

A ESTRATÉGIA E O APRENDIZADO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

*Luciano Ferreira¹
João Batista de Medeiros²*

RESUMO

Neste estudo têm-se como objetivo avaliar o benefício que a aplicação de estratégias, pode proporcionar a uma empresa do ramo de distribuição de acrílicos. Os pontos fortes para a conclusão desta atividade foram apoiados por estudos em uma base teórica, e a uma pesquisa em todos os processos da empresa. Com isto, buscou-se identificar locais onde podem ser aplicadas algumas mudanças, que terão o intuito de tornar a empresa mais competitiva e rentável. A análise descritiva da empresa pesquisada foi o ponto de levantamento de oportunidades, que ora pudessem ser baseadas na teoria para o apontamento de alternativas de definições de estratégias, com vistas a solucionar as questões encontradas. A análise propositiva trouxe estas sugestões ao âmbito administrativo, criando a expectativa e oportunidade de melhorias nos processos, serviços e na atuação da empresa no mercado em que está representada.

Palavras-chave: Aprendizado. Competitividade. Estratégias. Identificação de Oportunidades. Pequena Empresa.

ABSTRACT

This study has the objective to evaluate the benefits that the strategy applications can propose to an acrylics distribution enterprise. The strong points to the conclusion of this activity were supported by an theory base studies and a research of all the enterprise process. Although, tried to identify places which can be applied some changes to become more competitive and rentable. The descriptive analyses of the searched enterprise was the identification of the opportunities that sometime could be based in theory to the alternative appointments of strategy definitions with the objective to resolve the found questions. The proposed analyses brought these suggestions to the administrative field, creating the expectative and opportunities to better practices in process, services and actuation of the enterprise in its market.

Key words: Apprenticeship. Competitiveness. Strategies. Identification of Opportunities. Small Enterprise.

INTRODUÇÃO

De maneira geral, as empresas são criadas visando evoluir, se tornar competitivas e angariar novos mercados para a distribuição de seus produtos e serviços. Estes objetivos são atingidos por meio do gerenciamento de custos e

¹ Administrador, formado pela da Faculdade Santa Cruz - Inove no primeiro semestre de 2006. endereço eletrônico: luciano@eletricadw.com.br

² Ex-professor da Faculdade Santa Cruz - Inove e docente da Faculdade de Tecnologia Machado de Assis – Fama. Professor orientador da monografia de conclusão de curso e do presente artigo.

despesas, buscando a maximização dos lucros e melhorias nos resultados e, também, da implementação de estratégias a estes fins. Ao administrador cabe o trabalho de utilizar recursos disponíveis para atingir as metas esperadas.

O objetivo deste estudo é encontrar oportunidades de melhoria na empresa Alfa Comércio de Acrílicos Ltda., que possam levá-la a aprimorar e atingir seus objetivos e metas, e torná-la mais competitiva no mercado de forma ágil, eficiente e com demandas reduzidas de investimentos financeiros.

Este artigo origina-se do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdades Santa Cruz – Inove como encerramento do Curso de Administração de Empresas, com ênfase em Gestão de Negócios e Tecnologia em junho/2006 e foi dividido em três partes. A primeira é uma revisão teórica, baseada em literaturas voltadas aos conceitos necessários para a proposição a ser efetuada. A segunda é uma análise da situação atual da empresa, para dar base ao que se pode ser proposto. A terceira parte contempla as sugestões que possam ser efetuadas com base na revisão teórica, e que poderão solucionar os fatos levantados na análise da situação atual.

Ao administrador cabe o trabalho de utilizar recursos disponíveis para atingir as metas esperadas.

1 A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO APLICADA À GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO, DO CONTROLE DE CUSTOS E DE ESTOQUES

É necessário “planejamento” para execução das tarefas. As organizações, em sua grande maioria, trabalham mediante planejamento de suas atividades, normalmente nada é proveniente de rotinas improvisadas. Então, o planejamento torna-se a primeira de todas as funções administrativas, com base nela é que as demais são desenvolvidas. Isto chega ao ponto de determinar como e quais objetivos deverão ser alcançados. O início é a definição dos objetivos, depois são traçados planos e ações para atingi-los da maneira mais rápida e eficaz. Planejar e definir a sequência de tudo que deve ser feito para se chegar aos objetivos. É elencar prioridades.

Quanto à atuação, as “pequenas empresas” entraram no mercado de maneira tímida, atingindo e suprimindo a necessidade de pontos onde o foco era direcionado totalmente as grandes empresas. Estas possuem um enorme potencial de absorção de empregados e também uma grande infra-estrutura. Então, com a crescente necessidade de redução de custos imposta pelo mercado, surgiu a oportunidade de criação para atender a estes segmentos, de pequenas empresas, que hoje, são parte extremamente significativa de participação nesta fatia de negócios. Atualmente as pequenas empresas estão presentes em quase todos os setores, possuem um maior acesso à tecnologia, são mais competitivas, sua mão-de-obra está mais qualificada e adaptando-se às novas tendências de mercado, principalmente pelo processo cada vez mais intenso de informação e interação com as grandes empresas.

Portanto, falando-se de estoques, pode-se ressaltar que os conceitos relacionados com o controle de estoque são fundamentais para a evolução de desempenho das pequenas empresas. A “curva ABC”, por exemplo, é uma ferramenta importante na administração de estoques. Ela indica quais são os itens que merecem maior atenção em relação às suas movimentações. A curva ABC é formada por meio da ordenação dos itens, de acordo com sua importância intrínseca a cada empresa e pode ser usada para definições de políticas e metas de vendas, organização de prateleiras e um grande número de outras possibilidades.

