

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GERSON AMAURY MARINHO

**A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA
QUALIDADE E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS**

CURITIBA

2014

GERSON AMAURY MARINHO

**A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA
QUALIDADE E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
INDUSTRIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Administração Estratégica, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

CURITIBA

2014

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

M338g
2014

Marinho, Gerson Amaury
A gestão da sustentabilidade empresarial: uma análise da qualidade e desempenho das pequenas e médias empresas industriais / Gerson Amaury Marinho; orientador: Jansen Maia Del Corso. – 2014.
119 f.: il.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014
Bibliografia: f. 107-113

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Sustentabilidade. 3. Pequenas e médias empresas – Controle de qualidade. I. Del Corso, Jansen Maia.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20 ed. – 658.408

TERMO DE APROVAÇÃO

A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA QUALIDADE E DESEMPENHO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS

Por

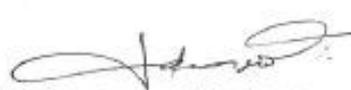
GERSON AMAURY MARINHO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

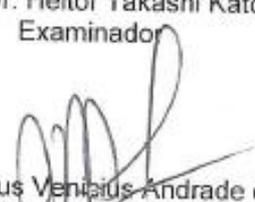
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Orientador



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Examinador



Prof. Dr. Marcus Venícius Andrade de Lima
Examinador

Dedico este trabalho a todos aqueles que de forma direta e indireta contribuíram para meu aprendizado e crescimento, trazendo-me alegria, motivação e principalmente forças para vencer mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Sou grato primeiramente a Deus que, por meio de Sua maravilhosa presença me apoiou e me inspirou a buscar muitos objetivos, muitos deles difíceis de serem alcançados, pela vida e saúde que me proporcionou para que pudesse chegar ao final desta etapa, por todas as bênçãos recebidas mesmo muitas vezes eu não sendo merecedor de tais.

Agradeço também o apoio da coordenação do curso de Qualidade na pessoa da professora Ana Claudia que me trouxe motivação, força, apoio e principalmente o incentivo necessário para esta difícil etapa. À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que proporcionou a estrutura necessária, professores extremamente qualificados para a elaboração deste trabalho.

Ao estimado Professor Jansen Maia Del Corso, a quem aprendi a admirar pelo profissionalismo, conhecimento, paciência e que, bondosamente aceitou o convite para me orientar. Obrigado por me conduzir nesse processo de aprendizado.

Ao Professor Wesley que revelou-me o desafio deste trabalho, dando-me a oportunidade de ampliar o esforço e, conseqüentemente o aprendizado, por meio de análises estatísticas mais complexas que vieram a contribuir expressivamente para minha dissertação.

Aos Professores Belmiro, Kato, Cristiano, Damião, Tortato, Valéria, Paulo Batista, Kleber que nos proporcionaram amizade, conselhos e tudo o mais que um mestrando precisaria ao longo desta jornada.

Aos amigos do programa que estiveram juntos, apoiando, incentivando e participando ativamente das aulas e dos desafios que enfrentamos neste período. Ao grande amigo da turma de 2013, Luciano, valeu meu amigo por tudo mesmo, sem me esquecer do amigo Joselmo. Aos amigos do doutorado, Cris, Dani, Júlio, Sandro, Carlos, que através de suas valiosas ajudas pude completar minhas análises que antes tão complexas tornaram-se objeto de simples confirmações. As meninas na secretaria, Priscilla e Denise, pela atenção, carinho, paciência e profissionalismo. A Eunice, amiga do Tecpuc que muito me apoiou e me incentivou.

De um modo muito especial ao meu amigo e irmão Daniel Ferreira que por seu companheirismo e incentivo pude chegar a conclusão desta difícil etapa. Soube me ouvir quando precisei, apoiar e até mesmo puxar a orelha nos momentos certos, meu muito obrigado de coração, irmão.

Ao amigos, Rivelino da Escrilex e Michele da Escrisul, que indicaram muitas empresas para que eu pudesse realizar minha pesquisa, obrigado manos.

À minha família pelo incentivo, carinho, amor e compreensão nesta jornada, e, em especial a minha esposa Ana Cristina e meus dois filhos, Lucas e Léo, por compreenderem minha ausência em muitos momentos de crescimento e desenvolvimento. Obrigado amados.

Com muito carinho e gratidão, agradeço e ofereço esta conquista do mestrado a meus pais, minha mãe querida e inesquecível (*in memoriam*) e a meu pai, um maravilhoso e amado pai, que juntos, com simplicidade e determinação e exemplos, ajudaram-me a ser um homem honesto e batalhador, obrigado a vocês, mais uma vez, obrigado.

Aos novos amigos que conheci na etapa final deste trabalho: Aguinaldo, Lisiane, Ederson, Fernanda e Miguel, que tão bondosamente cederam parte de seu tempo para dedicar apoio, carinho e incentivo à conclusão desta etapa.

“Nenhum projeto é viável se não começa a construir-se desde já: o futuro será o que começamos a fazer dele no presente”.

Içami Tiba

RESUMO

A sustentabilidade empresarial hoje em dia tornou-se um aspecto importante para a garantia da perenidade das empresas no mercado competitivo e com rápidas mudanças, sendo estas originadas pela maior habilidade que as organizações apresentam e lidam com seus processos, produtos e pessoas. Em relação às empresas do setor industrial de pequeno e médio porte, há uma preocupação em como estas estão desenvolvendo ações e implementando qualidade e aprimorando seu desempenho para que torne a sustentabilidade algo real e perceptível em seus mercados de atuação. O objetivo deste estudo é analisar as informações de como se dá o relacionamento entre a sustentabilidade da empresa, a qualidade e o desempenho da administração nas pequenas e médias empresas industriais em Curitiba e Região Metropolitana. Elaborou-se um questionário estruturado com base na escala *likert* a partir da plataforma *Qualtrics*, pautando-se no processo de coleta de uma *survey* e com base em estatísticas descritivas e da análise fatorial exploratória para análise dos dados coletados. Os resultados auferidos destacam o setor automobilístico e o metal-mecânico. Observou-se ainda que as empresas pesquisadas se preocupam em fornecer produtos com diferenciação no mercado, de modo especial em relação a qualidade e a inovação. Constatou-se também que há um forte relacionamento empresarial com seus públicos de interesse, tais como: fornecedores, clientes e funcionários. Destaca-se também a utilização de ferramentas de gestão, como o uso do conhecimento para melhoria de sua *performance* e uma gestão flexível, disseminando a visão estratégica da empresa aos colaboradores, apontando estes fatores como determinantes para a busca da sustentabilidade empresarial.

Palavras-chaves: Estratégia; Sustentabilidade; Qualidade; Desempenho; Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

In today's world corporate sustainability has become an important issue to ensure companies continuity in a competitive and fast-changing market, which is based on the ability that these companies have in dealing with their processes, products and personnel. Related to small and medium size enterprises, there is a general concern on how these companies are developing actions, implementing quality programs and improving their own performance in order to make sustainability something real and noticeable in their Market. The aim of this piece is to analyze information on how sustainability, quality programs and administrative performance are related to each other in small and medium industrial companies in Curitiba and its Metropolitan zone. A survey was elaborated and collected based on the likert scale from the Qualtrics platform. All data was processed using descriptive statistic routines and exploratory factorial analysis. The obtained results point out that two sectors stand out: automobilistic and metal-mechanic. It was observed that the researched companies were worried in providing differentiated products to the Market, specially focused on quality and innovation. It was also noticed that there is a strong relationship between the company and its target public, such as: suppliers, customers and employees. It is Worth highlighting that managing tools have been employed, such as the use of knowledge, to improve performance and create a flexible management model, to make known the company's strategic vision to all employees and pointing out these facts as decisive for the entrepreneurial sustainability searching.

Key-words: Strategy, Sustainability; Quality; Performance; Small and Medium Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Especificidades da Gestão da Pequena Empresa	20
Figura 2 - Triple Bottom Line	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fornece o produto (ou serviço) com maior diferenciação (qualidade, atendimento, inovação, outros) no mercado.....	85
Gráfico 2 - Relaciona-se de forma eficaz com seus clientes.....	86
Gráfico 3 - A empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas diversas áreas funcionais (marketing, qualidade, RH, financeiro, comercial, etc).....	87
Gráfico 4 - A gestão da organização pode ser considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças	88
Gráfico 5 - A organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para aprimoramento de suas competências.....	89
Gráfico 6 - Costuma disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores	90
Gráfico 7 - Na organização existem indicadores que fazem o acompanhamento do desempenho da empresa no mercado	91
Gráfico 8 - A empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos	93
Gráfico 9 - Considero a empresa um caso de sucesso.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critério de Classificação do Porte das Empresas pelo SEBRAE	18
Quadro 2 - Critério de Classificação Fiscal do Porte das Empresas pelo SEBRAE.....	19
Quadro 3 - Critério de Classificação Fiscal Quanto à Receita Bruta Anual das Empresas pelo SEBRAE.....	19
Quadro 4 – Temas e Conteúdos Estratégicos.....	34
Quadro 5 - Linhas de abordagem de sobrevivência empresarial	35
Quadro 6 - Etapas da metodologia de análise e melhoria dos processos.....	52
Quadro 7 – Principais autores utilizados na pesquisa.....	60
Quadro 8 - Classificação de planejamento de pesquisa	69
Quadro 9 - Indicadores e medidas de análises	81
Quadro 10 - Escala da Qualidade da Administração.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do respondente com relação ao cargo	77
Tabela 2 - Tempo da indústria no mercado.....	78
Tabela 3 - Localização das Indústrias	79
Tabela 4 - Tempo de atuação da indústria.....	79
Tabela 5 – Tamanho da Indústria por número de funcionários	80
Tabela 6 - Estatística descritiva dos constructos.....	83
Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett.....	96
Tabela 8 - Variância total explicada nos constructos	97
Tabela 9 - Nomeação dos Fatores	98
Tabela 10 - Estatística de Confiabilidade das Dimensões	98
Tabela 11 - Carga Fatorial - Matriz de componente rotativa	99
Tabela 12 - Matriz de componente.....	100
Tabela 13 - Estatísticas de confiabilidade – SUSTENTABILIDADE.....	100
Tabela 14 - Matriz de componente.....	101
Tabela 15 - Estatísticas de confiabilidade – DESEMPENHO.....	101
Tabela 16 - Alfa de Cronbach do Desempenho	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AECIC	- Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba
CNI	- Confederação Nacional da Indústria
DC	- Definição Constitutiva
DO	- Definição Operacional
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
PME's	- Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	22
1.1.1	Objetivo geral	22
1.1.2	Objetivos específicos	23
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	23
1.3	ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	26
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	26
2.2	EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL.....	29
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.4	ESTRATÉGIA.....	32
2.5	RELEVÂNCIA NA GESTÃO DA EXCELÊNCIA.....	35
2.6	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	37
2.7	PRÁTICAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO OTIMIZADA.....	42
2.7.1	Estabelecimento da estratégia empresarial	43
2.7.2	Efetivação do planejamento estratégico	44
2.7.3	Adequação da estrutura organizacional	46
2.7.4	Gestão por processos	48
2.7.4.1	Principais características da orientação para processo.....	49
2.8	GESTÃO EMPRESARIAL.....	54
2.9	SÍNTESE DA TEORIA APLICADA.....	60
3	METODOLOGIA	63
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	63
3.1.1	Perguntas de pesquisa	64
3.1.2	Definição Constitutiva e Definição Operacional das variáveis	64
3.1.3	Definição de termos relevantes	66
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	67
3.2.1	Delineamento da pesquisa	67
3.2.2	Quanto à forma de abordagem do problema	69
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA.....	70
3.3.1	Dados: tipos, coleta e tratamento	70
3.3.1.1	Pesquisas bibliográficas.....	71
3.3.1.2	Questionário.....	71
3.3.1.3	Entrevista.....	72
3.3.1.4	Entrevista semiestruturada.....	72

3.3.2	Técnica para análise de dados	73
3.3.3	População e amostra	73
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	75
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS PME'S.....	75
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS	77
4.2.1	Descrição dos respondentes	77
4.2.2	Descrição das Pequenas e Médias Indústrias em Curitiba e Região Metropolitana.....	78
4.3	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DAS INDÚSTRIAS.....	80
4.3.1	Indicador e medida de análise	80
4.3.2	Análise confirmatória dos dados coletados	82
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
4.4.1	Qualidade	84
4.4.2	Sustentabilidade	90
4.4.3	Desempenho.....	92
4.5	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)	95
4.5.1	AFE da Qualidade da Administração.....	95
4.5.2	AFE da Sustentabilidade	99
4.5.3	AFE do Desempenho	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
5.1	CONCLUSÕES	102
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	104
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	106
5.4	LIMITAÇÕES	106
	REFERÊNCIAS.....	108
	APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	115
	APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	118

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (2013) as pequenas e médias empresas – PME's no Brasil tornaram-se uma grande realidade para alavancagem da economia do país, onde mais de 90% delas são responsáveis pela geração de 52% dos empregos formais, significando um importante papel no desenvolvimento social, possibilitando aumento de emprego e geração de riquezas para o país.

Com o crescimento da classe média nos últimos dez anos, tornou-se este segmento da população protagonista atuante para colocar em prática o sonho de se tornar empreendedor. Mas, há nesta ideia uma grande vantagem: em vez de partir para empreendimentos por necessidade, como ocorria até há pouco tempo na maioria dos casos, a busca agora é cada vez mais por negócios de oportunidades, mais rentáveis e com maior chance de sobrevivência, sendo que a pessoa que empreende por oportunidade sabe onde quer chegar, tem em mente o crescimento da empresa e busca o planejamento prévio para obter resultados melhores, conforme pesquisa do Boletim Empreendedor (2009).

Este estudo propõe uma visão focada em uma população situada na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana, tendo como amostra as pequenas e médias empresas do setor industrial.

De acordo com o SEBRAE (2013) há uma classificação das empresas segundo seu porte e setor, o qual será o setor industrial a ser pesquisado neste trabalho de dissertação, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Critério de Classificação do Porte das Empresas pelo SEBRAE

	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas.	Até 9 pessoas ocupadas.
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas.	De 10 a 49 pessoas ocupadas.
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas.	De 50 a 99 pessoas ocupadas.
Grande Empresa	Acima de 499 pessoas ocupadas.	Acima de 99 pessoas ocupadas.

Fonte: SEBRAE, 2013.

O quadro 1 apresenta os setores de atuação das empresas juntamente com o porte da empresa e a quantidade de funcionários oriundos destas empresas.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2013) há também o critério de Classificação Fiscal para se conhecer o porte das empresas, conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Critério de Classificação Fiscal do Porte das Empresas pelo SEBRAE

PORTE	EMPREGADOS	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa (ME)	Comércio e serviços: até 09 empregados. Indústria: até 19 empregados	Até R\$ 240.000,00
Empresa de Pequeno Porte ou Pequena Empresa (EPP ou PE)	Comércio e serviços: de 10 até 49 empregados. Indústria: de 20 até 99 empregados.	Entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.
Empresa de Médio Porte ou Média Empresa (MDE)	Comércio e serviços: de 50 até 99 empregados. Indústria: de 100 até 499 empregados.	Acima de R\$ 2.400.000,00
Empresa de Grande Porte ou Grande Empresa (GE)	Comércio e serviços: mais de 99 empregados. Indústria: mais de 499 empregados.	Acima de R\$ 2.400.000,00

Fonte: SEBRAE, 2013.

