão inseridas são ambientes em constantes mudanças, assim, é necessário que as ferramentas contábeis, indicadores contábeis e indicadores de desempenho sejam periodicamente revistos, de forma a adequá-los às novas condições e ameaças que o ambiente lhes impõe.

Pode-se concluir que muitas ações para alcançar o êxito nesta implantação estão relacionadas ao planejamento das mudanças bem como em estabelecer um plano consistente para superar as resistências, desenvolver ações específicas de capacitação e treinamento e adequação do perfil profissional para as funções necessárias.

A realização deste trabalho foi muito gratificante pela sua aplicabilidade, resultados alcançados, satisfação dos proprietários da empresa em que se realizou o estudo de caso e a possível contribuição que pode proporcionar a outras empresas.

Palavras-chave: dificuldades e barreiras; ferramentas contábeis; indicadores de desempenho; micro e pequena empresa; estrutura familiar; mudanças; superar resistências.

ABSTRACT

RODAK, Edison Luis. **How surpass difficulties and barriers in the implantation of countable tools and performance pointers: A study of case in the Norgie company.**

This work is considered to identify the difficulties and barriers, as well as the alternatives to surpass them in the implementation with success of countable tools and performance pointers that assist the managers in decision talking process for companies that they are fit in the profile of micron and small company and to get familiar structure of management of form to contribute for the longevity of this organization's kind.

During the development of this work, it was evident that the environments in which the companies are inserted are surrounding in constant changes, thus, it is necessary that countable tools, countable pointers and performance pointers periodically need to be reviewed, of form to adjust them it the new conditions and threats that the environment imposes to them.

It's possible to conclude that many actions to reach the success in this project are related with the planning of the changes as well as with establish a consistent plan to surpass the resistances, develop specific actions for qualification and training and adjust the professional profile for the necessary functions.

The accomplishment of this work was very rewarding for its applicability, resulted reached, satisfaction of the proprietors of the company where if it carried through the study of case and the possible contribution that can provide to other companies.

Word-key: difficulties and barriers; countable tools; performance pointers; micron and small company; familiar structure; changes; surpass the resistances.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	METODOLOGIA ADOTADA	2
1.1.1	<i>Levantamento Bibliográfico</i>	2
1.1.2	<i>Revisão da Literatura</i>	2
1.1.3	<i>Estudo de Caso</i>	3
2	BASE TEÓRICA	5
2.1	PORTE DA EMPRESA	5
2.2	EMPRESA FAMILIAR	6
2.2.1	<i>Tipos de Empresas Familiares</i>	8
2.2.2	<i>Empresa Familiar e a Profissionalização</i>	8
2.2.3	<i>Vantagens e Fraquezas da Profissionalização</i>	10
2.2.4	<i>Empreendedorismo nas Empresas Familiares</i>	11
2.2.5	<i>Planejamento da Empresa Familiar</i>	13
2.2.6	<i>Empresas Familiares & Globalização</i>	14
2.2.7	<i>A Cultura e o Propósito das Empresas Familiares</i>	15
2.2.8	<i>Informação e Ferramentas de Gestão</i>	16
2.2.9	<i>Princípio da Entidade</i>	17
2.3	CONTABILIDADE	17
2.3.1	<i>Funções da Contabilidade</i>	18
2.3.2	<i>Áreas de Atuação da Contabilidade</i>	19
2.3.3	<i>Demonstrações Contábeis</i>	21
2.3.4	<i>Tipos de Análise das Demonstrações Financeiras</i>	23
2.3.4.1	<i>Análise Vertical</i>	23
2.3.4.2	<i>Análise Horizontal</i>	26
2.3.4.2.1	<i>Análise de Evolução Nominal</i>	26
2.3.4.2.2	<i>Análise de Evolução Real</i>	27
2.3.4.3	<i>Análise por meio de Índices</i>	28
2.3.4.3.1	<i>Índices de Solvência ou Liquidez</i>	29
2.3.4.3.2	<i>Índices de Estrutura de Capitais (Endividamento)</i>	31
2.3.4.3.3	<i>Índices de Rentabilidade</i>	32
2.3.4.3.4	<i>Índices de Rotação ou Giro</i>	35
2.3.4.3.5	<i>Índices Padrão</i>	38
2.3.4.3.6	<i>Grau de Alavancagem Financeira</i>	39
2.4	INDICADORES DE DESEMPENHO	40
2.4.1	<i>O uso de Indicadores na avaliação de Desempenho</i>	40
2.4.2	<i>Referenciais para a definição de indicadores</i>	42
2.4.3	<i>Características Gerais dos Indicadores</i>	44
2.4.4	<i>Classificação dos Indicadores de Desempenho</i>	46
2.4.5	<i>Roteiro para utilização dos Indicadores</i>	47
2.4.6	<i>Indicadores Gerais de Desempenho para Pequena e Média Empresa</i>	49
2.5	MUDANÇAS NAS EMPRESAS	51
2.5.1	<i>Conceito de Mudança</i>	51
2.5.2	<i>Fatores Externos da Mudança</i>	52
2.5.3	<i>Fatores Internos da Mudança</i>	54
2.5.4	<i>Classificação das Mudanças</i>	54
2.5.5	<i>Tipos de Mudanças</i>	55
2.5.5.1	<i>Mudanças Contínuas</i>	57
2.5.5.2	<i>Mudanças Planejadas</i>	57
2.5.5.3	<i>Mudanças Radicais</i>	58
2.5.6	<i>Preparação das Pessoas para as Mudanças</i>	58
2.5.7	<i>Resistência à Mudança</i>	60
2.5.8	<i>Como Contornar a Resistência à Mudança</i>	62

2.5.9	<i>Condições para Alcançar uma Cultura de Inovação e de Mudança</i>	66
3	APRESENTAÇÃO DA NORGIE INDUSTRIAL LTDA.	69
3.1	DESENVOLVIMENTO	70
3.2	IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO INICIAL	70
3.3	INDICAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS E INDICADORES IMPORTANTES	71
3.4	IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE PARA MUDANÇAS NA NORGIE.....	73
3.5	ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO	77
3.6	CUSTO & BENEFÍCIO	80
4	CONCLUSÃO	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO FILION (2000).....	5
TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO O SEBRAE (2000).....	5
TABELA 3 – BALANÇOS PATRIMONIAIS.....	24
TABELA 4 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	25
TABELA 5 – ÍNDICES INFLACIONÁRIOS	27
TABELA 6 – ATIVO CIRCULANTE DEFLACIONADO.....	28
TABELA 7 – COMPARATIVO ANÁLISE NOMINAL & REAL.....	28
TABELA 8 - INDICADORES GERAIS DE DESEMPENHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	51
TABELA 9 - INDICADORES CONTÁBEIS A SEREM IMPLANTADOS.....	72
TABELA 10 - INDICADORES DE DESEMPENHO A SEREM IMPLANTADOS	72

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCIPAIS FATORES EXTERNOS DE MUDANÇAS SEGUNDO CHIAVENATO (2000).....	53
FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS MUDANÇAS SEGUNDO CHIAVENATO (2000).....	55
FIGURA 3 - MUDANÇAS E LIMIAR DE SENSIBILIDADE DAS PESSOAS SEGUNDO CHIAVENATO (2000) ..	60
FIGURA 4 - POSSÍVEIS TIPOS DE ACEITAÇÃO DA MUDANÇA SEGUNDO CHIAVENATO (2000)	62

LISTA DE SIGLAS

AC	Ativo Circulante
ACL	Ativo Circulante Líquido
ARLP	Ativo Realizável à Longo Prazo
AT	Ativo Total
CMV	Custo de Mercadorias Vendidas
CP/CT	Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros
EF	Estoque Final
EI	Estoque Inicial
Em	Estoque médio
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GAF	Grau de Alavancagem Financeira
ICE	Índice de Composição do Endividamento
ICT	Índice de Capitais de Terceiros
ID's	Indicadores de Desempenho
IECP	Índice de Endividamento de Curto Prazo
IET	Índice de Endividamento Total
IGA	Índice de Giro do Ativo
IGP	Índice Geral de Preços
IMB	Índice de Margem Bruta
IML	Índice de Margem Líquida
IMO	Índice de Margem Operacional
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
IPCP	Índice de Prazo Médio de Contas a Pagar
IPCR	Índice de Prazo Médio de Contas a Receber
IPL	Imobilização do Patrimônio Líquido
IPR	Índice de Prazos Rotativos
IRA	Índice de Rentabilidade do Ativo
IRE	Índice de Rotação de Estoques

IRP	Imobilização dos Recursos Permanentes
IRPL	Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido
LC	Liquidez Corrente
LG	Liquidez Geral
LI	Liquidez Imediata
LS	Liquidez Seca
PELP	Passivo Exigível à Longo Prazo
PC	Passivo Circulante
PL	Patrimônio Líquido
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RE	Rentabilidade da Empresa
RCP	Rentabilidade dos Capitais Próprios

1 INTRODUÇÃO

A área contábil é uma das mais críticas, visto que ali se encontram todos os registros da vida de uma empresa. As oscilações do dia-a-dia, as operações, os resultados sistematicamente registrados e analisados, mostram o desempenho, os fortes e fracos de uma organização. A contabilidade facilita as ações, fornecendo as coordenadas de acordo com o desempenho medido. Entretanto, ainda encontramos empresários que olham a contabilidade apenas como burocracia, não vendo nela nenhum benefício. Isso decorre da falta de informação, já que o empresário, de início, precisa saber comprar e vender, mas não é obrigado a conhecer contabilidade.

A proposta deste estudo é subsidiar os empresários com informações a respeito de como obter sucesso na implementação de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho que auxiliem na tomada de decisões. Muitas das micro, pequenas e médias empresas são empresas com estruturas familiares, onde nem sempre os gestores têm o devido preparo para interpretar, analisar e solicitar informações que os auxiliem na tomada de decisões, bem como na implementação de ferramentas que os auxiliem neste processo.

Para efetuarmos tal estudo, estaremos utilizando a experiência da Norgie Industrial Ltda. que possui uma estrutura familiar de gestão e ainda apresenta-se em uma fase de transição entre micro e pequena empresa, que pelo número de funcionários já é uma pequena empresa, todavia, ainda não possui a maturidade em seus processos, o que ainda a deixa na fase de transição exigindo ainda mais, ferramentas de controle e apoio à decisão gerencial.

As dificuldades encontradas por esta empresa, na implementação de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho gerenciais, bem como as soluções adotadas para suplantá-las poderão servir para que outras empresas em situação semelhante possam aprender com os sucessos e também com as dificuldades, sem, necessariamente, ter que passar pelas mesmas dificuldades.

1.1 METODOLOGIA ADOTADA

Na elaboração deste trabalho foram executadas as fases abaixo descritas.

1.1.1 Levantamento Bibliográfico

Nesta etapa foram obtidos dados e informações pertinentes às áreas de abrangência do trabalho:

- conceituação do porte das empresas;
- conceituação de empresa familiar;
- contabilidade e as ferramentas contábeis;
- indicadores de desempenho;
- processo de mudanças nas empresas.

1.1.2 Revisão da Literatura

Considerando as informações obtidas através do levantamento bibliográfico, foi feita a fundamentação teórica de forma a embasar a proposta apresentada para o estudo que objetiva identificar as dificuldades e barreiras, bem como as alternativas para superá-las, na implantação com êxito de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho que auxiliem os gestores no

processo de tomada de decisão em empresas que se enquadrem no perfil de micro ou pequena empresa e possuam estrutura familiar de gestão.

1.1.3 Estudo de Caso

Para a realização deste trabalho, utilizamos a experiência da Norgie Industrial Ltda. que possui uma estrutura familiar de gestão e ainda apresenta-se em uma fase de transição entre micro e pequena empresa, todavia, não possui maturidade em seus processos, o que a deixa na fase de transição exigindo ainda mais, ferramentas de controle e apoio à decisão gerencial.

As dificuldades encontradas por esta empresa, na implementação de ferramentas contábeis e indicadores de desempenho gerenciais, bem como as soluções adotadas para suplantá-las poderão servir para que outras empresas em situação semelhante possam aprender com os sucessos e também com as dificuldades, sem, necessariamente, ter que passar pelas mesmas dificuldades.

O plano de ação desenvolvido para tanto foi composto por duas partes distintas, a primeira consistiu em identificar se a empresa já utilizava algum tipo de ferramenta contábil e indicador de desempenho e a forma como vinham sendo utilizados. A partir de então, identificar quais outras ferramentas e indicadores poderia trazer contribuições significativas ao processo de gestão.

O próximo passo foi identificar o ambiente em que se pretendia implementar tais mudanças, mapeando barreiras, pontos favoráveis, impedimentos, necessidades, cultura, experiência, conhecimentos, motivações, enfim, pontos favoráveis e desfavoráveis à implementação. Identificados os obstáculos, apresentou-se formas para superá-los.

Através do acompanhamento do processo de implementação, coletou-se depoimentos sobre as maiores dificuldades e como foi possível superá-las.

Adicionalmente, avaliou-se junto aos gestores o custo X benefício na implementação de tais ferramentas.

2 BASE TEÓRICA

2.1 PORTE DA EMPRESA

O primeiro conceito que precisa estar devidamente claro é a definição de Micro e Pequena Empresa. Existem vários critérios para a classificação das empresas, que variam de acordo com o país, região ou de acordo com o pesquisador. Segundo Filion (1991), a maioria dos países utiliza o critério do número de empregados para a classificação do porte das empresas. A justificativa para a ampla adoção deste critério é que a informação é mais facilmente acessível, mais facilmente revelada pela maioria das empresas e mais facilmente controlada.

A tabela 1 mostra a classificação adotada por Filion.

Número de empregados	Tipo de empresa
1 – 3	auto-empregado
4 – 50	pequena
51 – 200	média
201 – 500	grande
501 +	muito grande

Tabela 1 – Classificação do porte das empresas segundo Filion (2000)

No Brasil, costuma-se adotar o critério adotado pelo SEBRAE para classificação das empresas, conforme demonstrado na tabela 2.

Classificação	Indústria	Comércio de Serviços
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 00	De 10 a 49

Tabela 2 – Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE (2000)

A maior característica de uma pequena empresa, apontada por Fillion (1991) é que sua sobrevivência e seu crescimento dependem de seu proprietário. O futuro destas empresas dependerá de como o proprietário se comporta dentro e fora da empresa.

Como visto anteriormente, no Brasil, a classificação do porte das empresas segue a caracterização pelo número de colaboradores permanentes, com alguns ainda incorporando o fator nível de faturamento.

As empresas de pequeno porte no Brasil são responsáveis por:

- cerca de 4 milhões de empresas constituídas;
- 60% da oferta total de empregos formais;
- 42% dos salários pagos;
- 21% da participação no PIB;
- 96,3% do número de estabelecimentos.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Apesar de muitos acreditarem que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, a realidade demonstra que isso não, necessariamente, é verdadeiro. Muitas empresas, tanto no caso brasileiro como de outros países, demonstram que essa parceria é possível. O importante é entender que não é a família, em si, que atrapalha a empresa, mas sim, a ignorância dos problemas desse relacionamento, ou seja, a falta de um código de relacionamento.

Com base em Lodi (1993), considera-se uma empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão da empresa se mantenham em mãos da família (López, 1999).

Hoje, percebe-se que a sociedade tem uma visão muito negativa de empresas sob gestão familiar. Estatísticas disponíveis comprovam que cerca de metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração; em torno de 30% a 40% fracassam na passagem da segunda para a terceira geração. Contudo as empresas não familiares também fracassam. Segundo William Penney, diretor geral da Hay Group no Brasil, as empresas têm um ciclo de vida médio de sessenta anos, independente de serem ou não familiares; enquanto as exclusivamente familiares é de vinte e cinco anos (Vidigal, 1997).