Segundo assevera Dias (1993, p. 45): “Após terem sido ordenados pela importância relativa, às classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras:”.

QUADRO 1 – CLASSES DA CURVA ABC

CLASSE A	CLASSE B	CLASSE C
Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração	Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C	Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração

FONTE: DIAS, Marco Aurélio P. (1993, p. 45).

O planejamento torna-se a primeira de todas as funções administrativas, com base nela é que as demais são desenvolvidas.

Assim, outro ponto importante é a formação de “estoques de segurança”, que se torna indispensável para montar uma estratégia que possa dar, pelo menos, certa segurança ao bom andamento dos processos produtivos, sem que sejam interrompidas a todo instante em decorrência de falta de materiais que derivam estar nos estoques. A forma mais usual encontrada é recorrer aos conhecimentos da estatística, e aplicá-los no estudo dos estoques. A certeza do atendimento completo é utópica, pois, se necessitaria de estoques infinitamente altos para atender a qualquer situação possível. Como tal situação é impraticável, define-se um nível de não-atendimento aceitável.

A preparação para formação de preços é crucial também para a evolução das pequenas empresas, portanto, a definição do “*mark-up*” é de fundamental importância neste processo. O *mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. *Mark-up* também pode ser definido como um valor adicionado ao custo da mercadoria ou serviço.

Dessa forma, todo o preço de venda deve ser calculado de forma a cobrir todas as despesas e custos e “reservar” uma “parcela” que será o lucro. Para Bernardi (1996, p. 250), o *mark-up* pode ser definido “[...] como um índice ou percentual que irá adicionar aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado linearmente a todos bens e serviços”.

Para ratear, adequar e acompanhar seus custos e despesas, a definição de um critério de custeio torna-se fundamental às pequenas empresas. O “custeio baseado em atividades” atende com eficiência e eficácia, as necessidades de gestão de uma empresa que atua no mercado de distribuição. Segundo Nakagawa (1995, p. 40), “[...] o ABC é um dado que poderá transformar-se numa poderosa ferramenta de alavancagem de atitudes das pessoas envolvidas no processo de mudanças de uma empresa”.

Por sua vez, ao utilizar este tipo de custeio, Nakagawa (1995) afirma que se podem analisar os custos relacionados com as atividades que mais consomem recursos de uma empresa, e mediante a mensuração destes recursos consumidos, estabelece-se a relação de causa e efeito, análise sob a ótica da causalidade, e a eficiência e eficácia com que foram consumidos, análise sob o aspecto da eliminabilidade.

As informações fornecidas pelo “custeio ABC” dão base para a gestão no processo de tomada de decisões, além da oportunidade de enxergar onde ações possam ser tomadas de forma a definir reduções de custos. Para Nakagawa (1995) este é um modelo de apoio a decisões de longo prazo, pois considera que atuação sobre as atividades provocará modificações nos custos fixos. Ainda na opinião do autor, a modelagem, determinação das atividades, do sistema produtivo por atividades, tem a vantagem de formar uma visão de processo, visão horizontal, contra a visão funcional, visão vertical, oferecida pelos centros de custos. Essa visão horizontal é fundamental para a racionalização dos processos da empresa.

O *mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. *Mark-up* também pode ser definido como um valor adicionado ao custo da mercadoria ou serviço

Enxergar os custos como sendo atividades estruturais da empresa, pode dar chances de encontrar as que mais influenciam diretamente nos resultados. A função principal do custeio ABC é entender a atuação dos custos e seus impactos nas atividades gerais que a empresa exerce. Pode-se dizer que, do ponto de vista do método, o ABC pretende tornar o cálculo dos custos dos produtos mais acurado.

1.2 A ESTRATÉGIA E A INFORMAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Na gestão das organizações outro fundamento importante é a utilização de “estratégias”. O ambiente empresarial é composto de inúmeras variáveis que podem e devem ser trabalhadas buscando melhorias e consequentemente a

evolução geral da empresa. Segundo alguns autores estudados como Phahalad, Bartlett, Hamel, Stalk, Mintzerberg, Ohmae, Ghoshal e Levitt (2000, p. 5) “[...] o que diferencia competidores em negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo, ou a vantagem da localização. Ou pode não ser nada disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor”. Para planejar a evolução de uma empresa é totalmente necessária a utilização de estratégias. Porém, estratégia na definição de Phahalad, Bartlett, Hamel, Stalk, Mintzerberg, Ohmae, Ghoshal e Levitt (2000, p. 5) é: “[...] a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

A utilização de estratégias é uma arte desempenhada principalmente por executivos principais de grandes empresas, entretanto, agora cada vez mais desenvolvida em qualquer nível funcional de empresas de todos os tamanhos e ramos de negócios.

Assim, Phahalad, Bartlett, Hamel, Stalk, Mintzerberg, Ohmae, Ghoshal e Levitt (2000, p.6) a concorrência acirrada pode decretar a morte de negócios, que não encontrem ou trabalhem o seu potencial no que tem de melhor para oferecer. No que puderem proclamar como sendo o seu diferencial diante de sua clientela e em detrimento a sua força contrária, a empresa de mesmo ramo. “A menos que uma empresa possua uma vantagem única sobre suas rivais, não terá motivos para existir”.