O Quadro 2 apresenta o critério tradicionalmente utilizado pelo Sistema Sebrae para classificar porte de empresa, sendo o conceito de porte baseado em receita bruta anual é estabelecido pela Lei 9.317, de 5/12/96. As empresas, ao mudarem de classificação, seja aumentando rentabilidade ou número de funcionários, podem voltar à classificação anterior, seja com demissões e perda de rendimentos.

O Quadro 3 tem-se o critério de classificação final quanto a receita bruta anual das empresas a partir do SEBRAE.

Quadro 3 - Critério de Classificação Fiscal Quanto à Receita Bruta Anual das Empresas pelo SEBRAE

Quanto à Receita Bruta Anual
-Empreendedor Individual - EI - Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
-Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
-Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

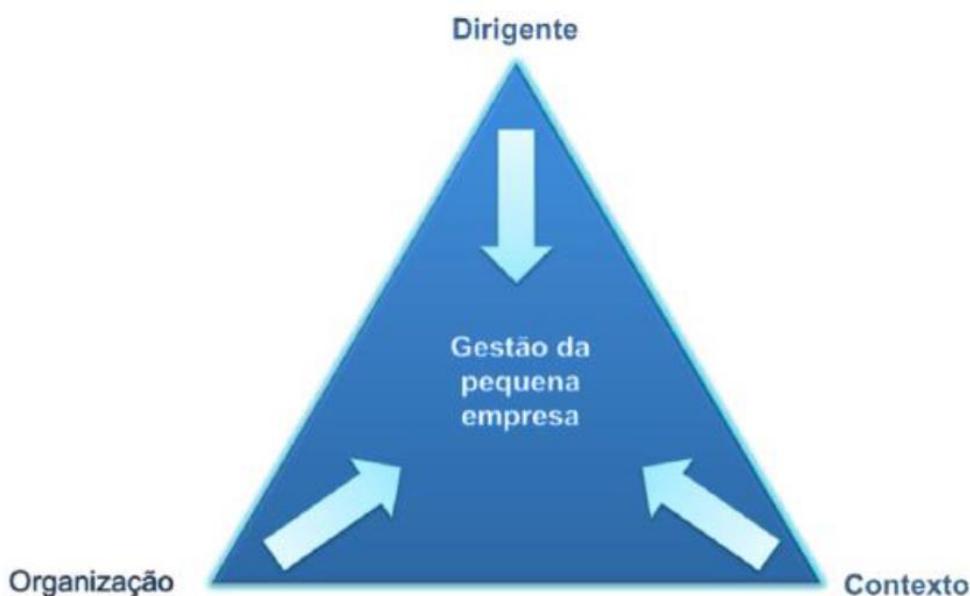
Fonte: SEBRAE, 2013

O Quadro 3 apresenta o critério utilizado pelo Sistema Sebrae para classificar a empresa quanto a sua receita bruta anual é estabelecida também pela Lei 123/06.

Segundo Leone (1999) e Julien (1997) há alguma dificuldade em se elaborar uma definição qualitativa para a pequena empresa devido a heterogeneidade existente entre elas, encontradas principalmente por estarem em setores diferentes de atuação, sendo serviços, indústria e comércio, existindo entre estes setores, notáveis diferenças entre suas características, uma alta taxa de mortalidade, pois muitas nascem e morrem, há uma dificuldade de se analisar o comportamento dessas em um longo período de tempo.

De acordo com Terence (2008) a análise das especificações da gestão das pequenas empresas é composta por três dimensões fundamentais, sendo o dirigente, o contexto e a própria organização, conforme a figura 1.

Figura 1 - Especificidades da Gestão da Pequena Empresa



Fonte: Terence, 2008.

Tem-se na Figura 1 a ilustração das três dimensões da gestão da pequena empresa desenvolvidas a partir dos seus dirigentes, avaliando seu contexto dentro da organização.

A contribuição deste estudo tonará perceptível o conhecimento de como seus gestores podem cuidar de suas empresas tornando-as promissoras e aproveitando oportunidades latentes de desenvolvimento e de crescimento sustentável, a partir de uma aplicação sistemática da qualidade de sua gestão e no desempenho na condução da gestão destes estabelecimentos.

O Brasil é um país que o mundo conhece por seu empreendedorismo, participante de países líderes, que fomentam a inovação e a criação de novas empresas, impactando de forma positiva a sociedade participante neste cenário. Daí surgiu a necessidade deste estudo em direcionar as pesquisas para a pequena e média empresa industrial, sinalizando diferentes formas de incentivo às estratégias empresariais e suas práticas cotidianas, promovendo assim maior possibilidade de sustentabilidade nos negócios.

A evolução da qualidade na gestão empresarial e no seu desempenho se faz necessários, já que pesquisas apontam que entre as causas que as empresas entram em falência, muitas vezes precoce, está na falta de planejamento estratégico de seus negócios. O gestor pode contribuir para o desenvolvimento destas PME's, mas para isto deve estar mais qualificado e preparado para desenvolver sua gestão estratégica. O empreendedor muitas vezes tem apenas a aptidão para o negócio, mas falta-lhe visão para lidar com questões relativas à sua gestão.

De acordo com Forte (2012), a administração ensina, consolida e até mesmo fundamenta a prática. Tendo uma administração eficaz conseguirá planejar e fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso das empresas. Tais empresas podem ser pequenas ou médias em sua estrutura, mas com resultados satisfatórios presentes em seu dia a dia.

As PME's devem ter novos modelos de gestão, pois o cenário atual conta com um momento favorável de ampliação e crescimento nos negócios, daí o fato do fortalecimento de empreendedores dinâmicos, ágeis e flexíveis para uma continuidade garantida em seus negócios, trazendo satisfação plena ao grupo de interessados no sucesso do negócio.

Segundo Julien (1997) as pequenas e médias empresas se constituem como uma das principais empregadoras e contribuem de maneira significativa com o desenvolvimento industrial dos países desenvolvidos, em especial o Brasil.

Tendo em vista uma grande ocorrência de processos de descontinuidade de empresas de pequeno e de médio portes no Brasil, despertou-se uma necessidade e uma possibilidade de contribuição em pesquisas sobre a gestão das mesmas que permita, levantar, por meio de análise, uma maior possibilidade de longevidade e conseqüentemente um fortalecimento no mercado.

O cenário escolhido para esta pesquisa foi o das PME's por ser a maior geradora de empregos, parte deste, com gestão familiar e ainda por apresentar uma estrutura simples.

Para tanto, esta pesquisa se propõe a uma compreensão e análise destas empresas a contribuir para que, com este estudo haja possibilidades de melhorias nos processos de gestão e a responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação existente entre a qualidade e o desempenho da administração das PME's no setor industrial da cidade de Curitiba-PR e região metropolitana?

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a relação existente entre a qualidade e o desempenho na administração das pequenas e médias empresas do setor industrial na cidade de Curitiba – PR e Região Metropolitana.

1.1.2 Objetivos específicos

Visando atingir ao objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos podem ser definidos como:

- Identificar a maneira que a gestão da sustentabilidade empresarial está sendo desenvolvida nas PME's do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba - PR;
- Verificar os resultados alcançados, pela gestão da sustentabilidade do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba - PR;
- Analisar a qualidade e o desempenho na gestão das PME's e as estratégias utilizadas por elas para o alcance da sustentabilidade empresarial;
- Caracterizar a análise do desempenho organizacional atingido pelas empresas participantes no estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa teórica para a execução deste trabalho reside na importância que o tema traz as pesquisas e estudos acadêmicos no que tange a necessidade de analisar, conhecer e refletir sobre o papel das pequenas e médias empresas industriais, sua participação e perenidade no cenário brasileiro e local e ainda a constatação de que a gestão da sustentabilidade de tais empresas passa pelo crivo da qualidade e desempenho de sua administração, neste mercado competitivo que se encontram. A análise da qualidade da administração e o desempenho de tais empresas fomenta a replicação de estudos que podem permitir conhecer o alcance de possíveis ações estratégicas, idealizadas por seus gestores, ao mesmo tempo podem propiciar a redução do nível de incertezas e as turbulências oferecidas pelos mercados altamente concorridos. O estudo é adequado também devido a tentativa de buscar respostas estratégicas possíveis de serem analisadas, formuladas e

posteriormente implementadas para apoio e continuidade das pequenas e médias indústrias no mercado.

O estudo e conseqüente aplicação da estratégia tornam-se importantes para a empresa, criando assim um fortalecimento ante as ameaças e abrindo a visão para as oportunidades que surgem no cenário presente e futuro. A essência para uma efetiva formulação e implantação de estratégias é buscar relacionar a empresa ao seu ambiente. A estrutura da empresa deve contemplar aspectos de qualidade e com melhores níveis de desempenho, pois serão importantes forças para alavancar e influenciar as regras competitivas que a empresa pode vir a empregar, analisando de forma clara a relação entre a sustentabilidade, qualidade e o desempenho da sua administração atualmente praticada.

A justificativa prática deste estudo está no fato de que há uma percepção de que os acontecimentos de descontinuidade das pequenas e médias empresas estão sendo constantes e repetitivas. Analisar a gestão da sustentabilidade e de como as empresas estão sendo conduzidas e ainda uma contribuição no sentido de incentivar a prática de relacionar a qualidade e o desempenho das pequenas e médias empresas no setor industrial da cidade de Curitiba-PR virá a contribuir para a sua efetiva aplicabilidade e resultados mais satisfatórios.

Portanto, espera-se que o presente estudo venha contribuir tanto para pesquisadores como para os gestores de pequenas e médias empresas no setor industrial da cidade de Curitiba e Região Metropolitana e que possam refletir sobre suas atuais ações de gestão estratégica, tornando-as mais conhecidas e competitivas.

1.3 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

O presente estudo de dissertação está organizado da seguinte forma, além da introdução, a qual apresenta a formulação do problema da pesquisa, a definição dos objetivos de pesquisa e a justificativa teórica e prática da pesquisa mais cinco capítulos.

No segundo capítulo será apresentada toda a fundamentação teórica que norteia a presente dissertação.

No terceiro capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e as principais características do estudo.

O quarto capítulo demonstra a apresentação e análise de dados da pesquisa com o uso de estatísticas descritivas e multivariadas.

O quinto capítulo refere-se as conclusões e recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre os temas que darão suporte à análise de dados empíricos coletados, oferecendo melhor compreensão neste trabalho em relação aos fundamentos teóricos abordados.

Para melhor apresentar os conceitos e visões dos autores pesquisados, este capítulo foi dividido em subtópicos assim estruturados:

Na primeira seção são discutidos aspectos importantes da literatura sobre o desempenho organizacional. Em seguida são apresentados os conceitos acerca do empreendedorismo sustentável como fator relevante no atual mercado. Na terceira seção é analisado o planejamento estratégico, no qual a organização deve seguir para atingir os seus objetivos organizacionais. Na quarta seção é abordada a estratégia. Na quinta seção será analisada a relevância na gestão da excelência, na sexta seção a sustentabilidade empresarial e no sétimo subtópicos é apresentado os conceitos que norteiam as práticas para a gestão estratégica otimizada e por fim, no último subtópicos foi analisada a gestão empresarial.

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Conforme Etzioni (1965) as organizações são unidades sociais que servem para propósitos específicos, pois são planejadas, deliberadamente estruturadas, acabam renovando suas atuações frequentemente e se reestruturam, aí há a necessidade de controle na organização. O autor corrobora com a ideia de que para a empresa atingir seus objetivos é necessário planejar suas estruturas e mais do que isto, renová-las continuamente, acompanhadas de um controle permanente.

Segundo Ouchi (1977) uma definição de controle é a avaliação de processos que é baseada no monitoramento e avaliação do comportamento de pessoas presentes na organização ou até mesmo de comportamentos empresariais nos seus processos produtivos. Este autor vem ao encontro da ideia sobre a necessidade de controle nas organizações, propondo um monitoramento e avaliação do

comportamento dos funcionários e da própria empresa no que tange a seus processos produtivos.

De acordo com Ouchi (1977) o controle do comportamento para o gestor demonstra que este deverá ter, como foco, o ganho de conhecimento sobre a finalidade e os meios para que as relações ocorram, e ainda que o controle sobre o processo demonstre como o gestor busca sua legitimação a partir do crescimento de sua atuação, frente a tarefas mais complexas.

Segundo Rattner (1985) existem quatro tipos de comportamentos empresariais, que são:

a) Determinações estruturais gerais: certos comportamentos e que são refletidos e manifestados por certos tipos de dificuldades que muitos enfrentam, por exemplo, dificuldades de crédito e de capital de giro, limitada capacidade de investimento, mão de obra desqualificada, juros muito altos, concorrência excessiva;

b) Situações vividas setorialmente, a forma de articulação da empresa com o seu sistema produtivo e com o mercado, diferentes estratégias de sobrevivência;

c) Situações críticas vividas nas quais se estreitam opções e alternativas, atuando com a pressão de acontecimentos e conjunturas desfavoráveis que exigem o uso de todos os seus talentos e recursos;

d) Condicionantes biográficos do empresário e de origem da empresa, referindo em diferenças de capital social, econômico e político, para enfrentar o desafio de mercado.

Segundo Reis Neto et al. (2011) o nível de comprometimento organizacional torna-se um dos relevantes construtos da área do comportamento organizacional, procurando estudar os vínculos que um indivíduo estabelece com a organização a qual está inserido e ainda o impacto sobre o desempenho da mesma.

Ainda segundo o autor supracitado, é importante para as empresas conhecerem seus próprios desempenhos sob diversas perspectivas, delimitando seus pontos fortes e fracos, para na sequência, definir melhor suas estratégias de ação. O autor corrobora com a visão de que no ambiente em que a empresa está

inserida, devem-se analisar suas potencialidades e suas fragilidades, do ponto de vista do desempenho organizacional.

De acordo com Ensslin et al. (2008) ressalta que o desempenho eficaz depende da responsabilidade entre níveis gerenciais e seus funcionários e que pode vir a promover o alcance das estratégias organizacionais. Faz-se necessário uma ação integrada de esforços na organização.

Sofo (2007) argumenta que o desenvolvimento dos recursos humanos por meio da aprendizagem organizacional contínua atenderá o objetivo de alcance de vantagem competitiva duradoura e ainda melhores relações humanas entre os funcionários, o autor é favorável com relação à necessidade de aprendizagem contínua.

Conforme Crubellate (2004) uma das premissas para o sucesso das organizações contemporâneas é a proposta de ser criativa e inovadora para poder permanecer competitiva em um mercado competitivo, e para inovar as organizações devem ser flexíveis e ainda adotar uma estrutura orgânica, compostas por equipes que desenvolvam projetos e possuam autonomia para a tomada de decisões.