Segundo Bernardi (1995), empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado. Vidigal (1996) afirma que, nos Estados Unidos, a empresa familiar é encorajada e dezenas de universidades do país têm programas de estudo e de apoio a ela, isso ocorre por que a empresa familiar é vista como a maior geradora de empregos, como uma fonte de riqueza. A grande diferença é que, se no Brasil a empresa cresce e adquire expressão, passa a ser pichada com esse quase-xingamento “empresa familiar”. Nos Estados Unidos, não! Mesmo que a empresa cresça, ela continuará sendo respeitada na sua condição de familiar. É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer somente terão sucesso com perfil e mentalidade

completamente diferentes da tradicional, ou seja, com capital aberto, gestão profissionalizada, racionalidade temperada por ousadia no processo de tomada de decisão gerencial.

2.2.1 Tipos de Empresas Familiares

Entre os vários tipos de empresas familiares, Lethbridge (1997) identifica três. No primeiro tipo, a tradicional, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre os negócios. O segundo tipo é a híbrida, com o capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle; há mais participação de profissionais não-familiares na administração. No terceiro tipo, é possível destacar a influência familiar na maioria das decisões; as ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Portanto, é possível afirmar que, mesmo a empresa familiar sendo constituída por várias tipologias, torna-se cada vez mais indispensável a presença de uma pessoa inovadora, desprendida de elos paternalistas e, acima de tudo, preparada para todas as situações.

2.2.2 Empresa Familiar e a Profissionalização

Profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Lodi, 1993). É o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais.

Conforme Vidigal (1997), com a chegada ao país das empresas multinacionais e, mais recentemente, a abertura dos mercados (processo de globalização), a empresa tradicional viu-se diante de uma encruzilhada: modernizar-se e profissionalizar-se para competir e sobreviver, ou desagregar-se e ser absorvida por grupos estrangeiros. A receita do sucesso consiste em profissionalizar, mas profissionalizar a família. Isto pode ser feito através do treinamento de jovens da família que tenham vocação para serem executivos, ou treinar os futuros herdeiros não para serem executivos, mas para que sejam acionistas competentes, para que tenham noções básicas de legislação, de contabilidade e de administração.

É importante ressaltar que a profissionalização só terá sucesso quando for entendida como o estabelecimento de regras profissionais de eficácia e eficiência. É certo, porém, que as empresas familiares de maior porte que pretendem crescer nesse mundo globalizado somente terão sucesso com perfil e mentalidade completamente diferentes dos tradicionais, ou seja, com capital aberto e gestão profissionalizada.

Por outro lado, espera-se que o profissional defina bem o cargo para o qual está sendo contratado; descubra quem manda; especifique os resultados esperados; considere as contradições da situação, da família, subordinados e colegas; perceba a existência de um sutil sistema político, exponha às pessoas a expectativa do seu papel.

Para que a profissionalização atinja níveis satisfatórios, é necessário que ela crie um conselho de administração, cujos membros sejam todos ligados por laços de parentesco; uma diretoria bem balanceada, composta por familiares e profissionais maduros (Bernhoeft, 1989). Quando o conflito entre

o presidente e um diretor familiar passar dos limites é necessário evitar o aprofundamento. Quando o objeto de conflito for uma área específica ligada a um dos conflitantes, sugere-se transferir esta área a um terceiro. As relações entre os membros de uma família devem ser mantidas num nível de respeito, não podendo afetar o nível profissional.

Profissionalizar não é apenas entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos: primeiro, na família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, que é a que dá prestígio às pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, pois existe uma certa confusão entre herança e sucessão, apenas porque, no primeiro caso, tudo pode ser destruído por coisas mesquinhas, como iates, viagens à Europa, Mercedes Benz, etc. Já no caso da sucessão, existe uma dose de responsabilidade empresarial que não pode deixar de ser cumprida: administração. Aqui está, de fato, o poder, no qual é possível as pessoas se protegerem em função do poder que as mesmas podem exercer sobre a vida das pessoas e das empresas. No terceiro ponto é fundamental a profissionalização daqueles que vão conduzir os negócios, pois cabe a eles entender que a empresa familiar possui características próprias que as diferencia das demais. Tal preparo só poderá ser feito dentro da empresa, no dia-a-dia.

2.2.3 Vantagens e Fraquezas da Profissionalização

Nos relatos feitos por Oliveira (1999), as principais vantagens da profissionalização baseiam-se em receber de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional, pois ele pode

trazer consigo uma bagagem de experiências muito ampla, obtida em outras empresas, o que posteriormente será muito benéfico para a empresa familiar. Isso significa incorporar novos estilos de administração. Além da ampla bagagem de conhecimentos, é muito bom poder identificar novos estilos de administração que o executivo é capaz de trazer para a empresa.

Outra vantagem consiste na flexibilidade para alterações de executivos, pois é fácil de substituí-los. Essa flexibilidade é inevitável para que a empresa familiar mude e adquira agilidade.

Por outro lado, são notáveis as desvantagens da profissionalização dentro da empresa familiar, como, por exemplo, no momento da contratação de um executivo profissional. Este, por sua vez, não poderá fugir da maneira de ser da empresa familiar quando for incorporar o seu estilo de administração. Existe, também, a grande possibilidade da perda do executivo contratado, pois ele apresenta elevada chance de pedir demissão em razão das novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho. Essa possibilidade de ocorrência pode ser reduzida através de planos motivacionais, benefícios, salários, etc.

2.2.4 Empreendedorismo nas Empresas Familiares

A profissionalização não deve ser pensada separadamente do conceito de empreendedorismo, cuja maior contribuição para o mundo dos negócios foi determinar a correta adequação do capital e do trabalho, sendo estes os principais elementos que sempre impulsionaram o capitalismo.

O espírito do empreendedorismo compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, aliados com

habilidades na execução de todas as atividades operacionais, contemplando um plano gestor para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, planejamento, cronogramas, orçamentos, contabilidade etc.

Algumas pessoas, ao fazer e vender, organizar e financiar, discernir e suprir as necessidades e desejos dos outros, acabaram por influenciar quem somos hoje e aquilo que seremos amanhã. Pode-se citar, dentre tantos, John D. Rockefeller (1884), cujas contribuições mais duradouras foram os sistemas de controle. Ele foi guarda-livros e sua forma de agir persuadiu os homens mais poderosos a fazer alianças em prol de causas empresariais. Outro exemplo foi Henry Ford (1896), que aperfeiçoou a linha de montagem, transformando o automóvel, considerado um artigo de luxo, em uma necessidade, com a visão do carro para todos. E ainda Raymund Kroc (McDonald's, 1954), que conseguiu colocar bolos e carnes em linhas de montagem.

Como se observa, todas as empresas acabam tendo a influência familiar do primeiro empreendedor, uma vez que as pessoas que revolucionaram o mundo empresarial através de suas invenções deixaram seus filhos como sucessores legítimos. É preciso, porém, enfrentar algumas realidades: toda empresa precisa ter um comando; nem todo filho será igual ao pai; e, sobretudo existe o investidor, que sempre procurará assegurar rentabilidade para os investimentos e o patrimônio em que participa, justamente para não confundir a sua vida pessoal com a continuidade empresarial.

A história das grandes corporações mostra que, independentemente da questão familiar, as pessoas mais bem-sucedidas não fizeram a diferença no meio empresarial apenas pelo estudo formal, mas também porque conheciam profundamente o conceito do seu negócio, ou seja, o espírito

empreendedor as guiou para o caminho do sucesso empresarial. No entanto, a história mostra também que a continuidade desse sucesso dependeu da profissionalização dos quadros diretivos, fossem eles compostos por descendentes dos primeiros empreendedores ou por executivos contratados no mercado.

2.2.5 Planejamento da Empresa Familiar

As alterações que estão ocorrendo na estrutura e perfil gerencial das empresas familiares está prejudicando e levando ao fim empresas sob gestão familiar, e tudo isso consiste simplesmente na falta de um sistema de planejamento.

Os proprietários de empresas familiares, segundo Bernfoeft (1989), independentemente do porte, devem estar conscientes de que o planejamento da organização deve basear-se em quatro níveis:

Estratégico: o qual é o norteador dos planejamentos futuros da empresa. Define objetivos a serem perseguidos e atingidos em um determinado prazo; deve ser analisado e discutido entre os proprietários;

Patrimonial: este é de grande importância para o convívio familiar e desempenho da empresa, devendo ser discutido pelos familiares e pelos proprietários. Aqui vai ocorrer a ampliação via novos empreendimentos;

Continuidade: envolve fundamentalmente a discussão do futuro da liderança empresarial e sua preparação para o cargo. Discutem-se as regras e os critérios que orientarão os candidatos à sucessão;

Contingência: neste nível, busca-se preparar a empresa, familiares e gestores para crises inesperadas tanto no âmbito econômico e financeiro como em eventual afastamento do principal líder empresarial.

É importante, também, apresentar algumas sugestões para aperfeiçoar o processo de planejamento nas empresas familiares, tais como: respeitar a realidade da empresa familiar, eliminar os focos de resistência, ter uma equipe competente, ter conhecimento amplo do negócio, saber trabalhar as necessidades dos clientes, saber criar o futuro da empresa familiar, administrar mudanças, ter criatividade, pensar globalmente e, o principal, saber transformar os pontos fracos em pontos fortes.

2.2.6 Empresas Familiares & Globalização

A globalização pode ser definida como um processo de integração entre os países em seus vários campos (econômico, cultural, político etc.) e pode ser resumido como sendo um crescimento do comércio internacional. Lanzana e Constanzi (1999) retratam que a principal e imediata consequência desse processo foi o aumento da concorrência em razão da abertura comercial e do incremento do investimento direto estrangeiro.

Por um lado, a globalização cria desafios (conflito entre os interesses da família e da empresa) e, por outro, gera oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhores condições de concorrer no mercado internacional.

As recentes vendas de tradicionais empresas familiares nacionais deram espaço para que os estrangeiros considerassem as empresas controladas por famílias como “o paraíso dos compradores”. É necessário notar que o

processo de perda de importância relativa das empresas familiares entre as firmas de grande porte não é decorrente, necessariamente, do processo de globalização, mas resulta dos conflitos existentes dentro da empresa familiar e, sobretudo, do nepotismo.

Por isso, é necessário que a empresa sob gestão familiar busque parcerias, atualização tecnológica e, em alguns casos, ampliação do parque fabril a fim de ganhar escala e reduzir os impactos da globalização. É preciso, também, ressaltar que tais ações estratégicas requerem incremento de capital.

A globalização tende a afetar mais negativamente as empresas familiares do que as de gestão não-familiar, afirmam Lanzana e Constanzi (1999). A razão é que as empresas sob gestão familiar tendem a ter características peculiares (relutam em abrir capital ou se associar a outras empresas com medo de perda de controle) em relação às de gestão não-familiar. Mesmo com perdas significativas, empresas familiares, como a Ford e Du Pont, reforçam a tese de que continuarão presentes entre as grandes em mercados globalizados.

Para médias e pequenas empresas familiares conseguirem sobreviver e competir com as grandes corporações precisam se modernizar, abrir capital, profissionalizar a gestão, realizar associação com outras empresas e parceiros internacionais, planejar a sucessão e preocuparem-se com o desenvolvimento tecnológico e a conquista do mercado internacional.

2.2.7 A Cultura e o Propósito das Empresas Familiares

A cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da profissionalização e dos aspectos técnicos inerentes à gestão organizacional. A cultura empresarial necessariamente deve compreender

missão, crenças e valores com interesses na atividade, motivados pela razão, ocasionando com isto a determinação do propósito das empresas. Qualquer organização que queira diferenciar-se e manter-se no mercado deve ter suas metas bem definidas. Tais metas podem ser a manutenção ou o aumento de patrimônio, a lucratividade, produtos de alta qualidade, participação no mercado, tecnologia, ou o destaque na sociedade. Muitas vezes, no entanto, a empresa familiar tem em seu empreendedor ou gestor a figura do chefe de família e não se preocupa com a profissionalização ou com as necessidades de manutenção da atividade empresarial. As empresas familiares, no entanto, sofrerão sérias conseqüências de continuidade caso seu empreendedor não vincule o profissionalismo à cultura organizacional.

2.2.8 Informação e Ferramentas de Gestão

Por definição, a gestão empresarial compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional por meio de processos que devem ser normatizados, para que se possa espelhar o real desempenho da atividade empresarial. Assim, a informação correta e tempestivamente apurada torna-se de vital importância para a tomada de decisões e o empreendedor deve preocupar-se em manter essa cultura em sua organização, pela necessidade de informações gerenciais e pelo poder que elas trazem à gestão. O aperfeiçoamento das informações deve ser baseado nas principais ferramentas de apoio à gestão, principalmente na Contabilidade, que deverá elaborar relatórios fidedignos; na Controladoria, que deve criar relatórios objetivos, inteligentes e sob medida para a necessidade específica da empresa; no Planejamento Estratégico da organização, que deverá ser desenvolvido em

conjunto com todos os setores operacionais; e na Auditoria, que servirá como uma avalista dos resultados que venham a ser analisados.

2.2.9 Princípio da Entidade

A consciência de que o que separa a família de sua empresa é uma linha imaginária e tênue pode determinar o sucesso empresarial. É perfeitamente possível que a empresa familiar venha a ser um empreendimento de sucesso, desde que exista um equilíbrio entre a realização profissional e a dependência financeira. A Contabilidade chama isso de “Princípio da Entidade”. A falta de respeito a esse princípio tem sido causa determinante para a antecipação da liquidação de empresas, em situações bastante desfavoráveis. Vale repensar tal princípio como fonte de segurança e de controle organizacional, o que pode valer o respeito do mercado e a credibilidade das demonstrações contábeis e da empresa como um todo.

2.3 CONTABILIDADE

Para que possamos conhecer um pouco das ferramentas contábeis, necessitamos entender melhor o que é a contabilidade, para tanto, vamos ver alguns conceitos do ponto de vista de diversos autores:

Segundo Ribeiro (2003), “A Contabilidade é uma ciência que possibilita, por meio de suas técnicas, o controle permanente do Patrimônio das Empresas”.

Para Gouveia (2001), “Contabilidade é um sistema muito bem idealizado que permite registrar as transações de uma entidade que possam ser

expressas em termos monetários e informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira dessa entidade em uma determinada data”.

Marion (1998) define que, “A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Para Ludícibus (1986), temos que, “A Contabilidade, na qualidade de metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja este pessoa física, entidade de finalidades não-lucrativas, empresas, ou mesmo pessoas de Direito Público, tais como: Estado, Município, União, Autarquia etc.”

Para finalizar, trazemos o conceito do professor Ávila (2006), “contabilidade é a ciência que se ocupa do registro, por meio de técnicas próprias, dos atos e fatos da administração das entidades econômico-financeiras que possam ser expressos monetariamente, possibilitando o controle, o estudo, a interpretação e o fornecimento de informações sobre as variações do patrimônio das empresas para todos os usuários interessados”.

2.3.1 Funções da Contabilidade

Podemos citar cinco das principais funções da contabilidade segundo sua utilidade, descritas por Ávila (2006):

Registrar – todos os fatos ocorridos durante as atividades da empresa devem ser escriturados com a finalidade de obter a historicidade e a comprovação das ocorrências.

Organizar – a contabilidade constitui-se em um sistema de controle, portanto todos os registros devem estar organizados, bem como todos os livros devem ser sistematizados para melhor visualização e verificação dos acontecimentos.

Demonstrar – a partir dos registros organizados dos acontecimentos das empresas, devem ser expostos, periodicamente. Os resultados encontrados, bem como a situação econômica, patrimonial e financeira da empresa.

Analisar – levando em consideração que as informações fornecidas pela contabilidade, muitas vezes, podem não ser de fácil entendimento para os usuários, os demonstrativos devem ser analisados com a finalidade de facilitar a compreensão por parte de todos os usuários das informações contábeis.

Acompanhar – função de cunho administrativo que consiste em acompanhar a execução dos planos econômicos da empresa, prevendo os pagamentos a serem realizados e as quantias a serem recebidas de terceiros, bem como alertando para eventuais problemas.