A estratégia hoje é cada vez mais exigente e a globalização obriga-a a ser rápida e eficiente. Grandes projetos que antes poderiam dispensar um grande tempo de estudo e trabalho, hoje tem que entrar em vigor o mais rápido possível, pois, o tempo é justamente o maior aliado das empresas eficazes, e pior inimigo das que não atuam imediatamente.

Não há como especificar limites que possam ser fixados ditando que caminho, ou que ações possam ser tomadas para obter o objetivo esperado. A disposição para agir é inerente ao desafio e pertinente à atuação de cada administrador ou envolvido no processo. Os recursos aplicados é que deverão ser revertidos em metas alcançados. Para Montgomery e Porter (1998, p. 8): “Investindo recursos, a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos”.

Não há também como prever que acontecimentos poderão requisitar a aplicação de estratégias. Para Mintzberg e Quin (2000, p. 32): “O fato de que uma estratégia funcionou em retrospecto não é suficiente para se julgar qualquer estratégia”.

Dessa forma, as estratégias determinam a orientação e a atuação de ações que deverão ser aplicadas na organização. A definição de metas deve ser parte da formulação das estratégias. O cumprimento destas metas significa a evolução seguida da estratégia, e pode determinar o sucesso esperado com o alcance dos objetivos. Para Mintzberg e Quin (2000, p. 32) “[...] a estratégia não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo em ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratado em grande parte da literatura e em uso popular”. Assim, as estratégias, para serem criadas, administradas e executadas, deverão ter como sua base a atuação de um líder, muitas vezes representado na pessoa do gerente.

Portanto, o “Gerente” é um líder. Cabe a ele a execução das estratégias que podem ser idealizadas por si mesmo, seus superiores ou até seus colaboradores. É o gerente quem irá direcionar e focar a realização das ações estratégicas. A ideia geral é que o cargo de gerente trata-se de uma função sistemática e muito bem controlada. Entretanto, cada gerente tem a sua forma e maneira de atuar, que muitas vezes traz vestígios de suas funções e costumes anteriores. O gerente assume as proposições e preceitos de seu cargo em defesa dos interesses organizacionais. Cabe a ele cumprir e fazer cumprir suas metas e deveres. Ao gerente é essencial obter-se o controle de seu tempo seja para execução de tarefas, seja para reuniões, ou seja, para formulação de estratégias. Para Mintzberg e Quin (2000, p. 38): “[...] a programação de tempo e a prioridade das questões são, obviamente, de grande importância para todos os Gerentes e são, com efeito, consumidores expressivos do tempo gerencial”.

A “informação” é à base de todo o trabalho gerencial. A fluência de dados é indispensável em todos os níveis da organização. Segundo, Mintzberg e Quin (2000, p. 38): “Os Gerentes fazem uma varredura de seu meio ambiente, monitoram suas próprias unidades, compartilham e disseminam a outros um volume considerável de informações que coletam”. Os gerentes são, nas organizações, a base central de busca e fornecimento destas informações. Como também, os gerentes têm acesso primário aos dados de diversos setores ou ambientes de uma empresa, suas informações de certa forma, acabam tornando-se privilegiadas. Dado o grande número de informações disponíveis em tempo integral, o gerente passa o tempo relatando-as em busca de melhorias e ouvindo-as na espera de novas sugestões, visando enquadrá-las no ambiente de trabalho.

Segundo afirma Mintzberg e Quin (2000, p. 42):

O que pode ser chamado de papel de controle descreve os esforços dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usá-las de forma positiva dentro de suas unidades, a fim de estimular ou provocar ação geral entre as pessoas que a eles reportam.

Assim, a função de gerenciar é um intenso trabalho de pensar, ponderar, experimentar, imaginar, analisar e agir mediante situações cotidianas que nem sempre serão parecidas, ou terão o mesmo desfecho e que nem estarão sujeitas a aplicação de mesmas técnicas já utilizadas anteriormente. Para Mintzberg e Quin (2000, p. 42): “Pensar é árduo e pode

desgastar o ocupante do cargo, ao passo que agir é leve e não pode mantê-lo no lugar. Somente juntos podem proporcionar o equilíbrio que parece tão característico da administração eficiente”.

A função de gerente tem apoio e tratamento diferente em diversos modelos clássicos de administração, conforme se observa na sequência deste estudo.

1.3 ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA COMO FRUTO DO APRENDIZADO CONSTANTE

As formas de gerenciar ou administrar também pode estar ligado diretamente ao tipo da organização, ao seu formato, ou ao seu ramo de atividade. As “organizações empreendedoras”, por exemplo, são formadas por pequenas estruturas com pouco pessoal de apoio, até pela sua necessidade de enxugar custos, divisões nem sempre definidas com eficiência suficiente e uma pequena hierarquia bem reconhecida. Enxerga-se nestas organizações a figura do chefe geral. O poder é centralizado neste e outros controles formais nem sempre são bem vindos, sob pena de estarem prejudicando esta liderança superior. Segundo, Mintzberg e Quin (2000, p. 232): “Não é incomum que todas as pessoas em uma pequena organização empreendedora se reportem ao Chefe. Mesmo nas organizações não tão pequenas, a comunicação flui informalmente, a maior parte dela entre o principal executivo e os demais”.