Segundo Silva (2003) faz-se necessário um líder, geralmente representado pela figura carismática, sendo este importante para a manutenção da tomada de decisão a partir de um consenso da maioria, tendo este líder funções como direcionamento, transmissão e disseminação dos valores da organização.

Os valores organizacionais por sua vez, devem espelhar os padrões de comportamento institucionais da organização. Os conceitos de "atitude" e "comportamento" são a base dos valores (LIMA, 2013).

De acordo com Drucker (1994) a partir da década de 90 o controle organizacional passou por algumas transformações, a ponto de ser repensado, pois se considerou as mudanças organizacionais, principalmente com o advento da gestão do conhecimento e da qualidade exigida nos processos produtivos, culminou na proporção de novas perspectivas para melhor compreender as mudanças constantes.

Ainda de acordo com Drucker (1994) estas novas perspectivas apresentam uma nova visão sobre o controle organizacional, passando a inserir-se em novas práticas e sendo alcançado por diferentes formas de monitoramento e mensuração, devidas, até mesmo, a inserção de novos conceitos e ferramentas, entre elas a Tecnologia da Informação, possibilitando um novo alcance para o controle organizacional, baseado em sistematizações, parâmetros e metas idealizadas a serem cumpridas.

Conforme Takashi et al. (2006) o empresário é, na maioria das vezes, o principal responsável pelo tipo do comportamento estratégico que a empresa desenvolve e ainda pelo processamento da informação gerada pelo ambiente. Deve ter clareza sobre seu direcionamento estratégico. Conforme o autor, o empresário não sistematiza formalmente o caminho que pretende seguir. Poucos empresários formalizam e compartilham sua missão. Ainda, segundo o autor, estes empresários estão mais voltados aos negócios pela vocação, tendo um estilo de gestão mais voltado para a identidade do negócio e menos estruturado em termos de modelos gerenciais.

2.2 EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

De acordo com Boszczowski e Teixeira (2012) empreendedorismo sustentável envolve a criação, a identificação e a exploração de novos negócios, encontrando, no desenvolvimento econômico, a solução de um problema ambiental e social. O autor propõe uma visão ampla para os negócios que a empresa se propuser a empreender.

Segundo Hisrich e Peters (2004) reconhecem que “pequenas empresas desempenham um papel importante na inovação e criação de empregos”. Ressaltam também que, o empreendedorismo contribui com o desenvolvimento econômico, por iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, promovendo, assim, crescimento, aumento da produção e distribuição de renda.

De acordo com Young e Tilley (2006) complementam a definição de empreendedorismo sustentável como “a organização que tem a sustentabilidade no centro de sua estrutura, operações e gestão em essência, uma organização que vai além do exigido para demonstrar eficiência no seu caminho para ser sustentável”.

Conforme Gabriel (2013) as pequenas e médias empresas correspondem como um fator de desenvolvimento econômico em termos de oportunidades, o autor corrobora que no Brasil, falar em oportunidades significa falar em bem-estar social, por meio do regime de livre iniciativa que o Brasil possui, representando um marco em termos de oportunidades, pois, há não muito tempo atrás, as pessoas dependiam exclusivamente de serem empregados assalariados.

Ainda conforme Gabriel (2013) hoje já é possível falar no próprio negócio como alternativa de emprego, gerando cada vez mais novas oportunidades e redução de desigualdades sociais, tornando o Brasil um potencial celeiro de novos empregos, oportunidades e geração de renda.

Para Leone (1999), há um papel importante do empreendedor, pois suas aspirações, suas motivações e ainda seus objetivos pessoais voltados à natureza da organização, fazem com que as empresas funcionem como espaço de transmissão aberta, de modelos organizacionais, sobre o ambiente onde estão inseridas, indo desde artesanatos até estruturas sofisticadas. O autor é favorável que as pequenas e médias empresas escolham uma estratégia de especialização e se apoiem sobre suas competências distintas e específicas.

Segundo Vicenzi e Bulgacov (2013) há muitos estudos já realizados em empreendedorismo, mas com relação à gestão estratégica há pouco estudo. Os autores reforçam que cada vez mais está sendo valorizado o papel do empreendedor e suas características inovadoras.

Segundo Gartner (1988) o empreendedorismo está diretamente relacionado com a criação de empresas, confirmando o fato das empresas nascerem por esforços humanos e que estes devem garantir ações para mantê-las atuantes e perenes no mercado competitivo.

Conforme Ansoff (1991) há uma capacidade limitadora de prever o futuro com algum tipo de detalhamento, por falta de conhecimento adicional de gestão e visão ampliadas.

Segundo o autor supracitado, uma introdução do planejamento acaba se constituindo um desafio para determinados empreendedores, pois gera conflitos entre as operações já existentes e as possíveis atividades inovadoras que poderiam alavancar os negócios da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como um instrumento de racionalidade utilizado pelas organizações para o aumento e melhoria de seu desempenho organizacional num ambiente em permanente mudança e competição (SILVA, 2003).

Segundo Harrison (2005) o termo planejamento estratégico é um processo analítico, voltado à execução de estratégias já identificadas, resultando na elaboração de um plano. Em algumas vezes, o processo de planejamento estratégico tende a ser um processo rígido na maioria das organizações, outras vezes é acompanhado de instruções detalhadas relacionadas a algum tipo de aspecto do processo, reduzindo com isto o grau de criatividade e flexibilidade na gestão. Observa-se que o autor reforça a prática de estratégias via plano bem elaborado pela organização, porém comenta que muitas empresas “engessam” a criatividade e reduzem a flexibilidade na prática de sua gestão.

O processo estratégico é capaz de combinar modelos analíticos e planejados com modelos criativos e emergentes, formados nos níveis mais baixos da empresa e com base na iniciativa individual (BURGELMAN, 1983).

De acordo com Mello et al. (2006) após pesquisas com empresários, o planejamento formal torna-se uma atividade alheia às práticas administrativas do cotidiano das pequenas e médias empresas. O autor não concorda que as empresas

integram o planejamento as práticas da empresa, tornando o planejamento algo separado do cotidiano nas atividades empresariais.

De acordo com Bhide (2001) alguns pequenos empresários não possuem um conceito do negócio que empreendem, atuando de forma empírica e sem um determinado planejamento estratégico. O autor ainda complementa com a ideia de que estes empresários precisam ter experiência como fator importante para os negócios, maior grau de know-how em negociação, saber lidar com despesas operacionais, maior nível de habilidade gerencial e de liderança, e ainda a capacidade de atrair, reter e equilibrar os seus *stakeholders*, que vem a ser os seus grupos de interesses, por meio dos investidores, clientes, funcionários, fornecedores, governo e até mesmo a sociedade local.

Conforme Certo e Peter (1993) os gestores devem especificar objetivos organizacionais que exijam um nível desejável de esforço, objetivos estes que desafiem as capacidades dos funcionários, tornando-os mais interessantes. Ainda conforme os autores, os gestores devem também estabelecer objetivos organizacionais atingíveis, flexíveis, mensuráveis e que sejam consistentes a curto e a longo prazo.

Chatterjee (2006) cita que, toda empresa, quando está em seu processo de planejamento, pode enfrentar alguns riscos estratégicos, sendo que a maioria delas prefere ignorá-los, deixando assim de obter lucro, sendo esses riscos, de demanda, competitivo e de competência.

Segundo Bhide (2002) e Guedes (2009) os mercados que os empreendedores escolhem têm a ver com sua experiência e conhecimentos prévios no ramo, aliados a estes aspectos estão às oportunidades oferecidas pelo mercado.

2.4 ESTRATÉGIA

De acordo com Porter (2009) a essência da estratégia nas atividades empresariais é a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou concentrar-se em atividades diferentes em comparação com seus concorrentes. O

autor corrobora com o fato de a estratégia ser o caminho para a ação eficaz frente aos seus concorrentes.

Já segundo Castor (2009) a estratégia como essência não é apenas um somatório dos seus planos e sim, envolve uma ideia central que em seguida é traduzida e encadeada de diferentes decisões e ações táticas e operacionais, indo desde o planejamento dos produtos a escolha e decisões de estruturas de distribuição, a formação da imagem e até mesmo sua política de preços. O autor corrobora com a ideia de que a estratégia se define com a determinação das metas e objetivos organizacionais a serem alcançados, ainda com relação a fatores e tendências duradouras, até a solução de eventos que motivou a prática da estratégia.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), salientam a ideia de que a estratégia é um aspecto da administração diariamente ativada numa empresa, algo equivocadamente no gerenciamento estratégico tradicional. Corroboram que a estratégia objetiva a estabilidade a uma organização, pois com a falta de tal estabilidade pode significar a falta de estratégia.

De acordo com Wall e Wall (1996) a estratégia se caracteriza por medidas importantes como o planejamento, mas não envolve apenas o planejamento, mas consiste em uma ação. Os autores preferem chamar em vez de planejamento estratégico em desenvolvimento estratégico, enfatizando de forma mais concreta o processo formal pelos quais as estratégias serão elaboradas.

Segundo Castor (2009) estratégia significa desenvolver quatro tipos de capacidades, com as quais, atuando de forma conjunta, torna-se conhecida como administração estratégica. Ainda segundo o autor, as quatro capacidades são: pensar estrategicamente, planejar estrategicamente a atuação da empresa, executar eficazmente as estratégias definidas e ainda uma quarta capacidade é a de controlar os resultados estratégicos obtidos. O autor corrobora com a ideia de que as capacidades estratégicas podem ser praticadas em qualquer tipo de empresa, devendo apenas ser alterado a complexidade dos instrumentos a serem utilizados, porém os resultados das capacidades estratégicas aplicadas são mais rápidos e visíveis nas pequenas empresas.

Conforme Bulgacov et al. (2007) o conteúdo estratégico é um dos aspectos essenciais com relação à estratégia, consistindo em verificar quais os resultados obtidos pelas empresas quanto aos produtos ofertados no mercado e a relação destes objetivos realmente alcançados. Existem alguns temas dos conteúdos estratégicos norteados pela organização, aos quais definem sua razão de existir, tal como podem ser vistos no Quadro 4.

Quadro 4 – Temas e Conteúdos Estratégicos

TEMAS	CONTEÚDO ESTRATÉGICO
Foco	Mercados em que a empresa compete
Modos de Competição	Estratégias corporativas, de negócios e funcionais
Posição da empresa no ambiente	Atuação no mercado atual
Recursos estratégicos	Humanos, tecnológicos e inovadores
Desempenho e resultados estratégicos	Estratégias deliberadas
Composto de Marketing	Produto, preço, promoção e praça.

Fonte: Adaptado de Bulgacov et al., 2007.

O Quadro 4 apresenta uma abordagem dos temas dos conteúdos estratégicos que são aplicáveis à realidade das empresas. As empresas podem atuar de forma mais impactante, diferenciando-se daquelas estagnadas no mercado, sendo a estagnação promovida por diversos fatores, tais como: defasagem, falta de visão, dificuldades estratégicas, entre outras.

Segundo Bulgacov (2007), as organizações ao mesmo tempo em que mantêm o foco estratégico em atividades internas, podem ampliar tanto a oferta de produtos quanto o seu mercado de atuação, devendo direcionar suas atividades para as áreas que apresentem vantagens competitivas sobre seus concorrentes, devem ampliar sua visão para o alcance de melhores resultados.

Segundo Rattner (1985) as interpretações de mercado elucidam a forte pressão enfrentada por empresas de pequenos e médios portes na luta pela sobrevivência. Ainda, segundo o autor, embora as condições sejam difíceis, há uma intensa reprodução destas empresas no mercado. A grande importância da área específica de atuação no esforço de compreender as formas de sobrevivência das PME's sugerem duas linhas de abordagem possíveis, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Linhas de abordagem de sobrevivência empresarial

Pesquisas abrangentes sobre PME's	Devem ser essencialmente comparativas, e o setor específico de atuação deve ser considerado como a principal variável independente para efeito da comparação.
Investigações de profundidade	A área de atuação deve ser critério de definição do universo, ou seja, da unidade de análise.

Fonte: Rattner, 1985.

O Quadro 5 apresenta duas linhas de abordagens relativas à sobrevivência empresarial, onde as pesquisas devem ser comparativas e o setor escolhido deve ser a principal variável independente, ainda tendo como critério de definição do universo a área de atuação da unidade de análise.

2.5 RELEVÂNCIA NA GESTÃO DA EXCELÊNCIA

Tão importante para o desenvolvimento social quanto a abertura de novos negócios (mais especificamente as organizações empresariais comerciais, industriais e de serviços), é a manutenção saudável dos mesmos no seu mercado específico. Muitas são as expectativas geradas com um novo empreendimento e sua consolidação é tida como potencial base de sustentação para a elevação dos níveis da qualidade de vida da sociedade, já que como frutos dessa sustentabilidade no mercado, estão inclusas soluções sociais como geração de emprego e renda, geração de tributos e satisfação de necessidades as mais diversas.

Organizações empresariais são, nos dizeres de Maximiano (2010), entes jurídicos responsáveis pela oferta de meios de subsistência para a população em geral. São elas encarregadas pelo fornecimento, por exemplo, de serviços de saúde, transporte, por alimentos, vestuário, entre outros. O autor ainda salienta que a organização é um “sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos” (MAXIMIANO, 2010, p. 4).

Considerando-se o elevado grau de importância das empresas para a sociedade em geral, bem como para seus empreendedores (sendo estes interessados não só nos resultados sociais, como também nos resultados

econômicos das mesmas), há que se refletir na importância vital da excelência nos processos de gestão. O que se espera das organizações é principalmente o resultado, não se pode deixar de concluir que tanto a eficiência quanto a eficácia nos processos de gestão devem ser obtidas de forma mais intensa possível e isto requer, naturalmente, capacidade gestora com foco na excelência.

A excelência na gestão, fruto dos níveis de qualidade dos processos, das pessoas e das tecnologias envolvidos, tem sido fortemente cobrada das organizações atuais, em função de: a) da demanda cada vez mais evidente e intensa dos consumidores em geral, por mais elevados níveis de qualidade e responsabilidade; b) da forte competitividade de mercado e c) das acentuadas exigências legais relacionadas à extração de matérias primas, aos processos de transformação e à comercialização de produtos, sendo percebido ainda esse mesmo tipo de pressão as organizações de serviços, dentro das suas especificidades.

Na visão de Robbins (2003):

Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um papel comum [...]; cada organização tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de um conjunto de metas; é composta de pessoas e desenvolve e desenvolve uma estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros [...] estabelecendo regras e regulamentos, definindo equipes, identificando líderes formais e concedendo-lhes autoridade sobre os membros e redigindo a descrição de cargos, de forma que todos saibam o que se espera que façam (ROBBINS, 2003, p. 31).

Assim, como ente social, uma organização pode ser reconhecida como “uma entidade que tem um propósito distinto, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática” (ROBBINS, 2003, p.31).