2.3.2 Áreas de Atuação da Contabilidade

Além da área Pública, que se ocupa com o estudo e o registro dos atos e fatos administrativos das pessoas de direito público e da representação gráfica de seus patrimônios, com a finalidade de fornecer informações para os usuários, ramificando-se, conforme sua área de abrangência em federal, estadual, municipal e autárquica e, da área Privada, que se ocupa do estudo e do registro dos atos e fatos administrativos das pessoas de direito privado e da representação gráfica de seus patrimônios com a finalidade de fornecer informações para os usuários; a contabilidade ainda pode ser classificada de

acordo com outras áreas, as quais desenvolvem atividades específicas dentro dos ramos de atividade. Tendo como ponto de análise a utilização cotidiana dos conhecimentos da ciência contábil, podemos ressaltar como sendo as áreas mais importantes, a fiscal, a gerencial, a financeira, a auditoria, a perícia contábil e a atuarial.

A área fiscal auxilia na elaboração de informações para os órgãos fiscalizadores. Sendo imprescindível para um bom planejamento tributário da entidade.

A área gerencial tem por objetivo auxiliar a administração na otimização dos recursos disponíveis na entidade, por meio de um controle adequado do patrimônio.

A financeira elabora e consolida as demonstrações contábeis para disponibilizar informações aos usuários externos.

A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações internas e externas relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes.

A perícia contábil elabora laudos em processos judiciais ou extrajudiciais sobre organizações com problemas financeiros causados por erros administrativos.

A atuarial é especializada na contabilidade de empresas de previdência privada e em fundos de pensão.

Neste trabalho, estaremos nos atendo às áreas gerencial, financeira e auditoria.

2.3.3 Demonstrações Contábeis

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Evidentemente, o processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos: investidores, fornecedores de bens e serviços de crédito, bancos, governo, sindicatos, outros interessados.

Vivemos um momento em que “aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência” tornou-se, em função das dificuldades econômicas, uma tarefa nada fácil. A experiência e o feeling do administrador não são mais fatores decisivos no quadro atual; exige-se um elenco de informações reais, que norteiam tais decisões. E essas informações estão contidas nos relatórios elaborados pela Contabilidade.

Relatório Contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela Contabilidade. Ele objetiva relatar às pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos registrados por aquele setor em determinado período. Também conhecidos como informes contábeis, distinguem-se em obrigatórios e não-obrigatórios.

Os relatórios contábeis obrigatórios são aqueles exigidos por lei, sendo conhecidos como demonstrações contábeis. A Lei das Sociedades por

Ações estabelece que, ao fim de cada exercício social (ano), a Contabilidade fará elaborar com base na escrituração contábil, as seguintes demonstrações contábeis:

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do Exercício
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

Os relatórios contábeis não-obrigatórios, evidentemente, são aqueles não exigidos por lei, o que não significa que sejam menos importantes.

Marion, em seu livro *Análise das Demonstrações Contábeis*, 2ª Edição, Editora Atlas, diz que: “Poderíamos dizer que só teremos condições de conhecer a situação econômico-financeira de uma empresa por meio dos três pontos fundamentais de análise: Liquidez (Situação Financeira), Rentabilidade (Situação Econômica) e Endividamento (Estrutura de Capital)”.

Análise das Demonstrações Contábeis ou Financeiras é a parte da Ciência Contábil que analisa e interpreta as Demonstrações Financeiras de uma entidade, visando fornecer informações mais específicas sobre sua situação patrimonial. Para isto, o analista transforma os dados das demonstrações em informações úteis aos usuários.

Para iniciar os trabalhos de análise, deve-se passar por algumas etapas, a saber:

Identificação dos elementos: é nesta fase que o analista deve identificar os componentes das demonstrações necessários à análise e proceder ao ajuste das mesmas;

Padronização dos elementos: como o analista muitas vezes recorre a uma série histórica para efetuar comparações, somente será bem-sucedido caso utilize elementos padronizados;

Modificações na sistemática contábil: o analista deve levar em consideração prováveis alterações nos procedimentos (ex: critério de avaliação de estoques) no momento em que estabelecer as comparações de valores;

Alterações na moeda corrente: os planos econômicos contemplando corte de zeros, alteração de moeda, e a própria inflação, devem ser levados em conta pelo analista para que este não efetue comparações absurdas.

2.3.4 Tipos de Análise das Demonstrações Financeiras

Neste trabalho estaremos nos atendo a três tipos de análise das demonstrações financeiras:

- Análise da Estrutura ou Vertical;
- Análise de Evolução ou Horizontal;
- Análise de Índices.

2.3.4.1 Análise Vertical

Consiste no estudo e comparações de contas e subgrupos dentro da própria demonstração analisada. Identifica-se o percentual de participação de cada item da Demonstração em relação a um grupo ou ao todo dentro de um período específico.

Utiliza-se a conversão dos itens para percentuais através de “regra de três”, estabelecendo uma base que equivale a 100%.

A seguir utilizaremos os elementos dos seguintes balanços para exemplificar.

BALANÇOS PATRIMONIAIS

	2002	2003	2004
ATIVO			
Circulante	291.000	424.860	524.000
Disponibilidades	10.000	15.000	44.000
Contas a receber de vendas	178.000	267.000	290.000
Estoque de mercadorias	98.000	135.580	170.000
Despesas do período seguinte	5.000	7.280	20.000
Realizável a longo prazo	12.000	9.600	10.000
Empréstimos a sócios	12.000	9.600	10.000
Permanente	71.000	214.000	260.000
Investimentos	15.000	68.000	90.000
Imobilizado	50.000	138.000	160.000
Diferido	6.000	8.000	10.000
Total	374.000	675.460	794.000
PASSIVO			
Circulante	160.000	263.460	285.000
Fornecedores	56.000	83.260	100.000
Salários a pagar	5.000	7.000	4.000
Títulos a pagar	36.000	129.200	125.000
Aluguéis a pagar	3.000	-	5.000
Dividendos	11.000	8.000	11.000
Empréstimos	49.000	45.000	40.000
Patrimônio Líquido	214.000	412.000	509.000
Capital Social	100.000	268.000	359.000
Reservas	50.000	72.000	72.000
Reservas de Lucros	10.000	24.000	51.000
Lucros Acumulados	54.000	48.000	27.000
Total	374.000	675.460	794.000

Tabela 3 – Balanços Patrimoniais

Além do Balanço Patrimonial, necessitamos, para análises, do Resultado do Exercício.

Demonstração do Resultado do Exercício	2002	2003	2004
Vendas brutas	250.000	340.000	420.000
Tributos sobre as vendas	(46.250)	(62.900)	(77.700)
Vendas líquidas	203.750	277.100	342.300
Custo das mercadorias vendidas	(91.688)	(119.600)	(148.520)
Lucro bruto	112.063	157.500	193.780
Despesas com pessoal	(12.000)	(14.300)	(16.300)
Despesas com materiais e serviços	(8.000)	(9.000)	(9.800)
Despesas com aluguéis e seguros	(12.000)	(13.450)	(17.800)
Depreciação	(3.500)	(5.800)	(6.400)
Amortização do diferido	(300)	(450)	(500)
Receitas financeiras	1.000	3.400	5.700
De aplicação das disponibilidades	300	2.000	2.800
De empréstimos de longo prazo	700	1.400	2.900
Despesas financeiras	(2.400)	(4.600)	(6.400)
Lucro antes de IR e CSLL	74.863	113.300	142.280
IR e CSLL	(25.453)	(36.960)	(46.952)
Lucro líquido	49.409	76.340	95.328

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício

Exemplo de Análise Vertical: Participação do Ativo Circulante em relação ao patrimônio da empresa no balanço de 31/12/2002:

Patrimônio = R\$ 374.000,00 (100%)

Ativo Circulante = R\$ 291.000,00 (X)

$X = (R\$ 291.000,00 / R\$ 374.000,00) \times 100\% = 77,80\%$

O analista pode então verificar os seguintes aspectos:

a) Ativo Circulante – concentra mais de $\frac{3}{4}$ dos recursos aplicados, estando mais concentrados em Clientes (61% em 2002) e em Estoques (34% em 2002).

b) Ativo Realizável a Longo Prazo – este grupo não apresenta participação significativa para a empresa, pois representa apenas 3% do ativo.

Com relação à Demonstração do Resultado do Exercício a base de 100%, via de regra, é a **Receita líquida**. Ex: Participação do CMV na Demonstração:

Receita Líquida 2002 = R\$ 203.750,00 (100%)

CMV = R\$ 91.688,00 (X)

$X = (R\$ 91.688,00 / R\$ 203.750,00) \times 100\% = 45,00\%$

2.3.4.2 Análise Horizontal

A análise horizontal identifica a evolução, ao longo do tempo, dos itens que compõem a demonstração financeira. Pode ocorrer de forma nominal ou real.

2.3.4.2.1 Análise de Evolução Nominal

Este tipo de análise não considera a inflação ocorrida no período. O analista determina um período como sendo base a atribui a este o valor de 100%. Exemplo: análise nominal da evolução do Ativo Circulante (AC), considerando as Demonstrações de 31/12/2002 como base 100%. Para esta exemplificação estão sendo utilizados os valores da Tabela 3 – Balanços Patrimoniais.

AC-2002 = R\$ 291.000,00 = 100%

AC-2003 = R\$ 424.860,00 = X

AC-2004 = R\$ 524.000,00 = Y

$X = 424.860 / 291.000 = 146\%$

$Y = 524.000 / 291.000 = 180\%$

Percebe-se que o AC cresceu 46% em 2003 e 34% em 2004 com base em 2002.

A evolução do Ativo Total se comportou da seguinte forma:

$$\text{AT-2002} = \text{R\$ } 374.000,00 = 100\%$$

$$\text{AT-2003} = \text{R\$ } 675.460,00 = X$$

$$\text{AT-2004} = \text{R\$ } 794.000,00 = Y$$

$$X = 675.460 / 374.000 = 180\%$$

$$Y = 794.000 / 374.000 = 212\%$$

Percebe-se que o ativo total cresceu mais do que o ativo circulante nesses períodos com base em 2002. No entanto, em 2004, se comparado a 2003, o ativo circulante cresceu mais do que o ativo total.

2.3.4.2.2 Análise de Evolução Real

Neste tipo de análise deve ser adotado um índice que corresponda à inflação do período analisado, para anular os efeitos desta quando da comparação de valores de períodos distintos. Exemplo: IPC, INPC, IGP.

Desta forma, adotando-se, por exemplo, uma inflação hipotética de 5% em 2003 e 6% em 2004, teria a seguinte situação para os índices acima:

Para que o analista coloque os valores num mesmo patamar de comparação, deve inflacionar os números absolutos das demonstrações mais antigas ou deflacionar as demonstrações mais recentes. Assim, considerando que a inflação de 2004 incidiu sobre a inflação de 2003, os índices inflacionários a serem aplicados são:

Período	Índice
01/01/2002 a 31/12/2002	1,0000
01/01/2003 a 31/12/2003	1,0500
01/01/1998 a 31/12/1998	1,1130

Tabela 5 – Índices Inflacionários

Assim, os valores do Ativo Circulante deflacionados para o ano de 2002 seriam os seguintes:

Ano	Nominal	Índice	Cálculo	Real
2003	424.860	1,0500	424.860/1,050	404.628,57
2004	524.000	1,1130	524.000/1.113	470.799,64

Tabela 6 – Ativo Circulante Deflacionado

Agora sim, tomando como base 100% o ano de 2002, teríamos as seguintes comparações:

$$AC-2003 = \frac{100\% \times R\$ 404.628,57}{R\$ 291.000,00} = 139.04\%$$

$$AC-2004 = \frac{100\% \times R\$ 470.799,64}{R\$ 291.000,00} = 161,78\%$$

A tabela 7, abaixo, nos permite uma melhor visualização da situação:

Análise	2002	2003	2004
Nominal	100,00	146,00	180,00
Real	100,00	139,04	161,78

Tabela 7 – Comparativo Análise Nominal & Real

2.3.4.3 Análise por meio de Índices

A análise por meio de índices tem por base as relações existentes entre contas, grupos e subgrupos de contas das Demonstrações Financeiras. A análise de índices é fundamental para o perfeito conhecimento da situação econômica, financeira e estrutura de capitais da empresa. Os índices são divididos nos seguintes grupos:

- a) Índices de Liquidez ou Solvência (financeiro);
- b) Índices de Estrutura de Capitais (endividamento);
- c) Índices de Rentabilidade (econômico);
- d) Índices de Rotação ou Giro.

Para exemplificação dos índices, serão utilizados os valores das Demonstrações das tabelas 3 e 4.

2.3.4.3.1 Índices de Solvência ou Liquidez

A relação estabelecida visa apresentar a capacidade de pagamentos em função de seus vencimentos e da realização de seus direitos. A sua interpretação deve ser feita em conjunto com outros elementos.

Dentre os principais índices de solvência ou liquidez, destacam-se os seguintes:

a) Índice de Liquidez Imediata

$$LI = \frac{\text{Ativo Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

É o índice de Liquidez absoluta ou instantânea ou imediata. Representa a capacidade de a empresa cumprir seus compromissos de curto prazo com o que ela dispõe no momento, para pagamento imediato. O Ativo Disponível é composto pelo saldo das contas Caixa, Bancos, Aplicações Financeiras de Liquidez Imediata e Numerário em Trânsito.

Exemplo: Em 31/12/2003:

$$LI = \frac{15.000}{263.460} = 0,0569$$

Isto quer dizer que a empresa possui condições de saldar de imediato 5,69% de suas obrigações.

b) Índice de Liquidez Seca

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante Líquido}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Por Ativo Circulante Líquido entendem-se os recursos conversíveis em moeda no curto prazo, ou seja, deduz-se do total do Ativo Circulante o valor dos Estoques e das Despesas Antecipadas do Exercício Seguinte, sendo que alguns autores consideram somente Ativo Circulante menos Estoques.

Exemplo: Em 31/12/2002:

$$ACL = 291.000 - 98.000,00 - 5.000,00 = 188.000,00$$

$$LS = \frac{188.000}{160.000} = 1,175$$

Isto demonstra que a empresa conseguirá saldar suas dívidas de curto prazo se conseguir receber os seus créditos sem que para isto seja necessário fazer qualquer venda adicional.

c) Índice de Liquidez Corrente

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Representa a capacidade de a empresa cumprir seus compromissos de curto prazo com os recursos de qualquer natureza de curto prazo.

d) Índice de Liquidez Geral

$$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Representa a capacidade de a empresa honrar os capitais de terceiros, sem necessitar mexer em seu ativo permanente.

2.3.4.3.2 Índices de Estrutura de Capitais (Endividamento)

Estes índices oferecem subsídios para a avaliação da participação dos capitais próprios e de terceiros no patrimônio da empresa. Indica o grau de endividamento da empresa.

Dentre os principais índices de endividamento, destacam-se os seguintes:

- a) Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido

$$\text{IPL} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

- b) Índice de Imobilização dos Recursos Permanentes

$$\text{IRP} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{PELP} + \text{PL}}$$

- c) Índice de Participação de Capitais de Terceiros

É a garantia que os capitais de terceiros têm em relação ao capital próprio da empresa. Quanto menor for o índice, melhor será a situação econômica e financeira e menor será o endividamento.

$$\text{ICT} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

- d) Índice de Endividamento Total

Representa quanto a empresa deve em relação ao seu investimento total.

$$\text{IET} = \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$$

e) Índice de Composição do Endividamento

Indica o perfil das dívidas da empresa, sendo possível identificar a necessidade ou não de alongamento das mesmas.

$$\text{ICE} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível Total}}$$

f) Índice de Endividamento de Curto Prazo

$$\text{IECP} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$$

g) Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros (CP/CT)

$$\text{CP/CT} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Capital de Terceiros (PC + PELP)}}$$

Identifica a garantia ao capital de terceiros oferecida pelo capital próprio, ou seja, quanto para cada \$ 1,00 de capital de terceiros há de próprio, como garantia.