Sendo assim, as tomadas decisões e execuções de estratégias vêm deste executivo, e não é difícil que elas tenham sua visão implícita em cada uma de suas características de atuação, refletindo sua perspectiva do mundo e sua visão da própria organização. As organizações empreendedoras normalmente são jovens, agressivas e procuram seu nicho de mercado em locais que muitas organizações maiores não investiriam seus esforços. Por tratar-se de estruturas pequenas a administração é mais rápida e direta baseada na visão do líder, que muitas vezes, é o proprietário. A construção de estratégias em pequenas organizações empreendedoras para Mintzberg e Quin (2000, p. 235): “[...] é o conhecimento íntimo e detalhado do negócio ou de situações análogas no mundo dos negócios”. Para estes mesmos autores, este tipo de conhecimento é muito eficiente estando nas mãos de uma pessoa que está totalmente no comando sem a necessidade de convencer nenhuma outra pessoa, neste caso a abordagem deste espírito empreendedor será poderosa e sem superação.

As estruturas simples também tendem a apresentar problemas, entretanto, em amplitudes menores, o que facilita a ação e solução por parte do líder sem necessitar de um grande investimento de recursos ou mão-de-obra. O líder pode fazer mudanças no meio do caminho, ou corrigi-las sempre que necessário principalmente pelo fato de que sua autoridade é eficaz.

Muitos fatos isolados podem desencadear a suposta necessidade de agir mediante formulação de estratégias, mas quem irá enxergar esta possibilidade é o líder. Ele reunirá todos os elementos impactantes para decidir por onde começar, onde agir e de que maneira fazer isto. A empresa empreendedora terá um crescimento rápido, desenvolvendo em seus funcionários uma identificação muito grande com estes aspectos e alimentando este suporte para as gerações futuras da própria organização.

Contudo, a orientação estratégica dos empreendedores é descrita por Stevenson, Gumpert, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 105) como: “[...] constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável”. O ponto de apoio importante desta teoria é a “visão”, que é representada, por uma idéia oriunda da cabeça do líder. Esta visão serve como diretiva para aquilo que precisa ser feito. Entretanto, esta visão encontra-se mais no campo simples da imagem que ao campo da ação propriamente dita. O líder é quem dará corpo a imagem adequando-a na forma de ações conforme sentir necessário. O empreendedor tem a personalidade administrativa. Para Stevenson e Gumpert no trecho do livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 103) asseveram que: “[...] na tomada de decisões, administradores e empreendedores com frequência procede com uma ordem muito diferente de perguntas”. Para eles o administrador pergunta: “Quais recursos pode-se controlar? Qual estrutura determina o relacionamento de sua organização com seu mercado? Como se pode minimizar o impacto dos outros sobre a capacidade de desempenho dele? Qual oportunidade é apropriada?”

Por sua vez, o empreendedor pergunta: “Onde está a oportunidade? Como aproveitá-la? De que recursos ele necessita? Como se ganha controles sobre eles? Qual estrutura é a melhor?”

O grande líder é alguém com visão. Entretanto, a visão não pode ficar restrita apenas às palavras, deve ter ações, deve ser colocada em prática. Esta visão tem que ser enquadrada na vida. Deve-se trazê-la a realidade adequando-a aos objetivos e fazendo com que surta o efeito esperado. Para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 109): “[...] esse conhecimento concentrado pode ser incrivelmente eficaz (não há analistas de mercado nem superiores em uma sede central distante a serem convencidos), desde que o negócio seja simples e concentrado o suficiente para ser abrangido por uma só cabeça”. Isto é o que torna o espírito empreendedor como sendo a origem de muitos dos mais gloriosos sucessos corporativos.

Porém, um fator importante de sustentação à existência das pequenas empresas é a sua forma de aprender, ou seja, o seu “aprendizado constante”. Este fato ocorre quando as pessoas buscam por mudanças e pela nova administração por meio destas mudanças.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134) preconizam que:

Vital para a escola do aprendizado é o fato de ela se basear em descrição em vez de prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias de fato se formam nas organizações? Não como elas são formuladas, mas como se formam.

Os simpatizantes desta teoria descobriram que em muitos casos as estratégias não vinham somente da alta administração, mas, muitas vezes, de pessoas diferentes, pessoas do “chão de fábrica”, em uma grande variedade de pequenas ações, muitas ocorriam até por acidente ou sorte. Ao longo do tempo estas pequenas alterações transformavam-se em grandes mudanças de direção, ou foco de atuação tanto para definição de estratégias ou para geração de mudanças em produtos, bens ou serviços. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 135): “Em outras palavras, pessoas informadas em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo de estratégia”.

Portanto, deve-se entender que as estratégias é um processo que traz como benefício à aprendizagem de cada um dos colaboradores da empresa, individualmente e gerando benefícios coletivos. Delas se retiram os planos necessários para a execução dos seus objetivos e bons retornos aos seus negócios e, com suas falhas ou problemas aprende-se a encontrar rapidamente soluções criativas, que na verdade, originam novas estratégias. É um processo cíclico.

O conceito de “organização que aprende”, elaborado por Senge (2001), causa grande impacto nas práticas administrativas da década de 90 e tem ainda, uma atual e poderosa permanência. A chave dessa permanência é sua idéia central, a de que a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável, em longo prazo, se propuser a investir na capacidade de aprendizado do indivíduo em nível organizacional. Dessa forma, Senge (2001) apresenta uma teoria baseada no ser humano, onde afirma que as pessoas é o principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança.