A economia tem sofrido importantes mudanças, levando as organizações a se adaptarem a um estado de maior flexibilidade e susceptibilidade aos ambientes nos quais se encontram. Robbins (2003) indica algumas das características que as organizações modernas devem manifestar, de forma que consigam sustentar-se na realidade econômica e mercadológica atual.

Para contribuir com a orientação às organizações que almejam uma colocação melhor no mercado e uma respectiva melhor sustentabilidade, o autor ressalta que essas devem estar plenamente focadas, por exemplo, no

aprimoramento contínuo e na satisfação do cliente; devem ainda remodelar sua estrutura, tornando a organização mais leve e de inteligível condução. Outra ação relevante com vistas a se manter a organização com maior poder de sustentabilidade no mercado, é o redesenho dos processos, devendo esses também acompanhar a tendência de maior leveza e flexibilidade, devendo-se evitar ao máximo, a retrógrada visão do “não quebrou, não conserte”, ou seja, em tudo é possível implementar melhorias.

Robbins (2003), ainda indica que as organizações modernas sustentáveis permitem aos seus funcionários participarem das decisões e adotam a prática de uma política de remuneração flexível, sendo ainda organizações mais justas e menos utilitaristas.

Com isto, pretende-se que as empresas sejam mais fortes internamente, alcançando elevados níveis de satisfação da equipe, bem como mais fortes na opinião dos públicos externos de interesse e, com isto, proporcionar a resposta almejada por todos, que é a de uma organização útil e bem conduzida.

2.6 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Segundo Munck, Souza e Zagui (2012) a gestão da sustentabilidade empresarial passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo em que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional presente. Observa-se que o autor é a favor do uso de competências que estejam interligadas a estratégia aplicada pela organização.

Conforme Barbieri (1997) nos dias atuais ser sustentável já não é mais uma escolha e sim uma condição de sobrevivência diante de novas exigências legais, sociais, mercadológicas e governamentais. Com a globalização, aberturas comerciais e desenvolvimento tecnológico as empresas passam a lidar com concorrentes de todas as partes do mundo. O crescimento das redes sociais organizou uma troca de informações muito rápida e em todo lugar. O autor reforça o

fato de que todos estes fatores são alguns determinantes do ambiente competitivo enfrentado pelas empresas de qualquer porte.

De acordo com o Instituto Ethos (2003) a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está relacionada com a maneira com que as empresas realizam seus negócios definem sua maior ou menor responsabilidade social empresarial, está conectada com a ética e a transparência na gestão de seus negócios e devem refletir nas decisões do dia a dia que podem causar algum tipo de impacto na sociedade.

Já segundo Kotler e Armstrong (2004) as empresas que são visionárias abraçam a responsabilidade social, pois enxergam esse tipo de ação como oportunidades de negócios. O autor corrobora com a ideia de que se houver visão ampliada no que tange a responsabilidade social podem surgir continuamente oportunidades para as empresas.

De acordo com Careon e Silva (2010) a ideia de que a empresa deveria gerar apenas lucro está ficando ultrapassada, pois a forma que as empresas geram seus negócios definem a sua imagem perante os seus grupos de interesses, as empresas que ignoram tal postura podem sofrer consequências negativas e de forma imediata, colocando em dúvida a continuidade da organização. Ainda, segundo as autoras, o cenário atual contempla uma variedade de escolhas de produtos e serviços, tornando-se implacável com aqueles que não estiverem atentos a novas tendências.

Conforme Lima e Freitas (2006) o que é bom para as empresas é bom para a sociedade local. Conforme os autores, o lucro pode ser considerado o objeto central do negócio, mas faz-se necessário saber conduzir todo o processo em sua busca, desde o desenvolvimento e concepção do produto até o pós-venda, integrando uma cadeia sustentável, fazendo com que as empresas que seguem esta linha de atuação possuam maior vantagem competitiva ante aos seus concorrentes.

De acordo com Lima e Freitas (2006) há benefícios estratégicos por uma empresa ser sustentável, entre eles citam: melhoria da imagem institucional, a renovação do portfólio de produtos da empresa, aumento de sua produtividade, alto comprometimento de pessoal, contínua melhoria nas relações de trabalho,

criatividade e melhoria para novos desafios a serem enfrentados, acesso ao mercado externos, entre outros.

Segundo Souza (2002) os benefícios da empresa sustentável seriam tangíveis e intangíveis, sendo que a tangibilidade seria verificada na redução dos custos, melhoria da produtividade, crescimento das receitas, acesso a mercado e capitais, entre outros. Já os benefícios intangíveis permitiriam a valorização da imagem institucional, maior grau de lealdade do consumidor, maior capacidade de atrair e manter talentos na empresa, longevidade e redução de conflitos.

De acordo com Souza (2002), a questão do desenvolvimento sustentável está cada dia mais presente nos mercados, pois as pressões legais, sejam elas econômicas ou sociais, impactam preocupações com as futuras gerações. Mas segundo o autor para se atingir a sustentabilidade, seja ela econômica, ambiental ou social, não é uma tarefa das mais fáceis para as empresas, de modo especial para empresas de pequeno e médio porte. O autor corrobora com a ideia de que os recursos das PME's são escassos e suas estruturas enxutas. Para que a sustentabilidade seja uma realidade presente e futura faz-se necessário que haja um sistema de gestão contínua e que os objetivos propostos, recursos e responsabilidades estejam adaptados de forma a suportar possíveis correções ao longo do caminho.

Ainda segundo Scarpin (2013) se bem aproveitada, a sustentabilidade torna-se estratégica para a empresa, pois além de diminuir seus custos, possibilita atingir resultados no aumento das vendas, pois os clientes tornam-se mais leais a empresas sustentáveis, pois as questões de qualidade são perceptíveis.

Conforme Scharf (2004) as empresas sustentáveis devem possuir diversas características para garantir sua continuidade, entre elas destacam-se: manutenção de rentabilidade econômica, operações legais, desenvolvimento de produtos que contribuam para a sociedade, estabelecimento de respeito com os grupos de interesses, prática de transparência de sua gestão empresarial, melhoria contínua na relação de demandas de mercados.

Segundo Whittington (2006), a concepção de prática leva a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo maneiras de pensar, atitudes e

tradições. As práticas estratégicas são em vários níveis, entre eles destaca-se, o nível organizacional, onde essas práticas podem incorporar rotinas, procedimentos operacionais e cultura.

De acordo com Souza (2002) as organizações podem internalizar os princípios da sustentabilidade com foco na estratégia, dirigindo este foco para os processos e produtos, reduzindo o impacto ambiental e melhorando o aspecto econômico e social. O autor corrobora com o fato de que os processos e produtos podem servir como base para o alcance da sustentabilidade.

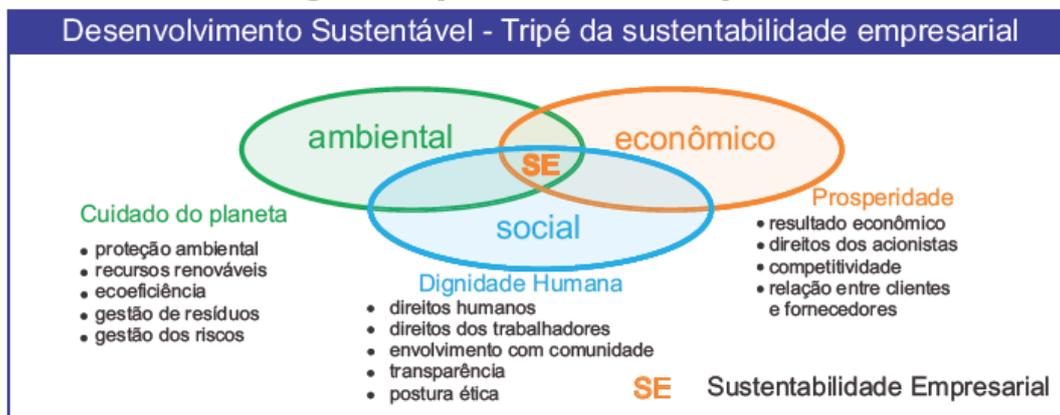
Conforme Santos e Mendonça (2009) identificam que as ações de sustentabilidade praticadas pelas organizações têm ido além do benefício da vantagem competitiva e da preservação de recursos, têm gerado retorno financeiro. Confirmam o fato de que a aplicabilidade da sustentabilidade das empresas impacta em melhores retornos financeiros.

De acordo com CNI (2011) entre os principais fatores que condicionam a necessidade de engajamento das organizações em relação a nova economia, vem como destaques a continuidade de sua existência no mercado, a obtenção de vantagem competitiva, melhoria de imagem. Mas para isto, ainda segundo a CNI, as empresas precisam expandir seu pensamento estratégico, para atingir daí sua sobrevivência.

Como percebido por Porter e Kramer (2006) a sustentabilidade invoca o *triple bottom line*, em suas três dimensões de desenvolvimento sustentável: econômica, ambiental e social, onde o foco do trabalho proposto incide na dimensão econômica. Segundo os autores, estas dimensões consistem na busca de continuidade no mercado e no crescimento da organização, a partir da viabilidade econômica da empresa.

Conforme figura 2, tem-se as três dimensões e suas prioridades estratégicas a serem alcançadas ao longo do tempo.

Figura 2 - Triple Bottom Line



Fonte: Adaptado de [Seiffert](#) (2007)

Percebe-se na Figura 2, que as três dimensões: ambiental, social e econômica se interligam com forças conjuntas para a sustentabilidade empresarial. Para a dimensão econômica, como foco desta pesquisa, relacionam-se os fatores de prosperidade empresarial que nortearão a empresa para melhores resultados no mercado, entre eles destacam-se: a competitividade e a relação entre clientes e fornecedores para a efetividade da sustentabilidade.

Segundo Savitz (2007) salientam que a sustentabilidade se converte em um princípio fundamental de gestão inteligente.

Para Donaire (1994) a função da administração deve ser voltada para a sustentabilidade, porém é preciso estar contemplada da sua estrutura organizacional, impactando diretamente no seu planejamento estratégico, tornando-se uma importante atividade na organização da empresa, gerando planos de ação, políticas e metas para a empresa.

De acordo com Savitz (2007) para o mundo dos negócios a expressão sustentabilidade sugere uma ideia objetiva, a de uma empresa sustentável, sendo aquela que gera lucros e ao mesmo tempo protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas.

2.7 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO OTIMIZADA

Uma organização empresarial é constituída de variáveis com características próprias, as quais requerem maneiras específicas de gestão e, nesse caso, o empreendedor deve possuir a capacidade de perceber essas especificidades internas e postar-se diante de cada uma delas de forma inteligente, tomando as decisões mais cabíveis possível, de forma a obter os melhores resultados de cada uma dessas variáveis internas.

Dentre os fatores críticos de sucesso de um empreendimento, pode-se destacar a importância, por exemplo, a concepção e a implantação de uma adequada estratégia de posicionamento, bem como de um planejamento estratégico devidamente alinhado às pretensões estabelecidas; podendo-se adicionar a isto, a necessidade de uma estrutura organizacional enxuta e versátil. Tão importante quanto isto, é a excelência na gestão dos processos da organização, os quais devem ser concebidos e mantidos de forma bastante objetiva e eficiente, tornando o fazer organizacional algo descomplicado.

Outra variável de extrema importância dentro da organização é o seu quadro social. As pessoas, com seus talentos e potencialidades também são fatores críticos de sucesso, na medida em que são o próprio capital intelectual da organização, configurando-se como o mais real poder de força competitiva da mesma, devendo, portanto, ser conduzida com excelência. As tecnologias, por sua vez, também merecem destaque nessa lista de fatores críticos de sucesso organizacional, já que têm a destacada função de dar suporte físico ao desempenho das demais variáveis. Um conjunto de instalações, máquinas, equipamentos e veículos, bem como de outras tecnologias, devidamente atualizado e bem mantido, permitirá que os resultados sejam alcançados de maneira mais segura e convincente. Na realidade, as tecnologias acabam referindo-se diretamente ao “poder fazer”, em termos de condições de trabalho proporcionadas.

2.7.1 Estabelecimento da estratégia empresarial

Definir uma estratégia de atuação empresarial é traçar os caminhos que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos, em outras palavras, é capacitar a empresa com competências e orientações que lhe permitam alcançar o sucesso, sendo oportunista mesmo em um ambiente imprevisível (DRUCKER, 1999).

Pode-se concluir, portanto, que é pela estratégia traçada que a empresa opta pelo melhor modelo de decisões, o qual deve estar plenamente alinhado às intenções organizacionais preconizadas em suas metas e objetivos. É como se a empresa tivesse um mapa que lhe indicasse as melhores decisões quanto ao seu posicionamento geral; à própria escala de volume a ser definida para o negócio; até mesmo à que espécie de organização deve ser em termos econômicos e humanos e ainda quanto ao que o empreendimento almeja proporcionar aos seus públicos de interesse.

Mintzberg (2010), por sua vez, indica que estratégia, na realidade, é algo muito mais amplo que uma simples definição de “um rumo ou uma guia a seguir na perseguição de objetivos e metas”. O autor advoga que uma estratégia possui uma amplitude maior, estabelecendo pelo menos cinco grandes conceitos para o termo:

a) Estratégia é um *plano*. Nesse caso, a estratégia surge como um direcionador para o futuro, ou seja, a organização não é constituída para ficar “à deriva” no mercado; ela tem um rumo, uma guia a ser seguida;

b) Estratégia é um *padrão*. Com isto, sugere-se que a organização deve manter, ao longo do tempo, um comportamento consistente, sem vacilar pelo meio do caminho e procurando sempre, com todo afincamento possível, realizar aquilo que anteriormente foi pretendido;

c) Estratégia é uma *posição*. Nesse conceito, a organização deve estar localizada corretamente enquanto proponente de determinados produtos ou serviços para seus adequados e equivalentes mercados;

d) Estratégia é uma *perspectiva*. Isto determina ou esclarece quais as maneiras básicas nas quais a empresa construirá seu modo e fazer as coisas acontecerem, possibilitando aos clientes e consumidores, perceberem

implicitamente a ação estratégica do seu particular ponto de vista; quais os benefícios apresentados pela nova proposta organizacional; quais as possibilidades futuras de melhorias, entre outros. É a visão para dentro da empresa, de como a mesma realizará suas ações;

e) Estratégia é um *pretexto*. Aqui, o conceito de estratégia com “truque”, “manobra”, que tem como principal finalidade “enganar” a concorrência. Mintzberg (2010) apresenta um exemplo claro sobre a estratégia como uma manobra de mercado: uma organização pode adquirir uma área de terras para sugerir que pretende expandir suas operações, desencorajando os oponentes a tomarem a decisão pela expansão.

A essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais. Do contrário, a estratégia, é nada mais que um slogan incapaz de resistir à competição (PORTER, 1999, p. 53).

Assim, entende-se que a gestão por excelência nas organizações modernas começa pela máxima atenção do empreendedor à melhor definição e implementação possíveis quanto à estratégia empresarial a ser adotada.