2.3.4.3.3 Índices de Rentabilidade

Estes índices verificam o desempenho econômico da entidade. Com eles, os investidores podem comparar o rendimento obtido com os demais oferecidos pelo mercado financeiro.

- a) Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido – é a relação na qual se verifica a lucratividade dos capitais próprios.

$$\text{IRPL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido médio}}$$

Onde:

$$\text{PL médio} = \frac{\text{PL inicial} + \text{PL final}}{2}$$

Exemplo: Em 31/12/2004:

$$\text{PLm} = \frac{412.000 + 509.000}{2} = 460.500$$

$$\text{IRPL} = \frac{95.328}{460.500} = 0,207$$

Em 2004, houve rentabilidade de 20,70% do Patrimônio Líquido.

Tempo para retorno do investimento:

$$\text{Prazo} = \frac{100\%}{\text{Rentabilidade (\%)}}$$

Em 2004:

$$\text{Prazo} = \frac{100\%}{20,7\%} = 4,83$$

Mantendo o atual nível de rentabilidade, o investimento retornará em aproximadamente 5 anos.

- b) Índice de Rentabilidade do Ativo – indica em quanto a lucratividade superou as aplicações no ativo.

$$\text{IRA} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

- c) Índice de Giro do Ativo – é o valor das vendas para cada \$ 1,00 de investimento. Deve ser estudado em conjunto com os demais índices de rentabilidade.

$$\text{IGA} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total médio}}$$

Exemplo: Em 2003.

Ativo Total médio = (\$ 374.000,00 + \$ 675.460,00) / 2 = \$ 524.730,00

$$\text{IGA} = \frac{277.100,00}{524.730,00} = 0,528$$

- d) Índice de Margem Líquida – é o lucro obtido para cada \$ 1,00 de vendas líquidas.

$$\text{IML} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

- e) Índice de Margem Bruta – revela o percentual remanescente de receita líquida, após dedução do CMV.

$$\text{IMB} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

- f) Índice de Margem Operacional – indica o desempenho operacional da entidade exclusivamente em função de suas operações normais.

$$\text{IMO} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

2.3.4.3.4 Índices de Rotação ou Giro

Fornecem informações sobre o tempo necessário (giro) para a renovação de determinados elementos patrimoniais, como estoques, fornecedores e contas a receber.

- a) Índice de Rotação de Estoques – indica quantas vezes o estoque é vendido e repostado novamente.

$$\text{IRE} = \frac{\text{CMV}}{\text{Estoque médio}}$$

Onde:

$$\text{Estoque médio} = \frac{\text{EI} + \text{EF}}{2}$$

Exemplo: No ano de 2003:

$$\text{Em} = \frac{98.000 + 135.580}{2} = 116.790,00$$

Rotação:

$$\text{IRE} = \frac{119.600,00}{116.790,00} = 1,024$$

Os estoques foram renovados, em média, 4 vezes no ano de 1997.

$$\text{Prazo de Rotação} = \frac{\text{Nº de dias no período}}{\text{Rotação dos estoques}}$$

Exemplo: Em 2003.

$$\text{Prazo} = \frac{\quad}{1,024} = 356 \text{ dias}$$

A empresa possui uma baixíssima rotação de estoques.

Obs: Empresas com baixo índice de liquidez Seca necessitam girar mais rapidamente seus estoques. Pode-se fazer isso reduzindo a margem de lucro.

- b) Índice de Prazo Médio de Contas a Receber – indica quantas vezes o estoque é vendido e repostado novamente.

$$\text{IPCR} = \frac{\text{Vendas Brutas a Prazo}}{\text{Média de Contas a Receber}}$$

Obs: A informação de vendas brutas a prazo não está, via de regra, nas Demonstrações.

Assim:

Vendas Brutas a Prazo	
2002	\$ 230.000,00
2003	\$ 290.000,00

$$\text{Valor Médio Clientes} = \frac{\text{Clientes inicial} + \text{Clientes final}}{2}$$

Exemplo: Em 2003.

$$\text{Clientes Médio} = \frac{178.000 + 267.000}{2} = 222.500$$

$$\text{Rotação} = \frac{290.000,00}{222.500,00} = 1,30$$

$$\text{Prazo} = \frac{365}{1,30} = 280 \text{ dias}$$

Ou seja, os clientes levam, em média, 9 meses e 10 dias para liquidar suas dívidas.

- c) Índice de Prazo Médio de Contas a Pagar – indica quantas vezes o saldo médio de contas a pagar foi renovado. Neste caso, quanto menor o índice, maior o prazo para pagar os fornecedores.

$$\text{IPCP} = \frac{\text{Compras a Prazo}}{\text{Média de Contas a Pagar}}$$

Compras Brutas a Prazo	
2002	\$ 135.000,00
2003	\$ 125.000,00

Exemplo: Em 2003.

$$\text{Fornecedores Médio} = \frac{56.000 + 83.260}{2} = 69.630,00$$

$$\text{Giro de Fornecedores} = \frac{125.000,00}{69.630,00} = 1,79$$

$$\text{Prazo} = \frac{365}{1,79} = 203 \text{ dias}$$

Ou seja, a empresa levou, em média, 6,5 meses para pagar aos fornecedores em 2003.

- d) Índice de Prazos Rotativos – quanto menor a relação, maior será o ciclo financeiro, indicando maior folga financeira para pagar fornecedores utilizando os créditos de clientes.

$$\text{IPR} = \frac{\text{Prazo Médio de Recebimento}}{\text{Prazo Médio de Pagamento}}$$

Exemplo: Em 2003.

$$\text{IPR} = \frac{280}{203} = 1,37$$

CICLO FINANCEIRO (2003) = 203 – 280 = (77) dias.

O índice financeiro negativo significa que a empresa está utilizando recursos próprios para financiar as vendas.

2.3.4.3.5 Índices Padrão

É a comparação dos índices obtidos pela entidade com a média dos índices alcançados pelas demais empresas do mesmo setor de atividade com características semelhantes.

a) Grupo “Quanto menor, melhor”.

- Índices de Estrutura de Capitais (quanto menor o índice, menor a imobilização ou o endividamento)

- Índice do Prazo Médio de Contas a Pagar (quanto menor, maior o número de dias para pagar)

- Índice de Prazos Relativos

b) Grupo “Quanto maior, melhor”

- Índices de Liquidez
- Índices de Rentabilidade
- Índice de Rotação dos Estoques
- Índice do Prazo Médio de Contas a Receber (quanto maior o índice, menor o prazo para recebimento).

2.3.4.3.6 Grau de Alavancagem Financeira

O cálculo do grau de alavancagem financeira (GAF) indica a influência que os acionistas estão recebendo pela participação dos recursos nos negócios da empresa.

$$\text{GAF} = \frac{\text{Rentabilidade dos Capitais Próprios}}{\text{Rentabilidade da Empresa}}$$

$$\text{RCP} = \text{LL} / \text{PL} \text{ e } \text{RE} = (\text{LL} + \text{Despesa Financeira}) / \text{Ativo total}$$

Sempre que o GAF é maior que 1, os capitais de terceiros estão influenciando positivamente o retorno do capital próprio da empresa, isto é, vale a pena para a empresa captar recursos de terceiros.

Ex. 2003.

$$\text{RCP} = 76.340,00 / 412.000,00 = 0,18529$$

$$\text{RE} = (76.340,00 + 4.600) / 675.460,00 = 0,11982$$

$$\text{GAF} = 0,18529 / 0,11982$$

$$\text{GAF} = 1,54$$

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

2.4.1 O uso de Indicadores na avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho depende, principalmente, de um conjunto de indicadores; processos de gestão claramente definidos onde os indicadores estão adaptados e recursos para coletar e propagar os indicadores na organização.

Por isso, a importância dos sistemas de informações gerenciais instalados, com toda a sua infra-estrutura de hardware e software, estarem preparados para proverem informações nas diversas instâncias de tomada de decisão, e principalmente, gerarem bases para a sua análise.

Os indicadores de desempenho são elementos de tomada de decisão, e devem possuir as seguintes características:

- a) precisão (não ambigüidade);
- b) facilidade de levantamento;
- c) facilidade de compreensão;
- d) facilidade de comparação.

A avaliação do desempenho permite que uma organização, através de indicadores relativos ao cliente interno e externo, ao produto, à elementos operacionais e financeiros possa medir seu desempenho. Estes indicadores devem:

- a) refletir a visão do cliente (interno e externo), ou seja, possibilitar a verificação da qualidade sob a ótica do cliente. Estes indicadores devem refletir como o produto está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;

- b) indicar nível de utilização de recursos, isto é, possibilitar a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor “mix” de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Estes indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;
- c) ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;
- d) ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a perda ou ganho, ou a qualidade ou níveis de defeito, com o seu desvio. As especificações de projeto devem ser transformadas, para fornecer parâmetros representativos e fáceis de acompanhar na empresa. Não se pode enviar o desenho técnico detalhado de uma determinada peça fabricada para a fábrica e solicitar que os operadores de máquinas realizem o acompanhamento de todas as medidas envolvidas. Transformar este desenho significa definir poucas cotas que devem ser acompanhadas para garantir que o produto seja fabricado conforme as especificações;
- e) fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização. A frequência de acompanhamento de um processo deve ser corretamente estabelecida para que a própria medição não seja prejudicial e deixe de agregar valor ao

produto, ou de outra forma, seja tão espaçada que permita a ocorrência de desvio e a conseqüente perda de qualidade através de produtos defeituosos, retrabalhos e outros custos inerentes;

- f) estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo. Por exemplo, implantar um sistema de controle estatístico de processo, onde os dados brutos são coletados na fábrica, digitados na área de engenharia da qualidade, impressos no centro de processamento de dados, e avaliados com um dia de defasagem em relação ao seu apontamento, o que significa a possibilidade de que procedimentos imediatos de ajuste do processo produtivo sejam realizados.

Os indicadores são descritos em termos de elementos, fatores e medidas, conforme definido por Gil (1991: 35-36).

2.4.2 Referenciais para a definição de indicadores

São utilizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), e pela Fundação para o Prêmio Malcom Baldrige (USA), métodos e modelos de avaliação abrangentes, que destacam critérios de avaliação bem definidos com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total. Estes critérios auxiliam as organizações a aumentar sua competitividade. Seu foco está em metas orientadas para resultado:

- a) fornecer aos clientes um valor sempre crescente e, portanto ter como resultado o sucesso no mercado competitivo;

- b) melhorar o desempenho e a capacitação da organização como um todo.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi baseado no Prêmio Malcom Baldrige e este pelo Prêmio Deming do Japão. Este método se baseia em sete critérios de excelência e têm como foco a excelência no desempenho. Lista-se, a seguir, os critérios definidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade:

Liderança, que envolve:

- sistemas de liderança;
- responsabilidade pública e cidadania;

Planejamento, estratégico que inclui:

- processos de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia;
- estratégia e planos da organização;

Foco no cliente e no mercado, que reúne itens como:

- conhecimento sobre o cliente e o mercado;
- relacionamento com o cliente e medição de sua satisfação;

Informação e análise, que envolve:

- gestão das informações relativas à organização;
- gestão das informações comparativas;
- análise crítica do desempenho da organização;

Desenvolvimento e gestão de pessoas, que inclui:

- sistemas de trabalho;
- educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- bem-estar e satisfação dos funcionários;

Gestão de processos, que é composto por itens como:

- gestão de processos relativos ao produto;

gestão de processos de apoio;

gestão de processos relativos aos fornecedores e às parcerias;

Resultados do negócio, que se refere a:

resultados relativos à satisfação dos clientes;

resultados financeiros e relativos ao mercado;

resultados relativos aos fornecedores e parceiros;

resultados operacionais e relativos à qualidade do produto.

Podem-se citar outros referenciais para a avaliação da qualidade, como o Programa SEBRAE da Qualidade Total para as micro e pequenas empresas e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), que por sua vez baseia-se no PNQ.

2.4.3 Características Gerais dos Indicadores

Indicadores de qualidade são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes.

Um estudo feito por um grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade informa que várias publicações sobre indicadores mostram outras designações como Medidas de Desempenho, Taxas de Melhoria e Indicadores da Qualidade.

Neste contexto, propôs-se usar o termo “Indicadores de Desempenho” (ID’s), com o seguinte conceito: “Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas, pré-estabelecidas” (FPNQ, 1995, p. 5).

Outras definições a considerar são:

“É a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta especificada” (Rummler & Brache, 1992);

“Medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização” (Hronec, 1994).

“Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado. Ele só deve fazer sentido e ser utilizado pelo profissional completamente responsável por ele” (Leão Carvalho Consultores, [1995]).

Apresenta-se mais adequada, neste contexto, a definição apresentada por Gil (1991), que estrutura os indicadores de qualidade segundo três conceitos:

- a) elemento: assunto/situação base para a caracterização do indicador de qualidade (exemplo: peças produzidas, profissionais alocados);
- b) fator: combinação de elementos (exemplo: peças produzidas por máquina; profissionais alocados por área empresarial);
- c) métrica: unidade/forma de mensuração de elementos e fatores (valor, quantidade, tempo, porcentagem).

Para Gil (1991) os indicadores devem ser construídos segundo os objetivos/interesses de seus consumidores, e são o espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais, e devem atender à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade.

2.4.4 Classificação dos Indicadores de Desempenho

Existe uma relação de interdependência entre os indicadores, mas é possível definir agrupamentos ou classes. Isto apenas permite que os grupos de indicadores sejam acompanhados conjuntamente, estudando-se melhor o efeito da variação de uns sobre os outros. A relação de interdependência entre os indicadores extrapola os grupos aos quais pertencem.

Respeitando estas considerações, o grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, classificou os ID's em quatro categorias:

- a) satisfação do cliente;
- b) desempenho financeiro;
- c) desempenho operacional;
- d) clima organizacional.

Indicadores relacionados à satisfação dos clientes são os mais importantes, devendo ser verificados e acompanhados sistematicamente e comparados a indicadores similares dos concorrentes. Indicadores relacionados ao desempenho financeiro devem refletir a saúde financeira da organização. Indicadores relacionados ao desempenho operacional avaliam o comportamento dos processos e operações da organização. O clima organizacional determina o grau de motivação das pessoas.

Exemplo de indicadores propostos por este trabalho às empresas nas quais o projeto se desenvolveu:

É importante considerar que na classificação dos IDs deve-se levar em conta principalmente o crescimento das organizações em ambientes

competitivos. Sendo assim, os indicadores devem ser sistematicamente avaliados. Ressalte-se que bom desempenho em uma das categorias não significa que necessariamente esteja bem em outra, ou seja, empresas com um bom desempenho em satisfação de clientes, mas que não estão bem financeiramente. Desta forma, pela interdependência destas categorias, esta situação poderá comprometer o seu desempenho global.

Nota-se que uma nova categoria está sendo considerada a nível mundial. São os indicadores que avaliam o desempenho da organização em termos ambientais. Hoje já existem normas internacionais que procuram orientar as organizações quanto ao seu relacionamento com o meio ambiente.