Partindo-se desse ponto, desenvolveu-se um amplo leque de ferramentas que visam estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a habilidade de encarar desafios e adaptar-se continuamente às mudanças. A quinta disciplina, o pensamento sistêmico, que integra todos os compartimentos do saber e da prática. Segundo Senge, (2001, p. 32): “Se o ponto de partida para se tornar uma *learning organization* está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem”.

Desta feita, por meio do estudo de Senge (2001, p. 51), percebe-se como é possível desenvolver essa integração disciplinar em todos os níveis da empresa, rompendo com estruturas antigas e fazendo com que os envolvidos se comprometam verdadeiramente com as metas, como segue:

Não é por acaso que a maioria das organizações têm dificuldades de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir, (não só nas organizações mas em uma perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem.

Porém, se a maneira de projetar, gerenciar e agir organizacionalmente tem dificultado a aprendizagem, mesmo porque empresas e funcionários consideram que se aprende com a experiência, por sua vez, Senge (2001, p. 56) mostra que:

[...] o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta”, acaba por tornar-se “um dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm que enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências de nossas decisões mais importantes.

Na mesma trilha Senge (2001, p. 57;59) acrescenta: “Acredito que as cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atuar como antídotos a essas deficiências de aprendizagem”.

Enfatiza ainda Senge (2001, p. 25) que as disciplinas têm como propósito modificar o indivíduo: “Quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças ‘comportamentais’ e ‘técnicas’ [...]”.

Para Senge (2001) a “organização de aprendizagem” tem como objetivo uma organização que está em contínua expansão. Para ela não basta apenas sobreviver, ela necessita de aprendizagem de adaptação a qual estimula a capacidade criativa do indivíduo. Afirma ainda que, o “raciocínio sistêmico” se bem utilizado pode produzir resultados tanto de grande significado, quanto de longa duração, se atuar no lugar certo, o chamado princípio da alavancagem. Ou seja, um mínimo de esforço produzindo grandes resultados como preconiza Senge (2001, p. 99).

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para haver inter-relacionamentos (...). É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século 20, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração. É também um conjunto de ferramentas e técnicas específicas, originárias de duas linhas de pensamento: a dos conceitos de *feedback* da cibernética e a da teoria do ‘servomecanismo’ da engenharia, datadas do século 19.

Ainda, na opinião de Senge (2001) o que dificulta o raciocínio sistêmico é o fato de as empresas serem estruturadas, de maneira a impedir que as pessoas enxerguem as interações mais importantes. Uma saída para esta questão seria a empresa, forçar as rígidas divisões internas, ou talvez, o exercício de empoderamento das pessoas e até mesmo de autogerenciamento ou, deixar os problemas pendentes esperando que alguém os resolva. As organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem. Porém, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

Esclarece Senge (2001, p. 108): “Na perspectiva sistêmica, o ser humano é uma parte de um processo de *feedback*, não ficando à parte dele. Isso representa uma profunda mudança na percepção”.

Nesse sentido, ainda Senge (2001, p. 201), reforça que “[...] nossos ‘modelos mentais’ determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”.

Afirma ainda, que os modelos mentais tornam-se importantes no campo da administração, porque possibilita a mudança de se enxergar a importância da qualidade aliada a marca. As técnicas de aprendizagem deste modelo mental dividem-se em duas classes: de reflexão e de investigação.

Em última instância, Senge (2001) sedimenta que as de reflexão cuidam da desaceleração do processo de raciocínio, a fim de tornar o indivíduo mais consciente de como esses modelos mentais são formados e de como influenciam a ação. As de investigação referem-se ao modo de agir em relação às interações com outras pessoas.

1.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA EMPRESA PESQUISADA

A Alfa Comércio de Acrílicos Ltda. surgiu de uma atitude visionária de seus sócios. Estes, quando atuavam descontentes em outra empresa do mesmo ramo, identificaram nela falhas no relacionamento com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Com base nestes fatos, e com o objetivo de corrigi-los, vislumbraram uma oportunidade de implementação de seu próprio negócio. A Alfa então surge no dia primeiro de junho de 2004, como alternativa ao mercado de distribuição de chapas acrílicas, tendo como diferencial a pronta entrega de diversos produtos de vários tamanhos, espessuras e cores, além de distribuí-los em Curitiba e região metropolitana sem a cobrança de qualquer valor adicional.

O produto revendido pela empresa é produzido à base de petróleo do qual é extraído sua matéria-prima, o polímero do monômero de metacrilato de metila virgem (MMA). Este composto, trabalhado há uma temperatura de 120 graus pelo processo de fabricação conhecido como “*casting*”, dá origem a uma chapa acrílica mais transparente e resistente que o vidro. O MMA é importado por tratar-se de um produto químico com sérias restrições ambientais, para as quais as leis nacionais vigentes impedem sua fabricação no país. Com isto existe uma monopolização produtiva, pois, apenas uma empresa nacional tem autorização para importação deste produto. Fato que levou o governo a interferir na política de preços adotados visando a não formação de “*dumping*”, uma vez que o detentor da licença de importação além de revender a matéria-prima (MMA) também industrializa o produto.