2.7.2 Efetivação do planejamento estratégico

Estabelecidas às bases estratégicas conceituais da organização, deve-se partir para a elaboração dos planos de ação, para se evitar que a organização se transforme num centro de improvisações que, fatalmente, poderão conduzi-la ao insucesso. Assim, surge a necessidade do planejamento que, segundo Ackoff (1978), é um processo decisório no qual ações presentes definirão resultados futuros. O autor classifica três tipos especiais de características de um planejamento:

a) o fator antecipação: nesse caso, antes que a própria ação ocorra, já se tem ideia de como será realizada. Antes que se requeira uma ação, aquilo que se pretende fazer e como fazer já deve estar decidido, com vistas à minimização da ineficiência;

b) o fator interdependência: deve-se levar em conta que sempre há um conjunto de decisões envolvidas num planejamento e isto implica em que mais importante que as decisões em si mesmas, é o desencadeamento de efeitos provocado pelo conjunto das decisões que são, naturalmente, interligadas;

c) o fator pessimismo + otimismo: o alcance dos objetivos e metas está diretamente relacionado à execução do que foi planejado. Portanto, se algo não for feito o previsto não ocorrerá. O planejamento, para ser completo, deve, então, prever resultados negativos em função de ações não realizadas ou de possíveis variáveis comprometedoras dos resultados finais.

O planejamento deve contemplar a) as políticas a serem adotadas pela organização, na forma de princípios diretivos a serem observados nas ações; b) o período de tempo determinado para as realizações esperadas; c) os objetivos a serem alcançados, na forma de realizações concretas; d) as metas a serem atingidas; e) as estratégias de movimentação e posicionamento a serem adotados e f) os meios ou recursos pelos quais tudo será executado.

Dessa forma, pode-se entender que pelo planejamento será possível conquistar algumas características vitais para o sucesso do empreendimento como a agilidade nas próprias decisões, já que se pretende, com o planejamento, minimizar ao máximo a ineficiência do processo. Outro benefício do planejamento estratégico é a qualidade elevada do processo de comunicação, pois o planejamento deve contemplar, necessariamente, todos os atores envolvidos, permitindo-lhes rápida e eficaz comunicação interna, com vistas ao aprimoramento do fazer organizacional. Isto contribui ainda na obtenção de um espírito e conscientização coletiva, ou seja, de conjunto, com forte sentido de direcionamento, melhorando o relacionamento organizacional interno e externo.

Outros elementos essenciais de um planejamento estratégico organizacional devem ser definidos como sendo bases de elevada importância para a sustentabilidade do empreendimento: Missão, Visão e Valores. Lima (2013) explica que a missão deve ser a própria razão de ser da empresa; deve refletir o propósito básico da existência da organização, pensando-se principalmente na sustentabilidade do negócio em longo prazo. Reportando-se a esse conceito, pode-se invocar o exemplo da missão estabelecida pelo Hospital de Clínicas de São Paulo:

“Salvar Vidas”. Sendo incorporada por todos os atores envolvidos na realização organizacional, essa missão implicará em resultados de altíssima relevância para a sociedade. Haverá mais vidas salvas que perdidas nos processos internos de atendimento aos pacientes.

Quanto à visão organizacional, o autor argumenta que essa deve espelhar o que a organização se propõe a ser no mercado, o que ela almeja alcançar. Nesse caso pode-se citar o exemplo da visão organizacional estabelecida pela empresa japonesa de fabricação de máquinas pesadas Komatsu: “Ultrapassar a Caterpillar em Qualidade e Serviço”. Outro exemplo marcante no estabelecimento da visão organizacional é o da NASA, na década de 1960: “Colocar um Homem na Lua”. Nesses contextos, fica evidente – apesar da característica implícita de uma visão – o apelo para que todos os participantes se dediquem plenamente na perseguição desse objetivo macro, canalizando todo seu potencial para o alcance do mesmo.

Com base nos conceitos e técnicas apresentados anteriormente, bem como em outros ensinamentos da administração estratégica, gestores organizacionais podem ajustar de forma otimizada seu empreendimento ao respectivo ambiente, sabendo que este passa por constantes mutações, o que leva à necessidade de constantes alterações das características internas organizacionais, para os devidos ajustamentos de percurso.

2.7.3 Adequação da estrutura organizacional

Concebido o planejamento estratégico organizacional, deve-se partir para o alinhamento e a harmonia desta à estruturação a ser estabelecida. Sendo que a estrutura organizacional é como que um conjunto de pilares de sustentação para o conjunto total do empreendimento, o gestor deve estar atento de forma muito especial a qual composição estrutural será estabelecida, pois se trata, como já mencionado, da própria sustentação do negócio no seu dia a dia.

Segundo Jabbour (2009), a estrutura significa a distribuição e alocação das principais bases organizacionais como a autoridade de cada seguimento da

empresa, com a definição de toda sua escala hierárquica; a especificação das atividades serem desempenhadas em todos os níveis e postos de trabalho; e o sistema de comunicação a ser implementado, o qual contribuirá com o melhor funcionamento possível dos sistemas de autoridade e de atividades.

A estrutura organizacional contempla, ainda, o grau de formalização a ser adotado, o quanto o controle da autoridade será centralizado ou descentralizado, bem como o número de níveis hierárquicos da organização. Nesse caso, pode-se concluir que a estrutura é uma forma de coordenação das ações organizacionais.

“Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento da empresa”. O principal benefício que a estrutura organizacional possibilita, segundo ele, é tornar o processo administrativo mais eficiente, ágil, direcionando a organização para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos. Assim, passa-se a pensar em estrutura organizacional como vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2002).

Pelas orientações indicadas na conceituação anterior, a estrutura organizacional está plenamente relacionada ao nível de desempenho da gestão organizacional. Trata-se da indicação e do estabelecimento das próprias linhas mestre de condução das bases de comando, da distribuição de atividades cotidianas e dos meios de comunicação. Assim, sendo a estrutura organizacional um sistema de sustentação do negócio, pode-se inferir que a própria sustentabilidade do mesmo é dependente da qualidade e solidez por ela demonstradas.

Recomenda-se, portanto, que quando do momento de se estabelecer as bases da estrutura organizacional a ser adotada, os gestores procurem identificar e implementar as formas mais adequadas à realidade do que tenha sido estrategicamente planejado.

2.7.4 Gestão por processos

Para que uma organização possa propor-se a ofertar produtos e serviços aos seus públicos de interesse, é imprescindível que sejam implementados conjuntos de processos e, da mesma forma, em sendo implementados processos em uma organização, inevitavelmente serão gerados produtos e serviços, sendo a essência do existir de um, a existência do outro. Um processo pode ser considerado um grupo de ações com objetivos e resultados pré-estabelecidos. Nesse caso, haverá entradas de insumos, os quais passarão por um processo de agregação de valores, resultando em saídas planejadas e também pré-estabelecidas.

Requena (2010, p. 30) destaca que:

O processo é igual a sistema, sendo que para que se configure o mesmo, devem haver, com isto, três momentos destacáveis: as entradas, também de denominadas de inputs, o processamento dos fatores oriundos dessas entradas e as saídas, que também são denominadas de outputs. Como em todo processo deve haver uma ação avaliativa, o presente conceito também deve contemplar os chamados feedbacks, como sendo o mecanismo de fornecimento das informações necessárias à retroalimentação processual.

Para que as atividades sejam organizadas através de processos, o próprio trabalho deverá ser sequenciado, sendo, com isto, gerada uma relação própria entre os elementos desse composto. Assim, também se dá com o processo comunicativo nesse contexto, ou seja, tudo o que necessitar de um fluxo de comunicação será comunicado de forma otimizada, com objetividade e clareza, evitando-se desperdícios de tempo e sendo cobrados como saídas ou resultados dessas equipes, tão somente o que lhes está proposto como metas. Destaque-se ainda que quanto maior a autonomia da equipe, menor o número de líderes e mais simples e ágil se torna o processo comunicativo (REQUENA, 2010).

O gerenciamento de processos pode, então, ser considerado uma atividade de planejamento constante dos mesmos, seu monitoramento com as respectivas melhorias, tão indispensáveis ao seu êxito, sendo que a equipe responsável pelos processos deve conhecê-los e compreendê-los ampla e detalhadamente, estando cientes dos seguintes elementos de composição dos mesmos:

- ✓ Identificar as reais necessidades dos interessados, que verdadeiramente necessitam do referido processo;
- ✓ Identificar os problemas a serem solucionados para esses interessados, os quais indicaram a necessidade do processo;
- ✓ Identificar as ações implementadas por esses interessados, após obter os resultados do processo.

Para que um processo seja de fato compreendido e melhor conduzido por seus realizadores, é necessário que esses conheçam amplamente quais metas e resultados os interessados no processo necessitam alcançar. Com isto, conclui-se que o foco dos realizadores do processo deve estar não somente nos seus mecanismos próprios, mas deve ir além, atingindo os beneficiados com sua efetivação.

A gestão organizacional focada em processos é tida como um avanço da visão tradicional quanto à realização das atividades de forma isolada e individualizada, para uma visão mais ampla e dinâmica, que contemple a interligação e a interdependência das mesmas. Com esta nova perspectiva gestora, a própria cultura organizacional deve ser preparada para a implantação da gestão de processos, pois é uma alteração paradigmática importante (THIEVES, 2001).

2.7.4.1 Principais características da orientação para processo

Com isto, percebe-se que, no caso de uma organização optar pela gestão por processos, deverá esta proporcionar a todos os funcionários a compreensão o mais plena possível de como, por que, para que e para quem as atividades serão desenvolvidas. Tal medida visa eliminar a falha bastante prejudicial do foco de direção única que é percebido de forma muito ampla nas organizações que utilizam métodos tradicionais de gestão, cujo embasamento está consolidado na gestão por funções e cargos.

Requena (2010, p. 31) ainda salienta que:

O foco principal dos trabalhos realizados por processos está no fato de que estes serão realizados em etapas devidamente ordenadas para tal, sem a dependência de se estabelecer uma sequência lógica dos setores de trabalho onde estas ocorram. Os resultados esperados da equipe são de responsabilidade de todos os membros desta equipe e não de pessoas responsáveis por tarefas, individualmente falando.

O autor ainda destaca que em optando a empresa pelo gerenciamento dos trabalhos por meio de processos e não pelo método tradicional do mero estabelecimento de funções, serão percebidas outras vantagens importantes como, por exemplo, a extinção de tarefas inúteis em termos de agregação de valores, já que serão evitados desperdícios de tempo e de outros insumos com verificações carregadas de subjetividade, sendo estabelecido um foco mais direto nas características práticas das ações, reduzindo-se, inclusive, o próprio tempo em que se aguardam os resultados.

A gestão por processos traz ainda como benefícios para a organização:

- a) Maior percepção da necessidade de mudanças;
- b) Maior força competitiva, oriunda das melhorias e aprimoramentos dos recursos da organização;
- c) Realização das mudanças de forma mais ágil;
- d) Percepção sistematizada quanto a todas as ações realizadas;
- e) Uma gestão de pessoas e equipes muito mais eficiente;
- f) Constatação antecipada de falhas e dificuldades gerais;
- g) Controle mais adequado dos recursos.

Pradela (2013) salienta que a migração para a gestão de processos tornou-se, pelo menos para algumas linhas de estudos, uma opção de reforço para a melhoria da *performance* gerencial e dos respectivos resultados da gerência organizacional moderna.

Há que se considerar, no entanto, que o gestor deve estar atento às possíveis causas de comprometimento do próprio processo e, para isto, diagnósticos constantes devem ser implantados com vistas a serem constatadas essas causas e eliminados os respectivos problemas que estejam trazendo prejuízo ao desempenho

deste ou daquele processo. Tal diagnóstico deve estar embasado, naturalmente, em dados objetivos e claros das condições de realização dos processos.

Como forma de se principiar a verificação e a apresentação de propostas de melhorias em determinado processo, as pessoas responsáveis pelo mesmo devem estar capacitadas para desempenhar as seguintes atribuições:

- a) Domínio de causa nas atividades nele desempenhadas;
- b) Facilitação (domínio da metodologia de gestão de processos);
- c) Executar dos trabalhos, ou seja, especialização;
- d) Conhecimento das expectativas dos públicos de interesse desse processo.

Para Requena (2010, p. 32), serão percebidos resultados positivos a partir da implementação de ações de melhoria dos processos, como por exemplo:

- ✓ Proporcionar que haja decisões conjuntas sobre o que se fará em termos de melhorias;
- ✓ Se estabelecer agenda que venha a indicar o que exatamente se deverá fazer, que serão os responsáveis por fazer e quando (cronograma) se deverá realizar as atividades;
- ✓ Que haja registros de tudo que for decidido e de tudo o que se está fazendo;
- ✓ Ser realizadas reuniões avaliativas;
- ✓ Ser promovidas as devidas revisões, bem como os necessários ajustes em todas as melhorias pelas quais se decidiu.

O autor esclarece ainda que para se efetivar uma análise eficiente, inclusive com propostas de melhorias para um processo, deve ser seguidas as seguintes etapas:

- 1ª) Identificar e descrever
- 2ª) Analisar e aperfeiçoar
- 3ª) Monitorar e controlar o processo

Para cada uma das etapas anterior, deverão ser empregados mecanismos próprios para sua realização, conforme evidencia o Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas da metodologia de análise e melhoria dos processos

<p>1) IDENTIFICAR E DESCREVER OS PROCESSOS</p> <p>-Identificar os processos por meio de reuniões e dinâmicas de brainstorming, ou seja, tempestade de ideias não escritas, ou ainda de brainwriting, ou seja, formulação de propostas escritas. Estas técnicas requerem a utilização de pessoas que detenham amplo conhecimento do funcionamento da empresa.</p> <p>-Priorizar os processos através da análise e aplicação de uma matriz de importância e desempenho.</p> <p>-Descrever o processo. Neste caso, valer-se de ferramentas como fluxogramas, identificação de fatores críticos e de pontos chave e seleção de indicadores avaliativos.</p>
<p>2) ANALISAR E APERFEIÇOAR O PROCESSO</p> <p>-Identificar os problemas por meio de reuniões e dinâmicas de brainstorming, ou ainda de brainwriting.</p> <p>-Priorizar os problemas por meio do sistema de votação múltipla.</p> <p>-Identificar as causas pelo uso do Diagrama de causa e efeito e de reuniões e dinâmicas de brainstorming.</p> <p>-Priorizar as causas por meio do sistema de votação múltipla.</p> <p>-Propor as soluções adequadas por meio de reuniões e dinâmicas de brainstorming, ou ainda de brainwriting.</p> <p>-Priorizar as soluções por meio do sistema de votação múltipla.</p> <p>-Planejar as soluções.</p> <p>-Implementar as melhorias.</p>
<p>3) ACOMPANHAR E CONTROLAR O PROCESSO</p> <p>-Avaliar as ações referentes à melhoria contínua:</p> <p>1) Identificar os processos que estão presentes na organização;</p> <p>2) Priorizar aqueles processos que devam passar por aperfeiçoamento.</p> <p>Esta etapa refere-se a um repasse em atividades já realizadas na parte 1, as quais devem passar uma avaliação.</p>

Fonte: Requena, 2010, p. 33.