2.4.5 Roteiro para utilização dos Indicadores

Apresenta-se um modelo de utilização de indicadores de avaliação em uma organização com as seguintes etapas:

- a) rever/definir a modelagem estratégica da organização - missão, objetivos, metas, fatores críticos de sucesso: os indicadores devem ser estabelecidos para verificar se a empresa está atingindo as suas metas através da efetividade das estratégias. Não se concebe estabelecer os indicadores sem o completo conhecimento do plano estratégico da organização, muito menos se este não existe;
- b) identificar as funções e processos organizacionais responsáveis pela execução dos planos - uma organização investe em recursos para ativar processos responsáveis pela execução das atividades. Os recursos são gerenciados por funções de negócios. A identificação das funções e processos de negócio é fundamental para que seja possível definir o

sistema de medição de desempenho. Por exemplo, um processo empresarial de desenvolvimento de novos produtos pode ser medido conforme os novos produtos da empresa sejam lançados antes que a concorrência o faça, com características diferenciadoras, com custos e preços aceitáveis etc;

- c) definir os indicadores de desempenho de cada função/processo organizacional - definir o elemento (nome do indicador), fator, medida, responsabilidade por medir, forma de medição, frequência de medição, forma de comparação, e usuários do indicador;
- d) buscar referências de padrão de desempenho e “*benchmark*” no ambiente de negócios - como as organizações estão em ambientes de negócios competitivos, os indicadores são estabelecidos para proporcionar comparação do desempenho próprio com o dos outros elementos do contexto. Desta forma, deve-se estabelecer com que referências externas os indicadores devem ser comparados. Isto possibilita também a definição de valores de distanciamento entre o desempenho próprio e o dos concorrentes;
- e) definir a forma de avaliação da representatividade do indicador escolhido, na medida do desempenho do processo - de tempos em tempos é preciso averiguar se o indicador ainda é representativo frente às condições competitivas. De nada adianta um ótimo desempenho caracterizado por indicadores que perderam o seu valor representativo. Quando um indicador de desempenho de um processo chega ao seu limite de máximo desempenho, isto pode significar que as bases estruturais de avaliação deste processo podem ter mudado ou devem ser mudadas.

2.4.6 Indicadores Gerais de Desempenho para Pequena e Média Empresa

As pequenas e médias empresas têm peculiaridades que dificultam a definição e o acompanhamento dos indicadores de desempenho devido a características diferenciadas do segmento. Essas empresas atuam em um ambiente altamente competitivo e mutável, apresentando assim taxas elevadas de criação e mortalidade.

Segundo Vale (1994), no Brasil mais de 400 mil novas pequenas empresas surgem anualmente, sendo que 80% morrem antes de completar um ano de vida. Algumas empresas são criadas não em função de uma oportunidade de mercado, mas sim, na ausência de outras oportunidades, quando os ciclos recessivos atuam no sentido de transformar desempregados em empresários, sendo que estes não possuem vocação e nem experiência para tal.

Outras características como ausência de estratégias empresariais consistentes e de excessiva informalização nos procedimentos gerenciais também influenciam na mortalidade da pequena empresa. Em contrapartida, as pequenas empresas são, por sua natureza, mais dinâmicas e flexíveis. Adaptam-se mais rapidamente às mudanças ambientais bruscas e geram soluções criativas.

Avaliando o modelo de desenvolvimento de pequenas empresas apresentado por Mount et alii (1993), pode-se observar que estas passam por três estados estáveis, com etapas de transição entre eles. As pequenas empresas evoluem de um estágio inicial, onde são operadas pelo próprio proprietário, para uma fase de administração profissional. Neste ciclo de vida, passam por várias etapas de transição, onde a característica principal é o nível de desenvolvimento diferente de cada função empresarial. O autor enfatiza que as etapas de

desenvolvimento, tomando-se por base a maturidade gerencial da organização, ocorrem de forma desbalanceada entre os seus processos. Isto acontece principalmente porque os recursos humanos e demais elementos de infraestrutura, nas pequenas empresas, são escassos e muito compartilhados, sendo alocados em atividades prioritárias na fase de evolução que a empresa se encontra.

Pode-se deduzir, então, sobre a necessidade de estabelecer indicadores nas pequenas empresas, que permitam perceber estes estágios diferenciados de desenvolvimento dos processos empresariais.

Por outro lado, os indicadores devem ser adaptados às características de pequenas empresas, de fácil utilização e aplicação. A tabela 3 apresenta um conjunto de indicadores simplificados, para aplicação em pequenas empresas.

Elemento	Fator	Medida
Taxa de Produtividade	Faturamento/Nº Empregados	%
Taxa de Defeitos	Peças Devolvidas + Retrabalhadas/ Peças Produzidas	%
Taxa de Desperdícios	Material Perdido / Material Necessário por Produto	%
Grau de Utilização da Capacidade Instalada	Produção Real/ Capacidade Instalada	%
Interrupções Não Previstas	Dias Parados sem Produção/ Ano	%
Proporção de Pessoal Qualificado/Nível Superior	Nº Pessoas Qualific. + Nível Superior/ Total Empregados	%
Realização e Formas de Treinamento	Não Realiza (1) Realiza Eventualmente (2) Realiza Sistemáticamente (3)	v (*)
Benefícios e Incentivos aos Trabalhadores	Só Benefícios Legais (1) Benefícios Adicionais (2)	y (**)
Mecanismos de Captação de Sugestões	Não Tem (1) Tem Eventualmente (2) Tem Sistemáticamente (3)	v(*)

Pesquisas de Necessidades dos Consumidores	Não Realiza Usa Pesquisa de Terceiros Faz Pesquisa Própria	(1) (2) (3)	v(*)
Serviços Oferecidos aos Clientes	Nenhum Um ou Dois Três ou Mais	(1) (2) (3)	v(*)
Conhecimento e Utilização de Normas Técnicas	Desconhece Conhece mas não Implantou Implantou	(1) (2) (3)	v(*)
Utilização de Técnicas de Organização da Produção	Desconhece Conhece mas não Implantou Implantou	(1) (2) (3)	v(*)
Existência de Sistema de Informações	Inexistente Esporádico Sistemático	(1) (2) (3)	v(*)
Programas de Qualidade com Clientes ou Fornecedores	Nenhum Iniciando Fornecedores comprometidos	(1) (2) (3)	v(*)

Tabela 8 - Indicadores Gerais de Desempenho para Pequenas e Médias Empresas

Fonte: Baseado em Hansen (1997).

(*) v é uma variável inteira que assume valores 1, 2 ou 3.

(**) y é uma variável inteira que assume valores 1 ou 2.

2.5 MUDANÇAS NAS EMPRESAS

2.5.1 Conceito de Mudança

Mudança é a transição de uma situação para outra situação diferente; representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos pessoais, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia.

Toda mudança implica em novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que tanto pode ser gradativa e constante, como ser rápida e impactante. Uma questão de velocidade e profundidade. Toda mudança implica algo diferente. Ela rompe o estado de

equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo. Nas empresas, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços das matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis, e isto tudo nunca acaba, ou seja, as mudanças são permanentes. Do lado de dentro, os processos de trabalho precisam ser modificados, máquinas e equipamentos são substituídos por novos, as matérias-primas são alteradas, os padrões de qualidade sofrem melhorias, as pessoas precisam aprender novos conhecimentos e habilidades, os produtos e serviços são desenvolvidos e melhorados, as estratégias são aperfeiçoadas, e isto tudo também nunca acaba. Assim, toda empresa está sujeita a numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças.

2.5.2 Fatores Externos da Mudança

As empresas se expõem freqüentemente a fatores externos e ambientais que lhe provocam estímulos e mudanças. No ambiente geral ou macroambiente, e mais abrangente, estão condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais, legais etc. No ambiente de tarefa ou microambiente e mais próximo a cada empresa, estão clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores. As alterações nesses elementos ambientais certamente provocarão profundas influências e mudanças nas empresas. A Ilustração 1, dá uma idéia abrangente dos fatores externos.

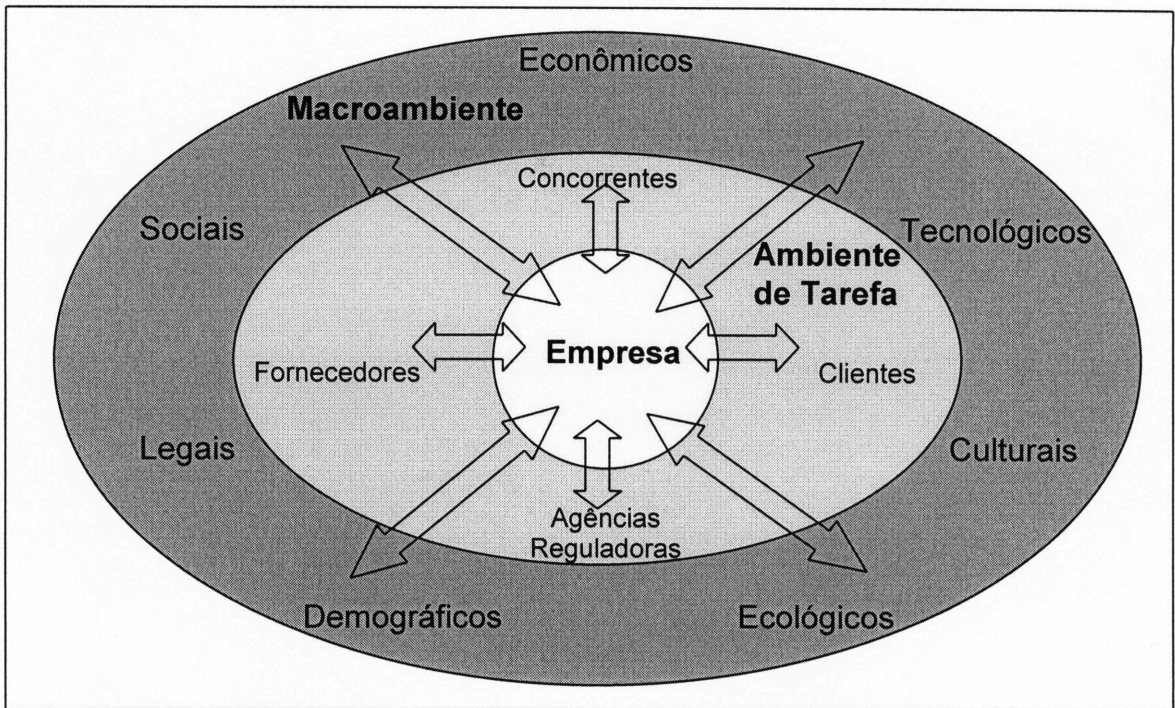


Figura 1 - Principais fatores externos de mudanças segundo Chiavenato (2000)

Todas essas forças externas, do macroambiente e do ambiente de tarefa, formam um complicado campo dinâmico de forças que se cruzam e se interpenetram, chocam-se e anulam-se, juntam-se e multiplicam-se, formando uma complexa sinergia de efeitos e resultados surpreendentes. São as forças do ambiente que possuem enorme poder de mudança, já que as empresas têm muito pouco poder de controle sobre elas. Primeiro, porque são forças muito numerosas. Segundo, porque são forças muito complexas e difíceis de ser previstas ou sequer interpretadas e entendidas pelas empresas. Terceiro, porque as empresas dependem de seu ambiente externo para operar e sobreviver. É no ambiente externo que estão seus mercados de fornecedores e de clientes, bem como seus concorrentes. Quarto, porque as pessoas precisam interagir com seus ambientes para obter seus insumos e recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos e para colocar seus produtos e serviços nos clientes e consumidores.

2.5.3 Fatores Internos da Mudança

Da mesma forma que as empresas sofrem influência de fatores externos, também sofrem pressões internas que podem provocar mudanças. Novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias, aquisição de novos equipamentos e sistemas, novos métodos e processos de operação, novos produtos ou serviços etc. representam saltos quânticos nos resultados das empresas e provocam mudanças em muitos departamentos ou em toda a organização e, conseqüentemente, alterações nos comportamentos das pessoas, em suas expectativas e atitudes. Toda mudança física, como novas tecnologias, novas instalações, novos equipamentos, novos prédios, traz fatalmente alterações e transformações mais profundas. Ao mudar seu esquema de operação, as empresas certamente terão de mudar, tecnologias, equipamentos, instalações, perfil de conhecimentos e habilidades de seu pessoal e, com isso, profundas mudanças internas deverão acontecer.

2.5.4 Classificação das Mudanças

Em virtude desses fatores externos e internos, as empresas estão continuamente defrontando com uma multiplicidade de exigência de mudanças. Essas mudanças podem ser classificadas como físicas, lógicas, estruturais e comportamentais, como podemos observar na Figura 2.

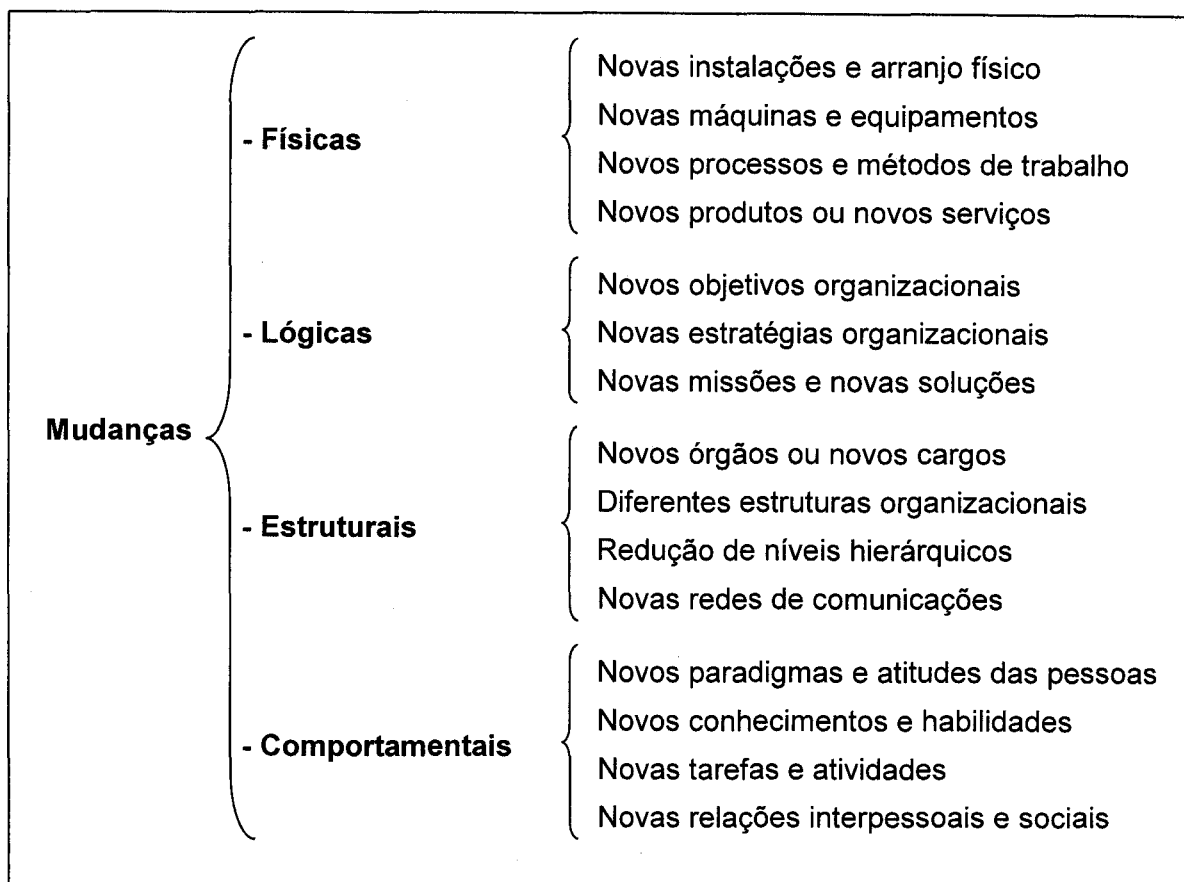


Figura 2 – Classificação das mudanças segundo Chiavenato (2000)

2.5.5 Tipos de Mudanças

Uma empresa não precisa esperar uma oportunidade para promover mudanças. Deveria até mesmo antecipar-se à oportunidade para melhor aproveitá-la e alavancá-la no momento preciso. Mais ainda, a empresa poderia até criar as condições para obter as oportunidades. Porém, as situações que melhor preparam o espírito das pessoas que trabalham nas empresas e as predisõem a mudanças são os momentos de crise e dificuldades, em que o *status quo* não consegue responder adequadamente às demandas e exigências impostas à empresa pelo mercado, pelos clientes, pelos concorrentes e até pelos fornecedores. Os momentos de crise e dificuldades são preciosos para a

introdução de mudanças. E quase sempre, são nesses momentos que a grande maioria das empresas desenvolve planos de mudanças bem-sucedidos.