As chapas produzidas no Brasil atendem a 75% (setenta e cinco por cento), da demanda originando a necessidade de importar os demais 25% (vinte e cinco por cento) do produto acabado de América do Sul, Central e Sul da Ásia. As fábricas brasileiras também exportam o produto industrializado, pois aproximadamente 35% (trinta e cinco por cento) de toda a produção do país, é escoada para países da América Latina. São 6 (seis) as fábricas nacionais mais significativas do mercado, concentradas em quatro regiões do país como Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia, segundo informações cedidas pelo INDAC, Instituto Nacional de desenvolvimento do Acrílico, órgão criado pelos grandes fabricantes brasileiros para difundir a cultura de utilização do acrílico no país.

Por sua vez, a Alfa detém parceria com um fornecedor principal sendo distribuidora direta dos produtos por este fabricado, entretanto, em algumas situações de demanda elevada ou da falta de determinado modelo de chapa específico, adquire produtos também das demais fábricas.

Com o intuito de angariar novos mercados e expandir a distribuição de sua linha de materiais, a Alfa formou parcerias nas regiões do norte do Paraná e na capital gaúcha. Por meio destas parcerias ela obteve subdistribuições que atendem com o mesmo diferencial da Alfa, ou seja, estoque a pronta entrega.

As chapas de acrílico distribuídas tanto pela Alfa, quanto pelos demais fornecedores, não possuem uma única aplicação específica, sendo consumidas por vários segmentos do mercado.

Assim, o maior cliente da Alfa é a indústria que transforma as chapas acrílicas em produtos acabados, os chamados “manufatureiros”. Todo o processo de controle destas transações e de reposição de estoques é feito de maneira manual, desde a entrada, armazenagem e a saída, o que acarreta em uma elevada margem de erro.

A quantidade a ser comprada para os itens de maior rotatividade é definida pela média de vendas do último trimestre, repondo-se então quantias equivalentes.

Existe ainda a condição de compra para atender projetos de clientes. Neste caso, são adquiridas apenas quantidades suficientes à conclusão do processo que são armazenadas durante o tempo em que o cliente requisitar.

As chapas que representam a maior parte das vendas da empresa Alfa considerando suas dimensões, são as que têm a medida 1000 mm X 2000 mm (mil milímetros por dois mil milímetros), que representaram 60,97% (sessenta vírgula noventa e sete por cento), das receitas totais ao final do exercício de 2005. Quando se considera as espessuras as que têm maior giro são as de medida de 3,00mm (três milímetros). Estas representaram 27,31% (vinte e sete vírgula trinta e um por cento) das receitas.

Atualmente a empresa divide seus custos em despesas fixas e “*mark-up*”. As despesas fixas compõem o custo operacional e o *mark-up* está identificando os custos variáveis. A maior incidência de despesas da Alfa está no pagamento de salários tendo como consequência, em segundo lugar, os valores creditados aos Encargos Sociais. Estes dois itens somaram ao final do exercício de 2005, um total de 59,74% (cinquenta e nove vírgula setenta e quatro por cento) de todas as despesas.

Contudo, a Alfa terminou o ano de 2005 com um faturamento abaixo da meta estipulada. A diferença foi de 10,98% (dez vírgula noventa e oito por cento), entretanto, isto não gera descrédito à sua atuação mercadológica, pois a empresa não possui critérios definidos para estipulação de metas, podendo ser este um dos fatos causadores desta defasagem.

1.5 ANÁLISE PROPOSITIVA PARA A EMPRESA ALFA: A APLICAÇÃO DA TEORIA

A Alfa Comércio de Acrílicos Ltda. enquadra-se na categoria de “pequena empresa”, tendo sua classificação de impostos atendendo às definições vigentes atualmente de empresa SIMPLES Federal, com destaque simplificado de impostos. Como toda pequena empresa, por possui estruturas reduzidas, limitações de recursos e quantidades minimizadas de funcionários, possui problemas com relação às definições de estratégias em pontos importantes ao seu ramo de negócio. Fato para o qual se apresenta algumas sugestões.

A Alfa surgiu da “visão” de seus proprietários caracterizando-os como “Líderes Visionários”. Percebe-se fortemente o espírito “empreendedor” despertado por estes administradores, no momento em que identificaram a oportunidade de criar a empresa, enquadrando-a em uma situação diferente do contexto em que estavam inseridos. Este é o fundamento do surgimento de muitas empresas e sua manutenção no mercado, continua dependendo da liderança a que está submetida. Verifica-se neste estudo que o conceito de “Liderança Visionária” tem o papel fundamental, na definição das ações a serem executadas.

Os administradores da Alfa devem utilizar-se destes conceitos para que as ações formuladas deixem de estar apenas no papel, e passem a figurar como estratégias de atuação. O conhecimento e a experiência do líder visionário é o que pode garantir o sucesso corporativa da instituição, pois ele enxerga a necessidade de formular estratégias, a maneira de administrá-las e os resultados que elas poderão atingir.

Quanto aos materiais estocados, percebe-se que a necessidade de utilização de controles de estoque por ferramentas de *software* específico a esta finalidade é uma constante. Com estas ferramentas as informações geradas serão mais precisas para análises, resultando em melhoria na otimização de compras e estocagem de produtos, adequando assim, mais eficientemente os custos de aquisição.

Os dados que foram construídos pelo autor com informações levantadas na empresa, podem criar uma “classificação ABC” de estoques.