Ao ser descrito um processo será focado o principal público de interesse (no caso de instituições de ensino, o aluno) e suas necessidades e expectativas serão plenamente conhecidas pela instituição. Neste caso, o processo será mapeado e os dados do respectivo desempenho serão realizados.

São duas as etapas de descrição de um processo:

- ✓ Diálogo com as pessoas interessadas (do) processo

Nesta fase deve-se levantar de forma clara e objetiva as expectativas das pessoas mais diretamente interessadas (do) processo, enfim, quais são os principais requisitos que estas pessoas têm em relação ao processo?

A partir de contatos os mais variados (telefone, e-mail, cartas, entrevistas estruturadas ou não, etc.), é possível identificar estas necessidades e expectativas das referidas pessoas.

- ✓ Compreensão esclarecida do processo

Espera-se que através desta etapa seja construído um senso comum que proporcione plena compreensão do processo em si e que as informações sobre o mesmo sejam niveladas (REQUENA, 2010, p. 34).

Compreender plenamente um processo significa, 1) entender em que momento e até mesmo em que local deve ser iniciada a análise do mesmo; 2) perceber de forma plena todas as variáveis do processo, inclusive com suas limitações; 3) identificar os comprometimentos do processo, sua problemática; 4) estabelecer as melhores condições para a melhoria do mesmo; 5) eliminar ações do processo que não signifiquem agregação de valores ao mesmo e 6) realizar o monitoramento do desempenho do processo, através da sua avaliação.

O mesmo autor argumenta que existem algumas perguntas que, se respondidas, darão elevado esclarecimento sobre o processo analisado. São elas:

- a) O que deve ser feito
- b) Como deve ser feito
- c) Onde deve ser feito
- d) Quem deve fazer

- e) Quando deve ser feito
- f) Por que deve ser feito
- g) Por que deve ser feito assim
- h) Por que deve ser feito nesse local
- i) Por que deve ser feito por essa pessoa
- j) Por que deve ser feito nesse momento

Quando o analista do processo consegue obter respostas a essas questões, pode identificar as principais fragilidades do mesmo naquele exato momento e local, e também quais delas têm contribuído ou não na agregação de valor ao processo.

Analisando-se detidamente as vantagens da gestão por processos, e sendo traçado um paralelo desta modalidade gestora com a realidade das organizações modernas, as quais necessitam cada vez mais de maior eficiência e agilidade, com vistas a conquistar melhor posicionamento entre seus públicos de interesse e, com isto, atingir melhores condições de sustentabilidade no mercado, pode-se concluir que realmente a excelência na gestão empresarial será mais assegurada, se houver uma atenção especial dos gestores à possibilidade de se implementar a gestão otimizada por processos.

2.8 GESTÃO EMPRESARIAL

A competitividade empresarial enfrenta espaços cada vez mais complexos e isto chama a atenção. É perceptível que empresários e gestores de todos os lugares são pressionados a buscarem soluções sempre mais criativas e rápidas para oferecerem as respostas que seus clientes requerem, sob pena de os verem optar por outro fornecedor, e isto muito rapidamente.

Segundo Moura (2008, p. 54), “a era da informação e da inovação tecnológica, aliada ao mercado competitivo, obriga as empresas a buscarem inovação constante

para manterem seus posicionamentos e superarem a gama de concorrentes novos que emergem continuamente”.

Dentre os fatores componentes da realidade organizacional, entende-se que tecnologias e processos não devem ser considerados garantias de poder de competitividade, já que tais ingredientes podem ser copiados integralmente pela concorrência, o que já não ocorre com as pessoas, sendo que estas verdadeiramente, por suas capacidades (traduzidas em comportamento, atitudes, competências e habilidades), trazem para a organização a grande possibilidade de fazer a diferença para seus públicos de interesse, haja vista deterem características, muitas vezes, impossíveis de serem copiadas, tais como: iniciativa, criatividade, atitude, e sem falar ainda nas muitas possibilidades de combinações entre elas.

O reconhecimento de que as pessoas compõem o aspecto vital da organização é o primeiro passo a ser dado rumo à excelência organizacional e à sustentabilidade, pois como visto anteriormente, delas partem a iniciativa, a criatividade, a responsabilidade, enfim, as percepções que a empresa precisa ter para garantir-se sólida no mercado. Isto se confirma nos dizeres da Fundação Nacional da Qualidade (2008): “o sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades. Valorizar pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, criando práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que propicie um alto desempenho pessoal e organizacional”.

Assim, deduz-se que o processo decisório da gestão empresarial passa, impreterivelmente, por intenções e atitudes relacionadas à atenção às pessoas, como sendo de modo a possibilitar ambientes saudáveis de realização mútua.

Uma das principais características das pessoas é o seu potencial criativo para a mudança e a inovação. As organizações, desde que atentas à gestão estratégica desse fator, podem contar com essa força para suas manobras estratégicas rumo à competitividade e sustentabilidade. “A administração da mudança é um desafio que está diante de toda organização. O modo como as organizações administra a

mudança – ou deixam de administrá-la – será o que inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota em um novo mundo ultra competitivo” (ROBBINS, 2003, p. 455).

A realidade do mundo atual, para as organizações, é de incertezas predominantes, sendo esta a era da instabilidade constante para as empresas e isto, devendo-se às inconstâncias econômicas e políticas, bem como sociais e até mesmo climáticas e ambientais. Esta é uma condição que também vem reforçar a necessidade de que as organizações sejam sempre inteligentes, de modo a responderem de forma mais rápida e eficaz às demandas da sociedade global. Ora, inteligência organizacional é uma condição existente em empresas que pensam estrategicamente a inovação contínua e o pensar é uma prerrogativa humana que deve ser estimulada e conquistada para o negócio como o grande diferencial de competitividade.

Sendo o potencial humano tão relevante para o sucesso organizacional, em termos de mudanças e inovações para a melhoria contínua, deve este ser gerido de forma a crescer e fortalecer-se cada vez mais, significando uma elevação nos níveis do capital intelectual da organização.

Robbins, (2003) salienta que:

As organizações inovadoras treinam e desenvolvem ativamente seus membros para que eles possam manter-se atualizados. Elas oferecem grande segurança no emprego, de forma que os funcionários não temam ser demitidos por cometerem erros, e os incentivam a tornarem-se campeões de ideias. Uma vez desenvolvida uma nova ideia, os campeões de ideias patrocinam ativamente e entusiasticamente a ideia, apoiam, superam resistência e asseguram que a inovação seja implementada. (ROBBINS, 2003, p. 476).

Organizações que pretendam ingressar nessa cultura dinâmica e inteligente da gestão com criatividade devem desenvolver em seu quadro social a predisposição para a mudança, ou seja, agir de forma a eliminar todos os fatores inibidores da mudança e da inovação e investir em estímulos a novas ideias e soluções.

De acordo com o Manual de Oslo, considerado o principal documento a respeito das atividades de inovação no mundo, publicado pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) e pelo Gabinete de Eurostat:

(...) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização no local de trabalho ou nas relações externas. (CARVALHO *et al.*, 2011).

A mudança e a inovação estão diretamente relacionadas com a capacidade da organização em manter sua viabilidade e competitividade, conforme já visto anteriormente. Isso só será possível se a empresa realizar processos de renovação ininterruptos, combatendo sua possível obsolescência e declínio.

Nessa perspectiva de integrar o potencial humano (com sua criatividade para melhorias), ao desenvolvimento organizacional e seu fortalecimento competitivo, deve-se lembrar de que investir em conhecimento é parte integral do processo. “A constatação de que o conhecimento é o novo recurso competitivo atingiu o ocidente como um relâmpago” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 6-7).

O que se espera, então, de organizações que pretendam maior consolidação no mercado é que elaborem um planejamento específico para sua gestão do conhecimento, devendo este contemplar aspectos não somente relacionados à gestão do conhecimento propriamente dito, mas também às ações para a criação de novos saberes, de agregação destes ao potencial organizacional e à socialização desse conhecimento internamente entre pessoas e equipes.

Na prática, o conhecimento deve ser gerado, identificado, validado, disseminado, compartilhado e usado em prol do alcance dos objetivos organizacionais, e isto requer uma gestão específica e bem elaborada, envolvendo as principais políticas, os processos, e as ferramentas gerenciais e tecnológicas organizacionais (TERRA, 2003).

Em gestão de pessoas deve-se considerar que uma das formas de agregação de conhecimento é a aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, pode ser

implementada na organização, através de diversos métodos, inclusive com programas de treinamento e desenvolvimento.

Milkovich (2000) afirma que a aprendizagem modifica constantemente os conhecimentos das pessoas, suas habilidades, suas crenças e atitudes e também comportamentos, os quais são fruto de cada experiência. Salaria ainda que o treinamento deve ser elaborado de forma o mais abrangente possível, incluindo muito mais que simples capacitação para o fazer, mas também, competências que façam das pessoas agentes proativos e enriquecedores do ambiente de trabalho.

“Na economia do conhecimento, as variáveis da propriedade intelectual e de relacionamento com o mercado consumidor substituem a visão capitalista preocupada com a retenção de ativos físicos” (KNAPIK, 2006, p. 211). A autora ainda salienta que nesse contexto de amplas mudanças a educação corporativa surge como solução para promover a constante aprendizagem que, por sua vez, culminará com uma dinâmica muito mais intensa de soluções por parte da equipe: “treinamento e desenvolvimento, um processo de mudanças em tempo de mudanças”.

Sendo evidente que as mudanças são uma realidade e que para haver mudanças as pessoas necessitam ser instruídas e capacitadas cada vez mais, tanto empresas como trabalhadores devem se dispor à aquisição permanente de novos saberes, ampliando suas competências e habilidades para poder garantir melhores condições de sobrevivência e sustentabilidade no mercado globalizado.

O foco principal dos programas de treinamento e desenvolvimento das empresas modernas deve ser muito mais estratégico que operacionais, ou seja, as organizações devem estar cientes das suas necessidades em termos de competências essenciais na busca pela satisfação plena do cliente e aí estabelecer suas prioridades de investimentos nessa capacitação humano organizacional.

De preferência, que haja ações destinadas à capacitação para necessidades mais imediatas (treinamento) e também para atendimento a necessidades de longo prazo (desenvolvimento). Milkovich e Boudreau (2000) sinalizam que o treinamento é um processo sistemático que visa à agregação de capacidades técnicas e, em alguns casos comportamentais, sendo promovida uma adequação entre o perfil do

trabalhador e as próprias exigências dos papéis que estes devem desempenhar. Os autores informam ainda que no caso do desenvolvimento, o foco está no futuro, ou seja, em longo prazo. Nesse caso, a empresa estará atenta à necessidade de profissionais altamente consolidados e aptos a assumirem papéis ainda mais volumosos e intensos, já que o crescimento da mesma deve ser uma realidade e que no futuro, a organização necessitará desse tipo de “âncora” para continuar sustentável.

Na prática, a organização deve elaborar um complexo e completo mapa de suas necessidades imediatas e futuras e, então, desenhar um eficiente e eficaz programa de treinamento e desenvolvimento que venha atender a essa demanda pelo potencial humano tanto para o momento quanto para seu futuro, evitando-se, com isto, ficar à mercê de situações perigosas como possíveis “apagões” profissionais.

Além do diagnóstico das necessidades e do planejamento e execução dos programas de treinamento e desenvolvimento, a organização deve estar atenta aos resultados obtidos com esses mecanismos, já que são investidos volumosos recursos e que o retorno deve ser uma realidade, tanto no que diz respeito aos resultados financeiros e econômicos, quanto aos resultados morais da empresa, como a satisfação de clientes internos e externos e o próprio reflexo na sua sustentabilidade.

“A avaliação é uma parte vital do processo de treinamento [...] um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 365).

O planejamento da avaliação deve contemplar, entre outros resultados, os níveis de:

- ✓ Satisfação dos treinados, a assimilação e retenção dos ensinamentos;
- ✓ Aplicação dos saberes adquiridos em prol da melhor produção e do melhor atendimento da organização;
- ✓ Redução de defeitos, de retrabalho, de acidentes de trabalho, de necessidade de manutenção em veículos, máquinas e equipamentos.

Espera-se, portanto, que com os conceitos e práticas de gestão estratégica de pessoas e talentos anteriormente apresentados, os resultados organizacionais sejam mais satisfatórios, contribuindo significativamente com a sustentabilidade do empreendimento. Salienta-se, com isto, que além da necessidade de uma excelente elaboração e planejamento estratégicos e de uma excelente adequação estrutural, toda organização depende da excelência do fator humano, devidamente potencializado, como fator preponderante para o sucesso.

Diante do apresentado percebe-se que o mercado competitivo precisa ser acompanhado por meio de melhor desempenho das organizações para se aplicar, por meio dos empresários, líderes das empresas atuais, o empreendedorismo sustentável, com base sólida num planejamento estratégico bem definido e com a aplicação sistemática de estratégias. Com o objetivo maior de atingir relevância no processo de gestão, as empresas estarão cada vez mais capacitadas a atingirem a sustentabilidade no mercado a partir de práticas estratégicas para uma gestão otimizada e aplicação coerente de uma gestão empresarial moderna e eficaz.

2.9 SÍNTESE DA TEORIA APLICADA

O Quadro 7 evidencia os principais autores utilizados na pesquisa para efeitos de leitura e interpretação da síntese do pensamento dos autores.

Quadro 7 – Principais autores utilizados na pesquisa

Autor / Data	Princípios
Rattner (1985)	Há uma forte pressão enfrentada cotidianamente pelas empresas de pequeno e médio portes na luta pela sobrevivência, faz-se necessário compreender as formas de sobrevivência destas empresas, onde o autor sugere duas abordagens: pesquisas abrangentes sobre as empresas e ainda investigações mais profundas para facilitar a interpretação dos cenários vivenciados pelas organizações.
Gartner (1988)	Por meio de esforços dos seres humanos as empresas são constituídas, portanto, estes devem garantir ações para manter as empresas atuantes e perenes no mercado.
Ansoff (1991)	Existe uma capacidade limitadora para prever o futuro empresarial com maior detalhamento, devido a falta de conhecimento de gestão e visão estratégica.