Geralmente, ocorrem quatro tipos de mudanças dentro das empresas:

a) Mudanças estruturais – afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos etc. Além disso, as mudanças estruturais também envolvem alterações no esquema de diferenciação x integração existente.

b) Mudanças na tecnologia – afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.

c) Mudanças nos produtos e serviços – afetam os resultados ou saídas da organização.

d) Mudanças culturais – ou seja, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Essas mudanças não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, elas ocorrem sistematicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

As mudanças podem ocorrer dentro de várias dimensões e velocidades. Elas podem ser restritas e específicas, como podem ser amplas e genéricas. Elas tanto podem ser lentas, vagarosas, progressivas e incrementais, como rápidas, decisivas e radicais. Tudo depende da situação da empresa e das circunstâncias que a cercam e, principalmente, da percepção da urgência e da viabilidade da mudança. Neste enfoque, destacamos três tipos principais de

mudanças empresariais: as mudanças contínuas, as mudanças planejadas e as mudanças radicais.

2.5.5.1 Mudanças Contínuas

As mudanças organizacionais contínuas e suaves estão centradas na atividade em grupo das pessoas e visam basicamente à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria passo a passo por meio da participação e colaboração das pessoas. As mudanças contínuas são feitas sempre e ininterruptamente pelas empresas com visão de longo prazo. Assim, são mudanças suaves, lentas, mas definitivas. São mudanças feitas de baixo para cima, dentro de uma administração participativa e democrática, envolvente e comprometedora, através de trabalho em equipe. Envolvem um enfoque tipicamente incrementalista através do qual a estratégia evoluciona do interior da empresa para o exterior. A estratégia está profundamente internalizada pelos funcionários da empresa e atua como um padrão contínuo de comportamento para proporcionar direção e orientação. Ela é, sobretudo, uma construção que emerge das crenças, das tradições e das normas de conduta dos gerentes e dos empregados.

2.5.5.2 Mudanças Planejadas

As mudanças organizacionais planejadas baseiam-se nas técnicas das ciências do comportamento. São também feitas de maneira contínua e ininterrupta pelas empresas e quase sempre envolvem uma visão de médio a longo prazo. São basicamente mudanças culturais e comportamentais, feitas a partir de um diagnóstico prévio, seguindo-se um planejamento da ação e utilização de técnicas de intervenção. Envolvem um enfoque tipicamente interacional através do qual a estratégia surge como resultado da aprendizagem

dos membros envolvidos. Para chegar a uma empresa melhor, torna-se necessário incorporar um processo globalizador de compreensão que combine a experiência, a percepção, a conceituação e o comportamento. Em resumo, melhorar os paradigmas. Desta maneira, o desenvolvimento de uma empresa é tão simplesmente aprender e melhorar o planejamento da mudança.

2.5.5.3 Mudanças Radicais

As mudanças organizacionais planejadas estão centradas nos processos empresariais e visam basicamente a seu total redesenho, bem como a um completo reposicionamento do negócio da empresa. São técnicas que envolvem decisões da cúpula da empresa, de cima para baixo, para implementar o redesenho e o reprojeto de processos por meio de grupos multifuncionais de trabalho e sua rápida implementação na empresa. As mudanças radicais são decididas de cima para baixo, muito embora envolva agentes de mudanças, que são as equipes de reengenharia.

2.5.6 Preparação das Pessoas para as Mudanças

Não adianta pretender fazer mudanças organizacionais ou mudanças culturais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam. As mudanças reais dentro das empresas somente ocorrem a partir das pessoas. Para fazer alguma mudança dentro da organização, o primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança. Mais do que isso, é necessário preparar o ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar.

Entretanto, o grande obstáculo e a dificuldade maior é que a maioria dos administradores e gerentes está acostumada a trabalhar com a atenção voltada para assuntos físicos e concretos. Com dados previsíveis, determinísticos e de compreensão lógica. Isto é, sabem lidar com extrema facilidade e perícia com coisas reais e palpáveis, sejam elas máquinas, equipamentos, materiais, computadores, produtos e serviços etc. Possuem, porém, enorme dificuldade e imperícia em lidar com pessoas. Aí residem os maiores problemas para fazer acontecer a mudança dentro das empresas. As diretrizes tomadas pela alta administração no sentido de mudar e de inovar esbarram quase sempre no despreparo da média gerência para conduzir a mudança e a inovação através das pessoas.

Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atitudes cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização. Enquanto a não-mudança requer significativo volume de acomodação e de ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança significa variações e alterações nessa rotina. Contudo, não são todas as mudanças que impactam as pessoas. É que as pessoas têm um limiar de sensibilidade às mudanças. Até certo limiar de sensibilidade, a mudança é um evento diário e comum nos ambientes organizacionais e quase sempre passa despercebida pelas pessoas. Essas mudanças tênues podem ocorrer nos objetivos organizacionais, nas relações de autoridade, nos métodos de trabalho e de operação, nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho e em outros fatores intraorganizacionais e quase sempre são ignoradas quando ocorrem em um nível quase imperceptível às pessoas. Mas quando a mudança é grande e

forte, isto é, ultrapassa o limiar de sensibilidade das pessoas, ela aguça a atenção e traz como impacto às pessoas, causando-lhes preocupação, aflição e ansiedade, principalmente quando sua natureza e conseqüências são desconhecidas, como mostra a figura 3. E, em alguns casos, provoca até medo e pavor diante de uma situação nova e desconhecida.

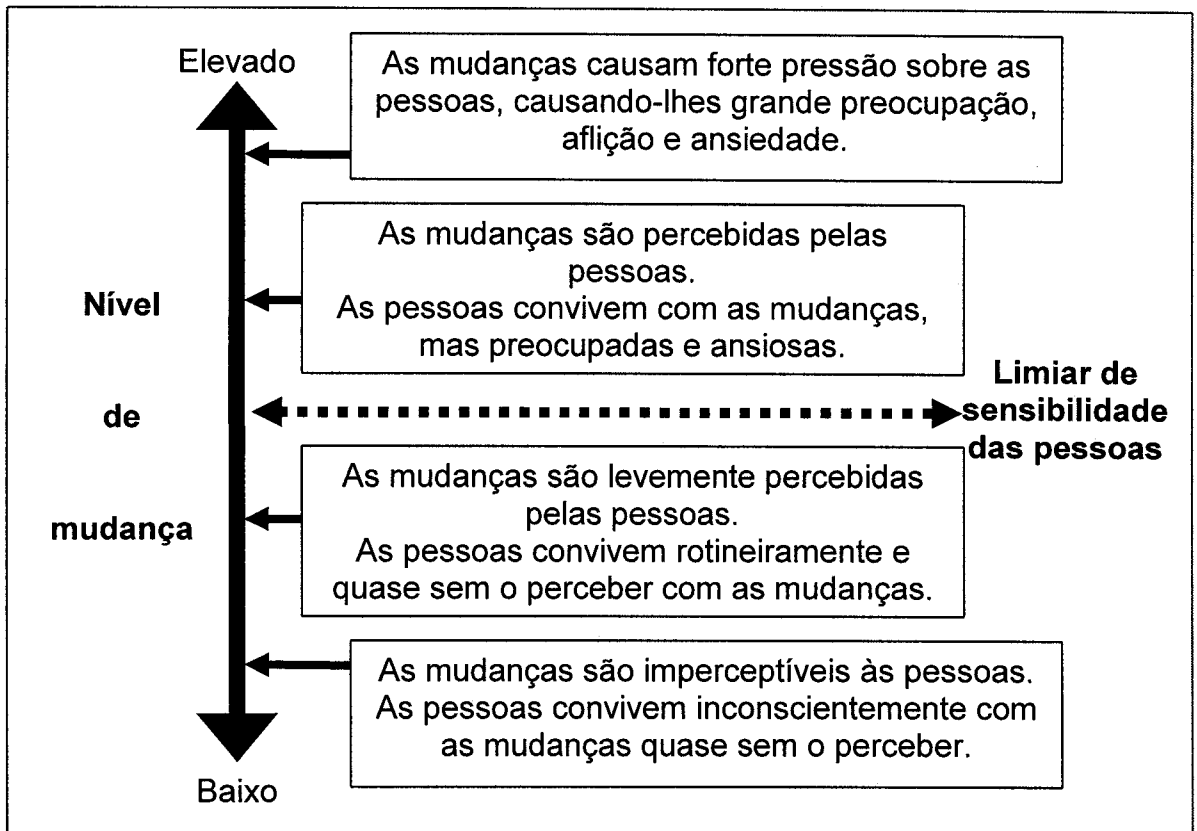


Figura 3 - Mudanças e limiar de sensibilidade das pessoas segundo Chiavenato (2000)

2.5.7 Resistência à Mudança

Quem sempre viveu em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca aprenderá a mudar e a inovar, como fazem as empresas excelentes do mundo industrializado. É que essas empresas tolhem tanto a liberdade das pessoas que estas se ambientam e se acostumam inconscientemente a trabalhar dentro de viseiras, voltadas

exclusivamente para a continuidade das coisas e a considerar o conservadorismo como tradição e filosofia de trabalho. E como estão acostumadas ou sequer preparadas para a mudança, as pessoas passam a encará-la como algo esquisito e estranho, sujeito a riscos, fracassos e que envolve fatalmente situações que não podem ser previstas com antecedência. E a novidade passa a constituir um mistério, um desafio, um perigo do qual é melhor fugir, porque põe em risco a segurança psicológica das pessoas.

Para que a mudança seja dinamizada, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência. Muitos esforços para a mudança organizacional são perfeitamente bem-sucedidos, enquanto outros tendem a transformar-se em redundantes fracassos. A maioria desses esforços enfrenta vários problemas. Muitos demandam muito mais tempo do que fora previsto ou desejado, enquanto outros deterioram o moral e quase sempre provocam elevado custo em termos do tempo que os gerentes dedicam às pessoas para convencê-las e à resolução de distúrbios emocionais decorrentes da mudança. Algumas organizações nem se atreveram a iniciar esforços de mudança pelo simples fato de que os gerentes envolvidos tinham receio de se mostrar incapazes de executá-las com sucesso. É que os esforços de mudança organizacional quase sempre esbarram ou colidem com alguma forma de resistência humana. Não só dos empregados, mas inclusive de muitos gerentes, para não falar dos diretores.

As pessoas podem aceitar as mudanças de maneiras diferentes, como mostra a Figura 4. Isto significa que as pessoas podem aceitar positivamente as mudanças e adotar uma postura de simples aceitação quando

movidas pelos argumentos da direção da empresa ou quando adotam uma postura proativa em que não apenas aceitam a mudança, mas também tomam a iniciativa pessoal de fazê-la acontecer. Por outro lado, também significa que as pessoas podem comportar-se negativamente em relação às mudanças que ocorrem na empresa. Elas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano, como também podem reagir negativamente à mudança através de um comportamento de defesa para manter a situação atual ou ainda tentar obstruir de maneira velada ou aberta quaisquer tentativas de mudança dentro da empresa.

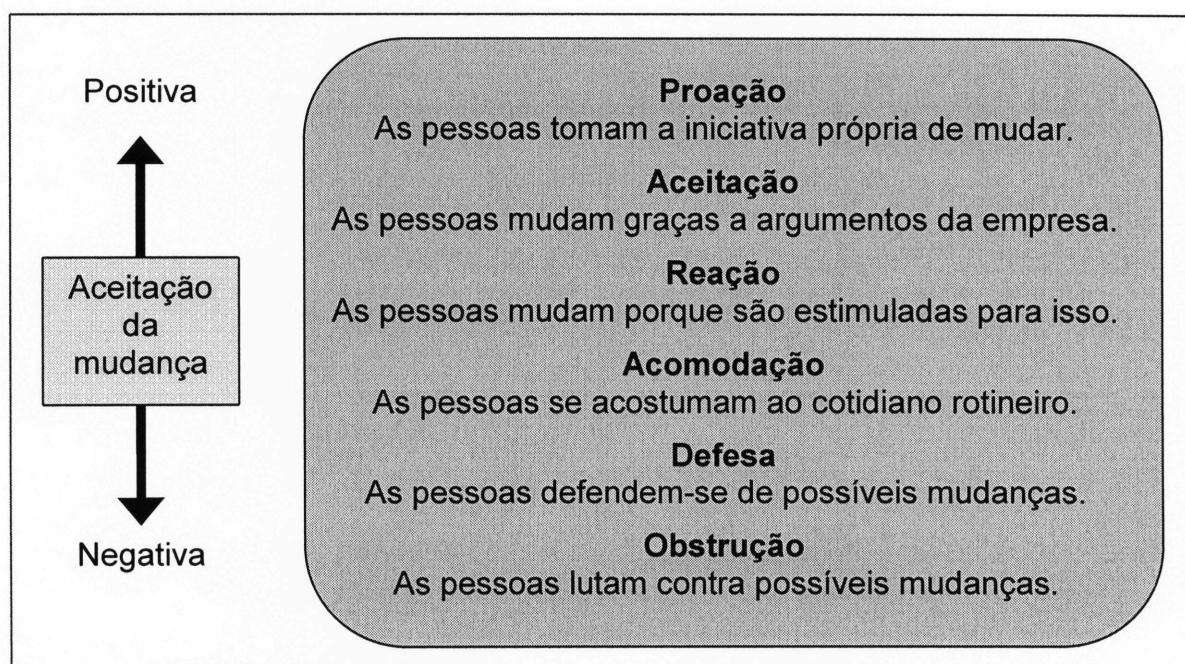


Figura 4 - Possíveis tipos de aceitação da mudança segundo Chiavenato (2000)

2.5.8 Como Contornar a Resistência à Mudança

O gerente não pode subestimar as reações das pessoas nem desprezar o fato de como elas podem influenciar positiva ou negativamente outros

indivíduos e grupos durante a implantação das mudanças. Kotter e Schlesinger (1979) aconselham seis opções de estratégias para contornar a resistência à mudança:

a) **Educação e comunicação** – a comunicação de idéias e do projeto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. As empresas bem sucedidas em programas de mudanças organizacionais são aquelas que comunicam intensamente a seu pessoal dois fatos fundamentais. O primeiro é a posição que a empresa alcançou no mercado com seus atuais métodos e processos de trabalho e por que razão ela não pode permanecer nessa situação que lhe traz perdas e prejuízos. O segundo é onde a empresa pretende chegar com a mudança e qual o papel que as pessoas terão de desempenhar para que a empresa consiga chegar lá o quanto antes e da melhor maneira possível. Contudo, apenas a comunicação não é suficiente para tocar um programa de mudanças dentro da organização. É preciso, sobretudo educação. E esta pressupõe que toda a organização, desde a alta cúpula até o chão de fábrica, esteja perfeita e totalmente sintonizada com os mesmos ideais de mudança e inovação.

b) **Participação e envolvimento** – ocorrem quando os iniciadores envolvem os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança e ouvem atentamente suas sugestões. A resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. As pessoas envolvidas passam a participar intensamente no projeto e na implementação da mudança, como sujeitos ativos e não meramente como sujeitos passivos. Isto representa inicialmente profunda mudança na filosofia e na cultura organizacional da empresa, pois a participação e o envolvimento emocional das pessoas é uma posição eminentemente

democrática. Se a mudança for lenta, suave e a longo prazo, o programa de participação e envolvimento é o mais indicado. Contudo, se a mudança tiver de ser rápida e urgente, o programa de participação e envolvimento pode retardá-la para tentar envolver profundamente todas as pessoas.

c) **Facilitação e apoio** – a resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. Este programa pode incluir aconselhamento, treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades para preparar as pessoas para a inovação. A empresa municia seu pessoal com as ferramentas e técnicas sobre como fazer a mudança e a inovação. Simplesmente, a empresa divulga entre seus funcionários a tecnologia, o saber fazer, isto é, o *know-how*, da mudança. Cada gerente é instruído e educado sobre o comportamento de mudança e inovação e passa a instruir e educar seus subordinados. Com isso, o gerente transforma-se de controlador, de supervisor e, conseqüentemente, de autocrata em educador, orientador, líder, motivador, comunicador e multiplicador dos esforços de mudança.

d) **Negociação e acordo** – constituem uma forma de barganha que é indicada quando fica claro que alguém vai sair perdendo com o resultado da mudança e quando seu poder de resistência é bastante representativo. Um gerente pode negociar com os demais colegas um acordo por escrito, discriminando o que eles receberiam em troca e quando e qual tipo de cooperação deveria receber deles. Os acordos negociados evitam resistência, embora possam também envolver altos custos.

e) **Manipulação e cooptação** – em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar outras pessoas. Assim, nesta abordagem, a manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação consciente de eventos. A cooptação representa uma forma comum de manipulação. Cooptar um indivíduo é dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança. Cooptar um grupo é dar a um de seus líderes, ou a alguém que o grupo respeita um papel importante no projeto ou na implementação da mudança. Não se trata de uma forma de participação, porque os iniciadores da mudança não desejam receber sugestões do cooptado, mas simplesmente seu endosso ou anuência. Somente deve-se utilizar deste procedimento se não houver alternativas, pois constituem meios abomináveis de evitar ou neutralizar a resistência à mudança.

f) **Coerção explícita e implícita** – a resistência pode ser tratada de forma coercitiva através da ameaça explícita ou implícita (como perda de cargo, de possibilidades de promoção etc.), ou efetivamente demitindo, ou transferindo pessoas. Quando a rapidez é essencial e as mudanças não são populares, a coerção pode ser a única alternativa pela frente. O emprego da coerção é arriscado, pelo fato de que as pessoas ficam profundamente magoadas e ressentidas quando são forçadas a mudar.