A classificação ABC, permite uma administração bastante precisa dos estoques possibilitando que as quantidades de produtos armazenados, não sejam superiores às necessidades de demanda. Porém, para que não haja falta de materiais, é necessário criar Estoques de Segurança, que podem ser gerados por meio de dados estatísticos.

Uma vez definidos quais os produtos com mais demanda e suas quantidades, pode-se adequar suas posições físicas de maneira a facilitar a entrada e saída do material e seu fluxo de circulação dentro da empresa.

Em relação ao “custeio”, a Alfa não possui classificação de seus custos, nem tão pouco utiliza critérios de rateio, fato que dificulta a identificação de pontos que possam ser otimizados. Tratando-se de empresa comercial, o único custo a ser atribuído na empresa é o custo de aquisição de material para revenda, sendo todo o restante formado de despesas fixas e variáveis. Suas despesas fixas são consideradas na empresa como um montante, sem especificar qual departamento ou atividade despende maiores ou menores despesas. O peso do aluguel, por exemplo, tem o mesmo valor agregado ao estoque e ao departamento comercial, quando na verdade o estoque ocupa 60% (sessenta por cento), do espaço físico da empresa e deveria ter seus custos rateados na mesma proporção. A solução este problema pode estar na utilização do “custeio baseado em atividades”. Este método consiste em seccionar a empresa em atividades calculando os custos gerados por cada uma destas. Dessa maneira podem-se identificar quais os departamentos ou processos que geram maiores despesas, e trabalhá-los de maneira a minimizar estes valores.

A Alfa em sua política de definição de preços utiliza rotina diferente da teoria estudada. Para a formação de preços deve-se atender ao conceito de utilização do “*Mark-up*”. O *Mark-up* é um valor adicionado ao custo e não o próprio

custo. Baseando-se nessa afirmação constata-se que o custo de aquisição de material para revenda, que compõe o *Mark-up* da empresa, deve ser alocado simplesmente como custo e não ser inserido na composição deste índice. Os itens que devem ser agregados ao *mark-up* são apenas os impostos sobre a venda, as taxas variáveis sobre vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de venda fixas, os custos indiretos de produção fixos e o lucro esperado.

Outro ponto relevante apontado no estudo é que a Alfa Comércio de Acrílicos Ltda., não possui critérios para definição de suas metas de vendas. A empresa define estas metas baseando-se em histórico do mês anterior, e também na visão estimativa dos proprietários. Um fato que comprova esta afirmação é a diferença entre “Venda e Meta”, demonstrada anteriormente, indicando que a empresa não atingiu suas metas mensais estipuladas. Isto ocorre justamente pela ausência de estratégias aqui mencionadas.

Para uma correção deste problema podem-se utilizar políticas de definição de estratégias. A definição correta destas metas se entende que sua superação, pode indicar a evolução da empresa. O sucesso do alcance destes objetivos mostrará que as estratégias quando corretamente definidas, se superadas, retratam que a empresa caminha no sentido correto.

A empresa também não trabalha com definições de “curva ABC de clientes”. Não possui informações de quais são os seus principais clientes e sua representatividade no faturamento. Com isto não consegue definir quais são os clientes mais rentáveis, qual o valor ou periodicidade de compras de cada um, nem tem condições de especificar estratégias específicas ao perfil e às faixas de sua clientela.

No estudo foi identificado que os 50 (cinquenta) principais clientes da Alfa representaram 65,91% (sessenta e cinco vírgula noventa e um por cento), de todo o seu faturamento ao final do exercício de 2005. O principal cliente detém isoladamente um percentual de 5,85% (cinco vírgula oitenta e cinco por cento) do faturamento da empresa, número pequeno na representatividade geral. Este fato mostra que o valor é distribuído equilibradamente entre toda a sua clientela, fazendo com que a Alfa não se torne refém de um único cliente, tendo que dar-lhe condições especiais que poderiam em determinadas situações contrabalançar com os demais custos.

A curva ABC de clientes dá a possibilidade de traçar “estratégias” que atinjam com eficiência estas faixas específicas, que por si perpetuarão a melhoria de resultados. Uma das estratégias a ser utilizada poderá ser a manutenção de estoques preventivos, pois se sabendo o consumo de cada cliente tanto pelas quantidades, quanto pela diversidade de itens utilizados, pode antever as necessidades com relação à reposição de estoques, e criar a possibilidade de trabalhar melhor os preços de vendas a serem propostos a estes produtos. Um fator que reforça a adoção desta estratégia é a definição das necessidades de utilização dos estoques de segurança. Estes estoques de segurança poderão garantir o atendimento aos clientes dos quais se passa a conhecer suas demandas de solicitações.

Estes conceitos mostram que a empresa depende de “aprendizado” para manter uma contínua expansão. O objetivo da Alfa não deve ser apenas sobreviver, pois, necessita de aprendizagem constante para estimular a si mesma, a seus colaboradores e administradores. Primeiramente os indivíduos têm que aprender para que, na sequência os resultados sejam produzidos. O princípio da alavancagem ocasionado pelo melhor preparo de seus colaboradores é fundamental para uma empresa de pequeno porte, pois, como se observa, o seu intuito é produzir grandes resultados com o mínimo de esforço financeiro possível, recurso este limitado no ambiente de pequena empresa. Aprender a aprender torna a empresa mais competitiva, e pronta a enfrentar sua concorrência com mais eficiência, antecipando-se a situações cotidianas e, adequando-se mais seguramente às mudanças vindouras.