Wall e Wall (1996)	A estratégia se caracteriza por medidas importantes com o planejamento consistindo em uma ação prática, os autores preferem chamar de desenvolvimento estratégico, com enfoque nos processos formais em que as estratégias são elaboradas.
Barbieri (1997)	Diante de novas exigências de mercado, ser sustentável já não é mais escolha e sim condição de sobrevivência, principalmente devido a globalização.
Leone (1999)	O maior desafio do empreendedor é transferir suas aspirações, motivações e objetivos para as organizações, com a responsabilidade de transformá-las em estratégias para o alcance de melhores resultados.
Porter (1999)	A estratégia seria incapaz de resistir a competição se não fizesse com que suas atividades fossem realizadas de formas diferenciadas com relação à concorrência, tornando a essência da estratégia focada nas atividades.
Milkovich (2000)	Quando se tem aprendizagem há transformação do conhecimento dos indivíduos, melhorando suas habilidades, suas crenças e atitudes, vindos da experiência vivenciada.
Milkovich e Boudreau (2000)	O treinamento é um processo sistemático que objetiva alcançar a agregação de capacidades técnicas, pois há exigências na empresa para os papéis que cada funcionário deverá desempenhar.
Mintzberg e Quinn (2001)	A estratégia objetiva a estabilidade à organização, pois a falta de uma estratégia vigente pode significar a instabilidade empresarial.
Thieves (2001)	A gestão organizacional focada em processos sai de uma visão tradicional para uma visão mais ampla e dinâmica criando uma interligação com as atividades desenvolvidas.
Robbins (2003)	A organização possui propósitos distintos, composta por pessoas, desenvolvendo metas e uma estrutura sistemática.
Crubellate (2004)	Para a empresa contemporânea poder permanecer competitiva, uma premissa para o sucesso baseia-se na proposta de ser criativa, inovadora e flexível na tomada de decisões.
Harrison (2005)	Para o resultado de um plano empresarial é importante que o planejamento estratégico seja de fato um processo analítico voltado a execução da estratégia da empresa, sendo em alguns casos, um processo de planejamento mais rígido na maioria das empresas e outras vezes mais flexíveis em sua gestão.
Chatterjee (2006)	Toda empresa em seu processo de planejamento enfrenta riscos estratégicos em seu processo de planejamento, algumas até ignoram esses riscos, não analisando riscos de demanda, de competitividade e de competências.
Knapik (2006)	Num contexto de amplas mudanças, a educação corporativa surge como solução para a promoção da aprendizagem, culminando em uma dinâmica de treinamento e desenvolvimento nas organizações.
Lima e Freitas (2006)	Há benefícios estratégicos para as empresas sustentáveis, tais como: melhoria da imagem, renovação do portfólio de produtos, aumento de produtividade, melhoria nas relações de trabalho, acesso a mercados externos, entre outras.
Takashi et al. (2006)	O empresário é visto como sendo responsável pelo comportamento estratégico da empresa, mas ainda, não está apto a formalizar e compartilhar a missão da empresa.
Young e Tilley (2006)	O empreendedorismo sustentável é visto como a organização que coloca a sustentabilidade no centro de sua gestão, estrutura e operação, indo além do exigido para demonstrar sua eficiência.
Sofo (2007)	Um maior desenvolvimento das pessoas por meio da aprendizagem organizacional contínua atenderá o objetivo do alcance de vantagem competitiva por parte da empresa.
Ensslin et al. (2008)	Para promover o alcance das estratégias organizacionais há uma dependência da integração entre gerência e funcionários.

Moura (2008)	A era da informação e da inovação aliada ao mercado competitivo obriga as empresas a inovarem, devido ao mercado competitivo atual, buscando superar os seus concorrentes.
Castor (2009)	As empresas devem conhecer e implantar quatro capacidades estratégicas básicas para melhoria de performance na sua gestão estratégica: pensar estrategicamente, planejar estrategicamente a atuação da empresa, executar eficazmente as estratégias definidas e ainda controlar os resultados estratégicos obtidos.
Jaboor (2009)	A estrutura significa a distribuição e alocação das bases organizacionais, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento da empresa, tornando o processo administrativo mais eficiente e direcionado, tornando a estrutura da empresa uma vantagem competitiva.
Porter (2009)	A escolha e a concentração entre atividades de diferentes modelos cria a essência para a estratégia em tais atividades empresariais, comparada a seus concorrentes.
Ricardo (2009)	Os benefícios estratégicos para uma empresa sustentável seriam tangíveis, tais como: redução de custos, crescimento de receitas, entre outros e ainda benefícios intangíveis, como: valorização da imagem institucional, maior grau de lealdade do consumidor, longevidade e redução de conflitos.
Careon e Silva (2010)	O cenário atual contempla uma variedade de escolhas de produtos e serviços, tornando-se implacável com aqueles que não estiverem atentos a novas tendências. A forma com que as empresas geram seus negócios definem a sua imagem perante seus grupos de interesse.
Mintzberg (2010)	A estratégia é muito mais ampla do que uma simples definição, na visão do autor, há pelo menos cinco conceitos, sendo eles: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.
Requena (2010)	O foco das atividades realizadas por processos deve ser realizado em etapas ordenadas em busca de resultados esperados.
Reis Neto M. T. (2011)	As empresas devem conhecer seu desempenho na análise de pontos fortes e fracos para definir melhor suas estratégias de ação.
Forte (2012)	Para que uma administração consiga bons resultados, as empresas devem ter modelos de gestão bem definidos, pois o cenário atual exige, que para a continuidade dos negócios, os empreendedores sejam dinâmicos, rápidos, flexíveis em suas decisões, pois a administração eficaz fundamenta a prática.
Munck, Souza e Zagui (2012)	A gestão da sustentabilidade empresarial transita pela identificação de novas competências, mas ao mesmo tempo as competências precisam estar vinculadas a estratégia da empresa.
Pradela (2013)	A migração para a gestão de processos tornou-se uma opção de reforço para a <i>performance</i> gerencial da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para os propósitos desta pesquisa considerou-se os principais autores demonstrados no Quadro 7 para elucidar a teoria com visão à aplicabilidade a este estudo proposto.

3 METODOLOGIA

A metodologia que norteou esta pesquisa de dissertação trouxe a luz uma abordagem de investigação, apresentando métodos, instrumentos e técnicas para orientar os meios necessários de investigação para atender os objetivos desta pesquisa de dissertação.

Uma efetiva realização de um trabalho científico fez-se diversos pontos a serem analisados, entre eles destacaram-se: interesse do público pela temática, a coleta de dados pertinente ao estudo, o interesse e aceitação da própria academia, entre outros.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa, iniciando-se pela especificação do problema de pesquisa, delimitação da pesquisa, os procedimentos metodológicos a serem adotados e por fim as técnicas para análise de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

No presente trabalho partiu da premissa de que as pequenas e médias empresas geralmente não possuem uma relação adequada na qualidade e desenvolvimento de sua gestão e conseqüente garantia da sustentabilidade empresarial, possibilitando com isto que se tornem vulneráveis às instabilidades no mercado cada vez mais competitivo e com uma concorrência muito mais acirrada, e muitas vezes por falta de critérios e ou até mesmo de ações de qualidade no que tange a sua gestão acabam tendo desempenhos não satisfatórios, tomando decisões equivocadas, muitas vezes por falta de informações, permitindo que resultados adversos possam atingi-las.

Se os resultados ocorrem de forma insatisfatória, a empresa poderá decretar o encerramento de suas atividades que se tais empresas fossem bem geridas possibilitaria a continuidade do negócio, viabilizando o alcance de uma melhor gestão da qualidade e do desempenho para garantir a sustentabilidade empresarial

nas empresas de pequenos e médios portes no setor industrial inseridas na cidade de Curitiba – PR e região metropolitana.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Após a elaboração da fundamentação teórica, o problema de pesquisa trouxe alguns questionamentos que foram respondidos de acordo com a metodologia utilizada. Essas perguntas refletiram os objetivos específicos estabelecidos para atender ao objetivo geral, assim como estavam relacionadas às questões pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa.

Desta forma, considerando que o foco da pesquisa foi investigar a relação existente entre sustentabilidade e qualidade por meio do desempenho obtido pelas PME's do setor industrial, as perguntas de pesquisa são:

- a) Qual a maneira que a gestão da sustentabilidade empresarial está sendo desenvolvida nas PME's do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba – PR?
- b) Quais são os resultados alcançados pela gestão da sustentabilidade do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba – PR?
- c) Quais são as estratégias utilizadas pelas PME's para o alcance da sustentabilidade empresarial por meio da qualidade e desempenho?
- d) Qual foi a análise do desempenho organizacional atingido pelas empresas participantes do estudo?

3.1.2 Definição Constitutiva e Definição Operacional das variáveis

As variáveis exigem maior especificação, sob a forma de uma definição operacional, ou seja, sob a forma de um conjunto de valores da variável, acompanhado de um conjunto de instruções que permitam atribuir um valor determinado a uma unidade de análise determinada, por exemplo, “a renda” pode

ser medida de maneiras diferentes e faz-se necessário, portanto, uma definição operacional que estabeleça especificamente de que maneira a renda será medida em uma pesquisa (SELLTIZ, 1987).

São apresentadas a seguir a Definição Constitutiva e Operacional das variáveis da presente pesquisa.

Sustentabilidade Empresarial

DC: A sustentabilidade empresarial procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente. A incorporação desses objetivos, para a empresa, significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam suas necessidades e as de seus públicos interessados, protegendo, sustentando e aumentando os recursos humanos e naturais fundamentais para o futuro (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009).

DO: Esse construto será mensurado por meio de uma escala *likert* de concordância de cinco pontos e coletado por meio da plataforma *Qualtrics*.

Qualidade na Administração

DC: Segundo Carvalho e Tonet (1994), refere-se a todo o esforço orientado para o conhecimento e análise da cultura organizacional predominante, visando a redimensionar seus elementos para a obtenção de maior compromisso das organizações com sua clientela.

DO: A qualidade na administração foi mensurada por meio de um escala Likert de concordância de cinco pontos e coletado por meio da plataforma *Qualtrics*

Desempenho Percebido da Organização

DC: Segundo Fornell et al. (1996) e Kotler (1998), refere-se ao primeiro determinante da qualidade e tem efeito direto e positivo na satisfação do consumidor, sendo função direta da relação entre expectativas e o desempenho percebido do produto ou serviço.

D.O.: O desempenho percebido foi mensurado por meio de uma escala Likert de cinco pontos, tendo como semântica as afirmativas 1 para muito abaixo do esperado e 5 muito acima do esperado.

3.1.3 Definição de termos relevantes

- **Empreendedorismo:** Processo de iniciar um empreendimento organizando os recursos necessários e assumindo as recompensas e os riscos associados (DAFT, 2005).
- **Empreendedor:** Alguém que se engaja num empreendimento e que reconhece a viabilidade de uma ideia para um produto ou serviço e leva a ideia à frente (DAFT, 2005).
- **Produtividade:** Produção realizada a partir de uma quantidade fixa de insumos, as empresas podem aumentar a produtividade reduzindo os insumos ou aumentando a quantidade produzida pelos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).
- **Estrutura Simples:** Estrutura caracterizada por baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização (HOBBINS, 2002).
- **Decisão:** É o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação (HOLLENBECK, WAGNER, 2006).
- **Motivação:** Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (HOBBINS, 2002).
- **Criatividade:** É o processo de combinar ou associar ideias de um modo novo, incomum (HOLLENBECK, WAGNER, 2006).
- **Valores:** Convicções básicas de que um modo específico de conduta. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros (HOBBINS, 2002).

- **Mudança:** é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamentos ou comportamentos. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante (HOLLENBECK; WAGNER, 2006).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

É apresentada a seguir a delimitação para a efetiva realização desta pesquisa, bem como o delineamento da pesquisa, população e amostra, coleta dos dados e tratamento.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa realizada possui um delineamento de levantamento do tipo exploratória-descritiva com abordagem qualitativa, quantitativa e bibliográfica.

De acordo com Gil (2002) o delineamento refere-se a ação de planejar a pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. O delineamento considera o ambiente onde são coletados os dados, além da forma de controle das variáveis envolvidas.

Segundo Gil (2002) pesquisas exploratórias tem como motivo proporcionar familiaridade com o problema proposto, tendo como objetivo principal tornar o problema de forma explicitada, aprimorando as ideias e descobertas intuitivas do referido problema, seu planejamento é flexível, possibilitando considerar diversos aspectos relativos ao fato a ser estudado.

Ainda segundo o autor as pesquisas exploratórias envolvem entrevistas com pessoas que tiveram algum tipo de experiência com o fato a ser pesquisado, possibilidade de levantamento bibliográfico e ainda possibilidade de análise de exemplos estimulando uma melhor compreensão do problema.

Conforme Gil (2002) a pesquisa descritiva traz como objetivo principal a descrição de características peculiares à população a ser estudada, com a ideia de se estudar a relação entre as variáveis, constituindo também uma técnica padronizada de coleta de dados, por exemplo, com questionários e observação sistemática.

Ainda segundo o autor, salientam-se aquelas pesquisas que visam estudar as características de um grupo, seja por sua procedência, nível de escolaridade, distribuição por sexo ou idade, nível de atendimento, condições de habitação de seus habitantes, etc. Estão inclusas neste grupo as pesquisas que tem como objetivo o levantamento de atitudes, opiniões e até mesmo as crenças de uma determinada população, analisando a associação entre as suas variáveis.

Geralmente as pesquisas exploratórias-descritivas são comumente utilizadas pelos pesquisadores sociais, que se preocupam com a aplicação prática das pesquisas (GIL, 2002).

Ainda segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo fundamental a descrição das características de uma determinada população ou mesmo um fenômeno, ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além de uma simples identificação de existência de relação entre variáveis e pretendem determinar a natureza desta relação.

Na pesquisa em um primeiro momento foi feito um levantamento de dados para descobrir quantas indústrias de pequenos e médios portes atuam na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana, após esta primeira coleta, foi enviado um e-mail solicitando a participação de tais empresas, a seus respectivos proprietários ou diretores, para respostas ao questionário anexado.

De acordo com Cooper e Schindler (2011), existem vários modelos diferentes de planejamento de pesquisa, não havendo nenhum sistema de classificação que se apresente de forma única que defina todas as variações a serem consideradas. A seguir os autores apresentam descrições diferentes da classificação de planejamento de pesquisa, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Classificação de planejamento de pesquisa

Categoria	Opções
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	Estudo exploratório Estudo formal
O método de coleta de dados	Monitoramento Interrogação / comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	Experimental Ex post facto
O objetivo do estudo	Relatório Descritivo Causal Explanatório Preditivo
A dimensão do tempo	Transversal Longitudinal
O escopo do tópico - amplitude e profundidade - do estudo	Caso Estudo estatístico
O ambiente da pesquisa	Ambiente de campo Pesquisa de laboratório Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	Rotina real Rotina modificada

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2011, p.144).

Com relação ao Quadro 8 em análise de que as questões serão estudadas, pela pesquisa ter características de estudo exploratório, tendem a gerar estruturas flexíveis com o objetivo de possibilitar a descoberta de futuras pesquisas.

De acordo com Santos (2001) é exatamente em virtude de que as pesquisas exploratórias serem quase sempre na forma de levantamento bibliográfico, por meio de entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, até mesmo visitas a sites, etc.

3.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema

Para Richardson (2009) uma adoção de classificação ampla existem dois métodos, o quantitativo e o qualitativo, sendo que estes dois métodos se diferenciam não apenas pela sistemática adotada por cada um deles, mas principalmente pela forma de abordagem do problema.

Ainda segundo Richardson (2009) o método quantitativo se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto para coleta de informações como para tratamentos destas em forma de técnicas estatísticas, indo desde a mais simples como média, desvio padrão, percentual até aquelas mais complexas como, por exemplo, o coeficiente de correlação, a análise de regressão.