O erro mais comum nas empresas é o de utilizar apenas uma destas abordagens ou um conjunto muito limitado delas, independentemente da situação. Outro erro comum é o de abordar a mudança de uma forma desarticulada e completamente desligada da estratégia que se pretende seguir. Os esforços bem-sucedidos de mudança organizacional aplicam inteligentemente algumas dessas abordagens integradas e em combinações diferentes. Mais

ainda, os iniciadores da mudança empregam as abordagens com bastante sensibilidade para obter vantagens de seus pontos fortes e limitações e fazem uma avaliação realista da situação.

2.5.9 Condições para Alcançar uma Cultura de Inovação e de Mudança

Para mudar, a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, onde as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e a criatividade. E um ambiente de mudanças, por incrível que pareça, exige minucioso planejamento. Esse planejamento precisa ser feito em equipe, através de todas as gerências e, se possível, envolvendo todas as pessoas. E para tanto, as empresas precisam ter antecipadamente uma visão focalizada para alguns objetivos e uma profunda reflexão sobre seu futuro e seu destino. Tudo isso precisa ser transmitido e comunicado às pessoas para que elas funcionem como agentes ativos, e não meramente passivos, da mudança que se pretende impulsionar.

A mudança organizacional é importante demais para ser deixada ao acaso, ao sabor das circunstâncias, do mercado ou da concorrência. Ela também não pode ser atribuída somente a algumas poucas pessoas da organização. Precisa, necessariamente, envolver a totalidade das pessoas. Também não pode ser improvisada. Nem negligenciada. Ao contrário, a mudança organizacional deve ser planejada, organizada, dirigida e controlada. E com muita garra. Em outras palavras, ela precisa ser administrada. E dentro de uma visão estratégica que privilegie a totalidade da organização e o futuro da empresa e do negócio.

Para que as empresas sejam bem sucedidas no processo de transição para uma cultura de inovação e de mudança, existem nove condições necessárias e essenciais:

Compromisso: A alta administração deve ter um compromisso irremovível e totalmente sincero de inovar e melhorar continuamente a qualidade e a produtividade.

Aproximação: A empresa deve providenciar uma nova estrutura organizacional, mais plana, flexível e enxuta, capaz de aproximar as pessoas da alta direção e incrementar a inovação, a qualidade e a produtividade.

Habilidades: A empresa deve proporcionar novas habilidades para inovar e resolver problemas para todas as pessoas desde o topo até a base.

Oportunidades: A empresa deve proporcionar continuamente oportunidades para as pessoas inovarem e resolverem os problemas operacionais.

Participação: A empresa deve proporcionar uma nova cultura organizacional de inovação, de participação e de envolvimento emocional de todas as pessoas em seu negócio, através do esforço coletivo e do trabalho em equipe.

Liderança: A empresa deve proporcionar liderança na inovação e na orientação quanto à utilização das técnicas de solução de problemas.

Recompensas: A empresa deve proporcionar recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem-sucedidas de problemas operacionais.

Focalização no cliente: A empresa deve focalizar de maneira total o cliente e o atendimento de suas expectativas e necessidades.

Continuidade: A empresa deve assegurar a continuação a longo prazo de seu programa de inovação e de melhoria da qualidade e da produtividade.

Todas essas condições são necessárias se pretende-se uma real transformação de uma organização: o comprometimento com a inovação, qualidade e produtividade, a maior aproximação com o pessoal, o ensino das técnicas de solução de problemas para alcançá-las, as efetivas oportunidades para usá-las, a liderança e orientação, a recompensa e incentivo, a focalização no cliente interno e externo e a continuação do esforço através do tempo. Garantidas essas condições, uma organização pode, de maneira surpreendentemente rápida, aumentar sua produtividade e melhorar a qualidade. Esta reviravolta pode aumentar significativamente quando a maioria das pessoas está envolvida e comprometida.

Muitas pessoas, em todos os níveis da organização, sentem forte desejo de maior participação e não apenas aquelas que desempenham cargos mais elevados na empresa. Elas sabem que podem fazer contribuições pessoais à melhoria contínua da empresa quando estão atentas aos problemas operacionais que, quando resolvidos em conjunto, conduzem ao caminho da melhor qualidade e maior produtividade. Sabem que podem ajudar a resolver esses problemas se tiverem as técnicas e as oportunidades para tanto. Quando lhes é dada uma chance para tomar parte, as pessoas geralmente respondem positiva e produtivamente.

3 APRESENTAÇÃO DA NORGIE INDUSTRIAL LTDA.

Fundada em 1997, a Norgie Industrial Ltda. Atuando na área de fabricação, reformas, manutenção mecânica e elétrica de máquinas industriais, bem como no desenvolvimento, fabricação e nacionalização de peças técnicas, vem crescendo e adquirindo vasta experiência em sua área de atuação. Durante todo este período de crescimento seu alicerce foi construído com base na qualidade e no interesse em ajudar seus clientes. A empresa possui grande conhecimento na área de tabaco e possui seu maior esforço concentrado nesta área, fornecendo peças, realizando manutenções e reformas de máquinas para a fabricação de cigarros.

Visando o crescimento, expandiu o ramo de atividades, onde conquistou espaço com indústrias automotivas, indústrias de perfumaria e ampliou ainda mais o relacionamento com a indústria tabacaleira.

A grande ascensão que a empresa conquistou nos últimos anos desencadeou uma série de dificuldades na área administrativa, desde os controles necessários até a forma correta de análise dos dados obtidos. Situação esta caracterizada pelo perfil da empresa, apresentando uma estrutura familiar, agravada pelo fato de que seus gestores são oriundas da área técnica, não possuindo uma formação acadêmica administrativa que os auxilie na gestão empresarial.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 40 colaboradores e instalações com aproximadamente 1.500 metros quadrados. Como alguns de seus clientes a Norgie Industrial Ltda. Conta com Botica Comercial Farmacêutica Ltda., Cibahia Tabacos Especiais Ltda., Forecia

Escapamentos do Brasil, Renault do Brasil S.A., Tabacaleira Del Este S.A., entre outras.

A empresa está estruturada em três principais áreas: usinagem de peças, manutenção de máquinas e revenda de mercadorias. Essas são as atividades que a empresa visa crescimento e que dependem de um acompanhamento correto e preciso, para tanto iremos nos valer dos dados fornecidos para o estudo proposto.

3.1 DESENVOLVIMENTO

3.2 IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO INICIAL

Conforme previsto no plano metodológico, buscou-se identificar a existência de algum tipo de ferramenta contábil e indicador de desempenho já em uso pela empresa Norgie Industrial Ltda. Foi identificado o uso de um Plano de Contas para elaboração de Balanço Patrimonial; identificou-se ainda a tentativa de uso de um indicador de produtividade para atividades da oficina, onde se realizava um comparativo entre os tempos planejados na elaboração de orçamentos com os tempos efetivamente gastos.

Outra tentativa de uso de indicador foi o uso de dados de quantidades e montantes de materiais em estoque, todavia, da maneira como vinha sendo utilizado, não chegava a ser um indicador, pois sequer constituía-se em uma informação, pois eram dados isolados que não permitiam uma análise e conclusão a respeito do assunto.

3.3 INDICAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS E INDICADORES IMPORTANTES

Inicialmente faz-se necessário que as demonstrações contábeis: **Balanco Patrimonial** e **DRE** passem a ser utilizadas como fonte de informações gerenciais e não somente para fins fiscais. Para tanto, passar a fazer a **análise vertical e horizontal** destas duas demonstrações. Adicionalmente, para que haja tempo hábil para reação, estas demonstrações devem passar a ser atualizadas no menor prazo possível, o ideal seria *on-line*, ou seja, no mesmo momento em que o fato ou ato ocorra, todavia, por questões operacionais acordou-se que a atualização seja mensal.

A análise vertical proporciona ao gestor a informação de quanto cada grupo de contas, sejam custos ou despesas, representa do total de receita no período apurado. Esta informação é de fundamental importância para o gestor, em períodos em que se exige redução de despesas e custos em estabelecer metas de redução de forma a atuar nos pontos relevantes na estrutura de custos da empresa e não em contas não-representativas.

Relacionamos na Tabela 9, a seguir, os indicadores contábeis identificados como importantes e necessários para subsidiarem os gestores na administração da empresa Norgie:

INDICADORES CONTÁBEIS A SEREM IMPLANTADOS	
Índice de Imobilização do Patrimônio Líquido	IPL
Índice de Imobilização dos Recursos Permanentes	IRP
Índice de Participação de Capitais de Terceiros	ICT
Índice de Endividamento Total	IET
Índice de Endividamento de Curto Prazo	IECP

Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido	IRPL
Índice de Margem Líquida	IML
Índice de Rotação de Estoques	IRE
Índice de Prazo Médio de Contas a Receber	IPCR
Índice de Prazo Médio de Contas a Pagar	IPCP
Índice de Prazos Rotativos	IPR

Tabela 9 - Indicadores Contábeis a serem implantados

Relacionamos na Tabela 10, a seguir, os indicadores de desempenho identificados como importantes e necessários para subsidiarem os gestores na administração da empresa Norgie:

INDICADORES DE DESEMPENHO A SEREM IMPLANTADOS	
Taxa de Produtividade	$((\text{Entrada de Pedidos} + \text{Faturamento}) / 2) / \text{N}^\circ \text{ Empregados}$
Taxa de Defeitos	$(\text{Peças Devolvidas} + \text{Peças Retrabalhadas}) / \text{Peças Produzidas}$
Grau de Utilização da Capacidade Instalada	$\text{Produção Real} / \text{Capacidade Instalada}$
Pesquisa de Satisfação de Clientes	<p>Avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento; • Prazo de Entrega; • Condições de Pagamento; • Preços; • Qualidade dos materiais e serviços; <p>Acolhendo Sugestões.</p>
Taxa de Renovação / Fidelização da Carteira de Clientes	$\text{Clientes Novos (nos últimos 2 anos)} / \text{Total de Clientes}$
Taxa de Rotatividade de Pessoal	$(\text{Empregados Demitidos} + \text{Empregados que pediram Demissão}) / \text{Total de Empregados}$

Tabela 10 - Indicadores de Desempenho a serem implantados

A escolha dos indicadores contábeis e de desempenho foi efetuada através de um diagnóstico elaborado na empresa, com base em levantamentos com os responsáveis de cada uma das áreas e identificação de pontos críticos na visão dos gestores.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE PARA MUDANÇAS NA NORGIE

Nesta etapa, procurou-se identificar o ambiente em que se pretende implementar as mudanças, mapeando barreiras, pontos favoráveis, impedimentos, necessidades, cultura, experiência, conhecimentos, motivações, enfim, pontos favoráveis e desfavoráveis à implementação. Identificados os obstáculos, apresentar formas para superá-los.

Inicialmente, como barreiras, foram identificados os seguintes ambientes:

- Divergência de comando e dificuldade em estabelecer prioridades e grau de importância para tarefas e projetos. A partir da análise desta situação, ficou evidente que era causada, principalmente, pela inexistência de um planejamento estratégico que pudesse estabelecer as diretrizes principais para a empresa, estabelecendo seus objetivos e estratégias para atingi-los. Como forma de superar esta barreira foi apresentada proposta para implantação de um Planejamento Estratégico na empresa.
- Atividades sendo realizadas de forma ineficiente e/ou ineficaz. Como causas desta situação, identificaram-se o acúmulo de funções de forma inadequada, gerando sobrecarga; falta de conhecimento e experiência para certos profissionais em determinados cargos; falta de orientação clara para a realização das atribuições; desmotivação; perfil inadequado para o

cargo ou função. Como esta situação tem diversas causas, também são necessárias diversas ações na busca de melhorar este panorama. As propostas para melhoria foram a realocação de certos profissionais para a execução de funções para as quais possuíam melhor preparo, seja, acadêmico ou experiência prática; o incentivo para que alguns profissionais investissem em sua formação acadêmica em determinadas áreas de interesse da empresa, o que poderia trazer benefícios a ambos; orientação aos gestores para que estabelecessem de forma clara e objetiva as diretrizes para a realização das principais tarefas dos profissionais de cada área, iniciando pelas mais críticas, como exemplo pode ser citado o caso do comprador da empresa, que buscava fazer a melhor negociação possível em termos de buscar o produto ou material necessário pelo menor preço possível, todavia, não dava muita atenção à negociação das condições de pagamento, o que estava gerando dificuldades na gestão do fluxo de caixa. Quanto à desmotivação, por exigir um tratamento mais aprofundado na busca das causas para estabelecimento de ações mais eficazes e, a empresa necessitar de resultados rápidos neste ponto, a orientação foi identificar os profissionais mais estratégicos para o andamento da empresa e fazer uma ação pontual com estes profissionais, onde os gestores da empresa os chamaram para conversar apresentando a importância dos cargos e a percepção de que os profissionais não estavam satisfeitos e instigando-os, de forma amistosa a apresentarem as causas da desmotivação. A partir da identificação das causas, sendo possível, atacá-las pontualmente de forma a reverter o quadro. Quanto à questão de certos profissionais não possuírem perfil

adequado à função que ocupam, já foi orientado aos gestores que observassem o perfil destes profissionais na realocação de profissionais pela falta de conhecimento e experiência, levando-se também em conta o perfil adequado ao cargo. Para as situações que não foram possíveis de serem solucionadas desta forma, sugeriu-se avaliar a possibilidade de substituição destes profissionais, haja vista que a formação acadêmica, a experiência e o perfil dos profissionais não se encaixavam às necessidades da empresa.