O “pensamento sistêmico” é a base para o preparo dos indivíduos. A atuação de cada colaborador engajado em um grupo credencia a empresa, a uma melhoria em seus processos e conseqüentemente o alcance de metas estipuladas. Cada um ciente de seu papel e sua importância contribuem para o êxito da instituição.

CONCLUSÃO

O aprofundamento dos assuntos pertinentes à empresa de pequeno porte trouxe o detalhamento, de vários aspectos referentes às suas estratégias e formas de administração. O panorama proveniente deste ambiente se enquadra em situação que possibilita se analisar, se mensurar e se diagnosticar as oportunidades, as ameaças externas de mercado, mas principalmente as ameaças internas da organização, como a falta de controles informatizados e a ausência de mensuração de dados que possam transformar-se em informações de base para uma administração eficiente.

O cenário administrativo da pequena empresa torna-se complexo devido às inúmeras variáveis e também deficitários, por uma série de limitações nos aspectos financeiros e de recursos humanos. Por isso as estratégias de administração muitas vezes, dão-se ao decorrer do seu cotidiano, sem uma prévia análise

de dados. Dados esses que muitas vezes passam despercebidos pelos gestores, por falta de capital humano e excesso de demanda de atividades. Portanto, o objetivo deste trabalho foi de certa forma, suprir esta necessidade fornecendo informações relevantes, que poderão ser aproveitadas nas definições de estratégias da empresa Alfa, se os seus administradores assim desejarem.

Salienta-se, nesse aspecto, que em alguns setores foram identificadas oportunidades de melhorias que se aproveitadas, poderão maximizar resultados com a simples adequação de alguns processos, sem a necessidade de grandes investimentos.

Porém, a falta de ferramentas específicas de administração e controles diversos, aumenta a possibilidade de perda de lucratividade, sendo que, várias das situações encontradas facilmente e rapidamente seriam detectadas pela utilização de “softwares” direcionados às gestões.

Baseando-se nas oportunidades ora levantadas, nos conceitos aplicados, no desejo de mudança presente nos administradores da Alfa e na constante necessidade de melhorias, surgem às mudanças e aperfeiçoamentos que tornam uma empresa competitiva e que a fazem crescer.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. *Gestão Estratégica das Informações Internas na Pequena Empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção.* Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos: São Paulo, 2004.

ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial.** São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos.** São Paulo: Atlas, 2002.

BOTELHO, M.R.Z. Políticas de apoio às pequenas empresas industriais no Brasil: uma avaliação a partir da experiência internacional. **Tese de Doutorado em Ciências Econômicas** da UNICAMP, Campinas, SP, 1999.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2004.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - a sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARVALHO, M. M. de. Oportunidade para parceria indispensável: pequenas empresas e administradores competentes. **Revista Brasileira de Administração,** Brasília, ano IX, n. 27, dez/1999.

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

COOPER, Donad R. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.

- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais** – uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo**. Pesquisa GEM. Disponível em <<http://www.asn.interjornal.com.br>> Acesso em: 14 mar. 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil 2003. **Estudos & Pesquisas** – Informação Econômica, n. 1, Rio de Janeiro, 2003.
- INDAC - Instituto Nacional para Desenvolvimento do Acrílico. Disponível em <<http://www.indac.org.br>>. Acesso em: 06 abr. 2006.
- KANITZ, S. C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LA ROVERE, R.L. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação *In*: LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S., **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEMONS, M.F. **Sistemas regionais de inovação: o caso de Minas Gerais**. Projeto MCT/OEA, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.
- LEONE, George S. G. **Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. Guerra. Instrumentos contábeis para a redução de custos. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Rio de Janeiro, n. 62, jul./set., 1987.
- _____. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas** (RAE/FGV), São Paulo: EAESP/FGV, v. 31, n. 2, abr/jun, 1991.
- LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.
- MARQUES, M. M. L. Redes de empresas e distribuição. **Revista Economia e Prospectiva**. v. II, n. 1, abr/jun/1998.
- OECD Industrial Policy in OECD Countries – **Annual Review**. Paris, 1995.
- MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____; OHMAE Kenichi; GHOSHAL Sumantra; LEVITT Theodore. **Estratégia** – a busca da vantagem competitiva. 5. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- NAGAKAWA, Masayuki. **ABC custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.

- OLIVEIRA, I. C. Proposta de um modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas indústrias. **Dissertação de Mestrado** Engenharia da Produção. UFSC: Florianópolis, 2002.
- PEREZ JR., José H.; OLIVEIRA, Luís M.; COSTA, Rogério G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PETTY, Longenecker Moore. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PORTAL TRIBUTÁRIO. **Resumo dos principais tributos**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributos/index.htm>> Portal Tributário. 1999-2006. Acesso em: 11 mar. 2006.
- PRAHALAD C.K.; BARTLETT Christopher; HAMEL Gary; STALK JR., George.; MINTZBERG Henry; OHMAE Kenichi; GHOSHAL Sumantra; LEVITT Theodore. **Estratégia** – a busca da vantagem competitiva. 5. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- RAMIRO, D.; CARVALHO, A. Como e porque eles venceram. **Revista Veja**. São Paulo: Abril, 2002.
- ROMERO, C. O primeiro passo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 25 nov. 1999.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.
- WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.