- Falta de comprometimento. Identificaram-se alguns casos pontuais, para os quais a principal causa era a falta de alinhamento entre objetivos pessoais de determinados colaboradores com os objetivos da empresa, ou seja, algumas pessoas estavam fora de sua área profissional, todavia, por circunstâncias diversas estavam atuando em uma função totalmente diversa da sua formação e área de interesse. Com o objetivo de neutralizar esta barreira, a orientação foi para que os gestores conversassem com estes profissionais, tentando alinhar estes objetivos e, nos casos em que isso não fosse possível, tentar incentivar estes profissionais a buscarem uma recolocação profissional em uma empresa que pudesse propiciar o alcance destes objetivos pessoais e profissionais.
- Profissional em cargo de chefia sem aceitação por parte dos subordinados. A causa identificada foi que este profissional era reconhecido por sua capacidade profissional, todavia, não possuía habilidades gerenciais; principalmente para gestão de equipes. Para melhorar a aceitação deste profissional pelo grupo, sugeriu-se investir em treinamento gerencial. Cursos para desenvolver competências em negociação, gestão de

pessoas, comunicação e administração de conflitos foram as áreas identificadas como prioritárias.

- A empresa não possui cultura de planejamento. As ações são direcionadas para atender situações de emergência, foca-se no urgente e não necessariamente no importante, aproveitam-se as oportunidades de mercado, porém, não se sabe exatamente onde se deseja chegar. Para desenvolver a cultura de planejamento sugeriu-se aos gestores / proprietários da empresa a participação em treinamento específico para desenvolver esta competência e a busca de uma consultoria especializada para auxiliá-los na implantação e gestão através de planejamento estratégico.

Como pontos favoráveis identificaram-se:

- iniciativa de vários profissionais no direcionamento de suas formações profissionais acadêmicas de acordo com suas funções na empresa;
- busca por maior especialização por parte de alguns profissionais em suas áreas de atuação através de cursos de pós-graduação, inclusive nas áreas de custos e formação de preços;
- consciência por parte dos gestores da necessidade de implementar mudanças evidenciada pela contratação de consultorias, bem como pela implantação de sistemas de informações envolvendo a área contábil, financeira e administrativa;
- consciência dos funcionários da necessidade de mudanças evidenciada por dificuldades de mercado pelas quais a empresa vem passando.

3.5 ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO

Na medida em que as ferramentas contábeis e os indicadores foram sendo implantados na Norgie, foi feito o acompanhamento junto aos envolvidos identificando dificuldades ou facilidades encontradas por estes.

A primeira dificuldade encontrada foi a busca dos dados para a elaboração dos demonstrativos contábeis. A empresa utiliza um sistema de informações com abrangência nas áreas contábil, financeira e administrativa; todavia, este sistema foi customizado para a Norgie, uma empresa do segmento industrial e prestadora de serviços, a partir de um sistema padrão desenvolvido para o segmento de comércio. Isso exige constantes atualizações do sistema e desenvolvimentos para atendimento a novas situações e exigências tributárias, fiscais, mercadológicas, dentre outras. Além do elevado custo para customização do sistema, isto acaba acarretando outras dificuldades tais como indisponibilidade do sistema, obtenção de informações e uma enorme dependência da empresa que presta os serviços de manutenção e atualização. Percebe-se que seria muito mais produtivo e eficiente se a empresa adotasse um sistema já desenvolvido para o segmento em que atua, reduzindo custos, proporcionando agilidade e maior produtividade. Outra ação com relação ao sistema de informações seria a utilização da versão padrão do sistema, pois devido ao fato de que esta atende um grande número de usuários, acaba sendo atualizada pelos desenvolvedores com maior prioridade e tendo seus custos rateados entre um número bem maior de usuários; devendo-se assim, evitar desenvolvimento de soluções customizadas, ou seja, específicas para uma só empresa.

Outra situação observada foi o descaso de alguns funcionários em relação ao êxito da implantação. A principal causa identificada foi a falta de

credibilidade de que as mudanças propostas poderiam trazer algum benefício para o próprio funcionário. Isto se deve à falta de visão da empresa como um todo, de que se há problemas em alguma área da empresa e que estes problemas possam motivar perda de participação de mercado, custos adicionais, enfim, prejuízos para a empresa; isto tudo está diretamente relacionado com a manutenção das condições de trabalho de cada funcionário. Em função deste ponto, evidencia-se a necessidade de adotar-se um plano de comunicação eficiente. Comunicar a necessidade das mudanças, a importância da participação de todos os funcionários, a importância de se obter sucesso na implantação e os benefícios ou conseqüências é primordial para que haja comprometimento e sucesso no projeto.

A dificuldade causada pela sobrecarga de atividades onde funções administrativas, financeiras e contábeis eram acumuladas pelo mesmo funcionário foi resolvida com a implementação da sugestão oferecida no momento do mapeamento do ambiente para mudanças fazendo-se a redistribuição de funções e a readequação de cargos.

Verificou-se ainda, que após o levantamento dos dados e trabalhados os indicadores, fossem eles contábeis ou de desempenho, algumas pessoas não sabiam o que fazer com a informação. Não sabiam se deveriam encaminhar para alguém ou eles próprios seriam os responsáveis por realizar a análise e determinar planos de ações decorrentes desta análise. Como solução a esta questão, sugeriu-se para cada ferramenta ou indicador a definição clara de alguns pontos, tais como: responsável pela obtenção dos dados, data limite para concluir o levantamento, periodicidade de realização, áreas que deveriam receber cópia do relatório, responsável pela análise e implantação de um plano de ações

corretivas ou mantenedoras e, responsável pelo acompanhamento. Com a definição destes pontos, cada um passou a saber quais suas responsabilidades e o prazo para sua realização. Todavia, outro aspecto decorrente deste foi que alguns responsáveis pela análise das informações e determinação de ações corretivas não se sentiam preparados para tal atividade, seja por falta de conhecimento, inexperiência ou insegurança. Esta questão foi abordada sugerindo, num primeiro momento, o envolvimento dos gestores / proprietários da empresa nesta etapa do processo. Isto não resolvia integralmente a questão, necessário ainda, foi o treinamento dos proprietários para que estes soubessem como realizar a análise e estabelecer ações corretivas, quando necessário. Este treinamento, devido à necessidade de resultados a curto prazo, optou-se pela contratação de uma consultoria especializada. Como solução complementar, sugeriu-se o treinamento, a médio prazo, de outros colaboradores em funções estratégicas, para que estes também pudessem vir a realizar tal função.

Percebeu-se que algumas ações determinadas para melhorar determinado aspecto acabavam não tendo resultado efetivo, na maioria das vezes por demorarem muito a serem implementadas e, devido à dinâmica da situação, o resultado obtido não correspondia ao esperado e, em outros casos, as ações estabelecidas não se aplicavam mais para a correção do problema. A causa identificada como principal para este problema foi a demora na efetivação do plano de ações. Para tornar ágil a implementação, sugerimos dois pontos: a escolha dos sócios / proprietários da empresa como “*padrinhos*” de cada ação, responsáveis por facilitar e cobrar o andamento do plano de ações e, a realização de reuniões periódicas com os envolvidos no projeto para que cada um

apresentasse o andamento das ações sobre sua responsabilidade, dificuldades encontradas e os resultados obtidos.

Em contrapartida, percebeu-se que as resistências pessoais em relação à implantação do projeto foram muito pequenas e pontuais, havendo mais apoio e disponibilidade em cooperar do que imposição de barreiras.

3.6 CUSTO & BENEFÍCIO

Em entrevista com os proprietários da empresa, buscou-se explorar a percepção destes em relação ao Custo & Benefício para implantação do projeto em questão. Na visão de ambos, os resultados obtidos já nos primeiros meses pós-implantação já justificaram os investimentos necessários e trouxeram benefícios maiores do que o esperado. Um exemplo apresentado foi a questão propiciada pelos indicadores contábeis de prazo médio de pagamentos a fornecedores e prazo médio de recebimento de clientes, que após analisados, permitiu estabelecer um plano de melhoria que envolveu negociação de melhores condições tanto de pagamento quanto de recebimento, propiciando melhora considerável na disponibilidade de capital de giro e gestão do fluxo de caixa, trazendo redução de custos e aumentando o poder de negociação da empresa.

Avaliaram os proprietários, que os investimentos para a implantação não foram elevados, concentrando-se principalmente em treinamento e alguns ajustes no sistema de informações da empresa.

Um benefício adicional relatado foi um maior comprometimento por parte dos colaboradores, que identificaram um maior profissionalismo nas decisões bem como perceberam o retorno quase imediato da implantação do

projeto. Isto lhes transmitiu maior segurança e perspectiva em termos profissionais.

Ainda relataram os gestores que o projeto trouxe maior segurança para a tomada de decisões e que para a empresa, a qual está em fase de transição entre micro e pequena empresa, isto é fundamental para que a gestão seja mais assertiva, principalmente porque quanto maior a empresa, as conseqüências de decisões erradas são bem maiores e difíceis de reverter do que em empresas de menor porte.

4 CONCLUSÃO

Um aspecto que se destacou durante a realização deste trabalho foi que houve por parte de alguns funcionários da empresa e principalmente por parte dos sócios-proprietários, demonstração de grande interesse e empenho para que este tivesse êxito. Esta demonstração por parte dos donos da empresa é algo natural e até esperado, principalmente em virtude dos ganhos propostos e alcançados. Todavia, esta demonstração por parte de alguns funcionários demonstra a consciência destes de que o sucesso profissional individual não é possível sem o sucesso da empresa como um todo, ou seja, os objetivos pessoais devem estar alinhados aos objetivos empresariais.

Um trabalho bem realizado na etapa de identificação do ambiente em que se pretendia promover mudanças, mapeando barreiras, pontos favoráveis, impedimentos, necessidades, cultura, experiência, conhecimentos, motivações, enfim, pontos favoráveis e desfavoráveis à implantação; bem como a busca de formas para superá-los está diretamente relacionada com o grau de dificuldade das etapas posteriores. Isto permite colocar em prática algumas ações prévias que irão reduzir e até eliminar algumas das barreiras e resistências identificadas, facilitando a implantação propriamente dita.

Não houve situações inesperadas nem grandes resistências ao andamento dos trabalhos, ou contrário, alguns funcionários atuaram como facilitadores.

Observou-se que a motivação para as mudanças na empresa em que foi feito o estudo de caso, ou seja a Norgie, ocorreu em decorrência de dificuldades que esta empresa passou a enfrentar em função de seu crescimento.

Enquanto a empresa possuía uma estrutura de micro empresa, entre erros e acertos, os erros não foram tantos de forma a comprometer significativamente a lucratividade e o crescimento desta. Porém, na medida em que a empresa cresceu, tornou-se muito mais difícil a gestão, pois os projetos tornaram-se maiores e pequenos erros passaram a ser significativos. Como exemplo disto pode-se citar que orçamentos realizados para recuperação de determinadas máquinas industriais foram insuficientes para fazer frente aos custos para sua realização, o que em projetos menores, acabava sendo irrelevante. Como aprendizados desta situação, conclui-se que a motivação para as mudanças não devem ser apenas a crise ou dificuldades de mercado ou financeiras, pois pode ser tarde para reverter a situação. Quanto antes a empresa modernizar-se e profissionalizar-se estará mais bem preparada para lidar com situações de crise.

Através das situações encontradas, das medidas adotadas para superar as barreiras e dos resultados positivos alcançados mostra-se a relevância deste trabalho para as organizações que possuem perfil semelhante ao da Norgie, ou seja, micro e pequenas empresas com estrutura familiar e que se encontram em fase de crescimento. Haja vista que a experiência e os depoimentos colhidos poderão subsidiar tais empresas para lidarem com as mudanças necessárias, tais como modernização, profissionalização bem como auxiliá-las no processo de tomada de decisões.

Durante a realização deste trabalho, ficou evidente que os ambientes nos quais as empresas estão inseridas são ambientes em constantes mudanças, seja o mercado em que elas atuam; os concorrentes; clientes; políticas econômicas, fiscais e monetárias; sindicatos; enfim, todos os agentes com os quais as empresas interagem sofrem constantes mudanças. Assim,

também se faz necessário que as ferramentas contábeis, indicadores contábeis e indicadores de desempenho adotados para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões sejam periodicamente revistos, de forma a adequá-los às novas condições e ameaças que o ambiente lhes impõe.

Conclui-se que as principais ações para o êxito das mudanças proposta estão relacionadas ao planejamento das mudanças bem como em estabelecer um plano consistente para superar as resistências, desenvolver ações específicas de capacitação e treinamento e adequação do perfil profissional para as funções necessárias.

Percebeu-se ainda, que a empresa Norgie tem espaço para que sejam desenvolvidos outros projetos em áreas específicas, tais como Planejamento Estratégico, Gestão Financeira, Gestão de Custos, Administração da Produção, dentre outros.

Foi muito gratificante a realização deste trabalho pela sua aplicabilidade, os resultados alcançados, a satisfação dos proprietários e a possível contribuição que pode proporcionar a outras empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁVILA**, Carlos Alberto de. *Gestão contábil para contadores e não contadores*, 20^a ed., Curitiba: Ibpex, 2006.
- BERNARDI**, Maria Amalia. Pai nobre, filho pobre? nem sempre. *Revista Exame*, ano 27, 583^a ed., nº 10, 10 maio, 1995.
- BERNHOEFT**, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2^a ed., São Paulo: Nobel, 1989.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- FILION**, L.J. Visão e relações: elementos para um metamodelo da atividade empreendedora - *International Small Business Journal*, 1991- Tradução de Costa, S.R.
- FILION**, L.J. (1999b) Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. RAUSP.
- FILION**, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI; INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL. *Empreendedorismo: Ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI/IEL Nacional. 2000.
- GIL**, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOUEIA**, N. *Contabilidade básica*. 2^a ed. São Paulo: Harbra, 2001. p. 1.
- HANSEN**, Peter B. *Indicadores de Desempenho Gerencial*. **Seminário**. Gramado, out. 1997.
- HRONEC**, S. M. *Sinais Vitais* São Paulo: Makron Books, 1994.
- IUDÍCIBUS**, S. *Contabilidade introdutória*. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 1986. p. 23.
- KAPLAN**, Robert S., **NORTON**, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 7^a ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER**, John P., **SCHLESINGER**, Leonard A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, Mar.-Apr. 1979. p 106-114.
- LANZANA**, Antonio, **CONSTANZI**, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- LEÃO CARVALHO CONSULTORES**. *Indicadores de desempenho gerencial*. Apostila. São Paulo, 1995.

- LETHBRIDGE**, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES, nº 7, Brasília, 1997. Disponível na Internet no site <http://www.bndes.gov.br>
- LODI**, João Bosco. A empresa familiar. 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- LÓPEZ**, Elena Rivo. El papel Del accionista en la empresa familiar. Best Papers Proceedings VIII International Conference. São Leopoldo: Unisinos, 1999.
- MARION**, J.C. Contabilidade básica. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 24.
- MATARAZZO**, D. C. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- MOUNT**, Jean, **ZINGER**, J.Terence, **FORSYTH**, George R. Organizing for Development in the Small Business. Long Range Plannig, vol. 26, n. 5, p.111-120, 1993.
- MÜLLER**, Aderbal Nicolas, **CARLIN**, Everson Luiz Breda. As Exigências do Mercado e a Gestão de Empresas Familiares. Revista FAE Business, nº 3, set. 2002.
- OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar*. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIBEIRO**, O. M. Contabilidade básica fácil, 24ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RUMMLER**, Geary ^a; **BRACHE**, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SANTANA**, José. www.empresario.com.br/artigos, consulta realizada em 25/11/06 17h10.
- SANTOS**, Antonio Raimundo dos. Metodologia Científica : a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- SUNDFELD**, João Baptista. www.empresario.com.br/artigos, consulta realizada em 08/03/07 19h15.
- VALE**, Gláucia M.V. Desempenho empresarial: proposta de um sistema de indicadores para MPE. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, ano 2, n. 1, p.31-43, junho, 1994.
- VIDIGAL**, Antônio Carlos. Empresa familiar, mitos e verdades. Gazeta Mercantil, p.A-2, 5 ago. 1997.
- VIDIGAL**, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar. Revista Exame, ano 29, 606ª ed., nº 7, 27 mar. 1996.