De acordo com Flick (2009) a pesquisa qualitativa é aquela que visa abordar o mundo lá fora e entender, descrever e até mesmo explicar os fenômenos sociais de dentro de maneiras diversas, tais como analisar experiências de indivíduos e examinar as interações e comunicações em desenvolvimento. Esta abordagem tem em comum o fato de buscar detalhar a forma como as pessoas acabam construindo o mundo ao seu redor.

Segundo Cooper e Schindler (2011) uma pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, traduzir, decodificar e até mesmo aprender o significado e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma natural ou não no mundo social.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa de dissertação, teve início nas técnicas de coleta de dados, população e amostra e técnicas de análise de dados e finalizando a dissertação com uma descrição detalhada da pesquisa.

3.3.1 Dados: tipos, coleta e tratamento

Nesta pesquisa são utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo coletados em forma de questionário junto aos proprietários das pequenas e médias empresas do setor industrial escolhidas de forma aleatória na cidade de Curitiba e região metropolitana. Para os dados secundários as fontes bibliográficas foram consultadas e estudadas,

de modo especial foi utilizada a base de dados de publicações de órgãos responsáveis por controles, em sindicatos, cooperativas, Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba – AECIC, etc. por meio de dados estatísticos. Para este estudo foi utilizado como coleta de dados, o questionário.

Em seguida são apresentadas as principais técnicas de coleta de dados para a realização do presente estudo, como pesquisa bibliográfica, questionário fechado e entrevista semiestruturada.

3.3.1.1 Pesquisas bibliográficas

De acordo com Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, como artigos científicos, livros, dissertações e teses, entre outros. Ainda segundo Gil (2010) as pesquisas bibliográficas se desenvolvem ao longo de uma série de etapas, encadeando-se em muitos fatores, tais como: a natureza do problema de pesquisa, o grau de precisão que se pretende ter com a pesquisa, o nível de conhecimento que o pesquisador tem sobre o assunto, etc.

3.3.1.2 Questionário

Conforme Vergara (2009) há uma classificação dos questionários em três grupos, sendo: abertos, fechados e mistos, sendo nos questionários abertos colocadas as questões abertas para o respondente, já para o questionário fechado são apresentadas questões nas quais os respondentes fazem marcações com um símbolo, geralmente um “x” e por fim aparecem os questionários mistos, apresentando questões abertas e fechadas.

Ainda segundo Andrade (2009) para a coleta de dados deve-se ter um plano elaborado para os pontos de pesquisa juntamente com seus critérios que contemple a seleção de possíveis informantes que responderão aos questionários elaborados pelo autor da pesquisa. A forma com que será aplicado o questionário deverá ser

previamente definida e planejada, esquematizando-a para facilitar o desenvolvimento da pesquisa e uma ordem lógica para a execução da atividade.

3.3.1.3 Entrevista

Segundo Cannell e Kahn (1974) e Farr (1982) entrevista é um método de coletar dados que se vale do encontro entre pessoas, sendo que uma destas é responsável pela pesquisa ou a alguém que o responsável delegue a tarefa de entrevistar. E de outro lado há algumas pessoas que se dispõem a prestar informações necessárias à investigação em foco.

De acordo com Vergara (2009) uma entrevista torna-se uma interação verbal, um diálogo, uma conversa, tornando-se recurso para se produzir conhecimento sobre algum assunto pertinente. Ainda de acordo com o autor, as entrevistas podem ser realizadas pessoalmente, sendo o ideal, permitindo ao entrevistador a obtenção de informações não verbais, aquelas que são expressas pela postura facial e corporal, tom, ritmo de voz, gestos e ainda olhares do entrevistado. Mas as entrevistas podem também ser realizadas por telefone ou algum outro meio de comunicação que permita a conversa.

Ainda segundo Vergara (2009) a entrevista torna-se uma situação social complexa, representando uma cadeia de elementos que dizem respeito a uma ordem de objetividade e subjetividade, tanto do entrevistador como do entrevistado e as realidades em que estão inseridos.

3.3.1.4 Entrevista semiestruturada

De acordo com Vergara (2009) entrevista trata-se de uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo, onde em geral o entrevistado e o entrevistador não se conhecem, estabelecendo durante a entrevista o relacionamento entre as partes.

Segundo Dencker e Da Viá (2001) sugerem que o pesquisador deverá recorrer à entrevista sempre que necessitar de dados que não poderiam ser encontrados em registros, utilizando as respostas para facilitar a construção do conhecimento a respeito do problema a ser investigado.

Baseado nas proposições citadas pelos autores, foram enviados questionários aos responsáveis pelas empresas para a obtenção de informações pertinentes ao problema da pesquisa.

3.3.2 Técnica para análise de dados

Após a coleta de dados da pesquisa, o tratamento dos dados se deu por meio da técnica de análise quantitativa, e para esse ponto, foi utilizado o *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.3.3 População e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2009) população é um conjunto de elementos de um universo, apresentando no mínimo uma característica em comum. Sendo assim, a população da presente pesquisa será composta por pequenas e médias empresas localizadas na cidade de Curitiba e Região Metropolitana, no setor industrial.

Conforme Oliveira (2002) uma amostra compreende uma parcela já selecionada do universo a ser pesquisado, sendo uma espécie de subconjunto do universo, sendo esta amostra a que será submetida à verificação. A adesão para este estudo foi de 53 empresas industriais de pequeno e médio portes, localizadas em Curitiba e Região Metropolitana.

De acordo com Cooper e Schindler (2011) existem muitas razões para se optar pelo uso do método de amostragem, sendo este com custos baixos, maior viabilidade de resultados e ainda a disponibilidade dos elementos da população.

Segundo Gil (2002) pelo universo da pesquisa ser amplo é recomendável que o pesquisador opte por selecionar uma amostra, daí a necessidade da escolha de uma amostra probabilística ou não probabilística. Este estudo optará pela amostra não probabilística por adesão, sendo que também conhecida como amostra por voluntários, embasada em critérios de conveniência, especialmente a acessibilidade e disponibilidade dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção são apresentados os principais dados e resultados da pesquisa de dissertação que buscou analisar a qualidade e o desempenho da administração das pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Curitiba quanto a sua sustentabilidade no mercado. Os dados foram coletados, tabulados e analisados por softwares específicos, sendo que foi utilizado para a coleta junto aos respondentes o Qualtrics®, para a tabulação dos dados o *software* Excel®, da Microsoft®, e para análise dos resultados foi adotado o pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*).

O primeiro passo na análise dos dados é a verificação dos questionários válidos, sendo que nesse ponto foram enviados quinhentos e vinte e cinco questionários aos responsáveis pelas indústrias, e desses foram retornados setenta e um preenchidos, porém dezoito questionários foram excluídos da amostra visto que o porte da indústria não correspondia ao objetivo da pesquisa, tendo em vista que influenciaria no resultado final da pesquisa. Sendo assim, a amostra válida foi composta por cinquenta e três respondentes.

Com o intuito de preservar a identidade das indústrias que se propuseram responder a pesquisa, serão mantidas em sigilo a identificação no presente estudo.

Na sequência é apresentada a análise e caracterização das indústrias pesquisadas, a análise exploratória dos dados, análise dos fatores sustentabilidade, qualidade e desempenho e por fim a discussão dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PME'S

Nas pequenas e médias empresas encontram-se características que lhes são peculiares. Ao contrário da grande empresa, a pequena e média empresa possui gestão pessoal e informal, com forte caráter intuitivo na tomada de decisões (ALMEIDA, 1995).

Mesmo estando sujeitas às mesmas forças e ambiente onde competem as pequenas e médias indústrias, apresentam maneira particular na obtenção de vantagens competitivas, quando, por exemplo, apresentam produtos ou serviços diferenciados, especializados, personalizados e específicos e pelo fato de conseguirem ter uma reação rápida de acordo com a evolução das condições do ambiente, até mesmo pelo fato de estarem concentradas próximas aos seus mercados, como observa Pinheiro (1996). Porém, grandes são as dificuldades e desafios para manterem a sustentabilidade no mercado onde atuam.

De acordo com Longenecker et al. (1997) em virtude de uma estrutura limitada e pequena, que geralmente possuem as pequenas empresas, percebe-se que os gestores centralizam excessivamente o direcionamento geral da empresa, acumulando funções, o que acaba se convertendo em eventuais problemas, já que absorve ações rotineiras deixando de construir a visão estratégica da empresa. Segundo Mintzberg (1973), evidencia que os gestores destas empresas concentram-se em esforços mais no que é prioritário, tomando muitas vezes decisões de caráter improvisador e adaptativo. Ainda de acordo com Pinheiro (1996) há outras limitações operacionais que acabam se impondo às empresas desse porte, como exemplo o acesso ao financiamento, atualização tecnológica, volume de compras. Conforme os pensamentos dos autores anteriormente citados, há motivos que conduzem a busca da compreensão dos fatores que impactam no desempenho destas empresas e de como as mesmas podem desenvolver condições que as torne com mais qualidade e até mesmo competitivas nos mercados onde atuam, buscando sua sustentabilidade empresarial.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS

Nessa seção é apresentada a caracterização da amostra pesquisada, particularmente em relação à descrição dos respondentes que participaram da pesquisa e responderam o instrumento de coleta de dados e também o perfil das pequenas e médias indústrias da Região Metropolitana de Curitiba - PR.

4.2.1 Descrição dos respondentes

Os respondentes do instrumento de coleta de dados em cada uma das indústrias da amostra são caracterizados em função do cargo que ocupam. Assim, as descrições foram agrupadas segundo essa característica.

Na Tabela 1 é apresentada a função que o respondente ocupa na indústria.

Tabela 1 - Caracterização do respondente com relação ao cargo

Indústrias	Cargo
14 Indústrias	Diretoria
21 indústrias	<i>Gerência</i>
09 indústrias	Coordenação
05 indústrias	Supervisão
04 indústrias	Operacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Considerando os dados da Tabela 1 observa-se que a maior parte dos respondentes ocupa um cargo de gestão na indústria, principalmente com relação à proximidade com a direção responsável pelas decisões estratégicas, levando a acreditar que os mesmos têm muitas informações estratégicas com relação ao tema da pesquisa do presente estudo, na medida em que os respondentes têm conhecimento mais aprofundado da indústria em que atua.

A Tabela 2 apresenta o tempo que a empresa se encontra no mercado.

Tabela 2 - Tempo da indústria no mercado

Indústrias	Tempo de atuação no mercado
Indústrias atuantes no mercado com menos de 2 anos	0
Indústrias atuantes no mercado entre 2 a 5 anos	4
Indústrias atuantes no mercado entre 5 a 10 anos	5
Indústrias atuantes no mercado acima de 10 anos	44
Total	53

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A Tabela 2 apresenta o tempo de mercado das indústrias entre 2 a 5 anos ocorreram apenas 4 respondentes e nas indústrias entre 5 a 10 anos apenas 5 indústrias participantes desta pesquisa. Os dados mais relevantes das pequenas e médias indústrias conforme informação dos respondentes é de acima de 10 anos de atuação no mercado, o que demonstra uma estabilidade no mercado por parte destas indústrias.

4.2.2 Descrição das Pequenas e Médias Indústrias em Curitiba e Região Metropolitana

Nessa seção é feita a caracterização das indústrias participantes da pesquisa, iniciando pela localização, ramo de atividade, número de empregados.

Na Tabela 3 é apresentada a localização das indústrias participantes do estudo, destacando o fato de que todas as pesquisadas estão localizadas em Curitiba e Região Metropolitana por se tratar do foco do estudo.

Tabela 3 - Localização das Indústrias

Quantidade de Indústrias por cidade pesquisada	Cidade (PR)
01 Indústria	Almirante Tamandaré
01 indústria	Araucária
04 Indústrias	Campo Largo
02 Indústrias	Colombo
28 Indústrias	Curitiba
01 Indústria	Lapa
02 Indústrias	Pinhais
03 Indústrias	Quatro Barras
01 Indústria	Rio Negro
10 Indústrias	São José dos Pinhais

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme observado na Tabela 3, a amostra da pesquisa está distribuída por várias cidades que compõem Curitiba e Região Metropolitana.

Na sequência é demonstrado na Tabela 4 os ramos de atividade das indústrias, ou seja, é apresentado o segmento que estas indústrias atuam.

Tabela 4 - Tempo de atuação da indústria

Quantidade de Indústrias por Ramo de atividade	Ramo de Atividade das Indústrias
Metal mecânica	18
Químico	04
Alimentício	01
Automobilístico	15
Móveis	03
Têxtil	0
Eletrônico	0
Outros	12

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Ao verificar a Tabela 4 é possível identificar que as indústrias pesquisadas variam em diversos ramos de atividades, destacando-se os ramos de metalomecânica e automobilístico, acompanhados também de outros ramos que não constavam no questionário de pesquisa. .

Com relação ao tamanho da indústria pesquisada optou-se pela referência de quantidade de funcionários por empresa, sendo assim divididos: microempresa: com até 19 funcionários, pequena empresa: de 20 a 99 funcionários, média empresa: de 100 a 499 funcionários e a grande empresa: acima de 500 funcionários. Na Tabela 5 são apresentadas as informações obtidas.

Tabela 5 – Tamanho da Indústria por número de funcionários

Quantidade de Indústrias	Tipo de Indústria
25 Indústrias	Pequena
28 Indústrias	Média

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A Tabela 5 demonstra que vinte e cinco indústrias são de porte pequeno e que 28 indústrias participam no mercado como indústrias de médio porte.

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DAS INDÚSTRIAS

Nessa seção é apresentada a análise das variáveis das indústrias, inicialmente é demonstrado o indicador e medida de análise e posteriormente a análise confirmatória dos dados coletados.

4.3.1 Indicador e medida de análise

Após a análise exploratória nessa seção foi realizado uma análise do desempenho e qualidade da administração percebidos pelas indústrias que fazem parte da amostra da pesquisa com relação a sustentabilidade no cenário atual e futuro.

Inicialmente foi elaborado um instrumento de mensuração dos constructos do estudo realizado com os respondentes por parte das indústrias. Conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores e medidas de análises

Constructo	Elementos de Investigação ou Perguntas (P)
Qualidade	<p>P1. Fornece o produto (ou serviço) de menor preço no mercado</p> <p>P2. Fornece o produto (ou serviço) com maior diferenciação (qualidade, atendimento, inovação, outros) no mercado.</p> <p>P3. Conhece os fornecedores, seus produtos, qualidade e suas capacidades.</p> <p>P4. Conhece as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes.</p> <p>P5. Relaciona-se de forma eficaz com seus clientes.</p> <p>P6. Relaciona-se de forma eficaz com os fornecedores.</p> <p>P7. Relaciona-se de forma eficaz com os colaboradores.</p> <p>P8. Conhece a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atua.</p> <p>P9. A empresa destina uma parte dos recursos para investimento em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc.).</p> <p>P10. A empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas diversas áreas funcionais (marketing, qualidade, RH, financeiro, comercial, etc.).</p> <p>P11. A empresa conhece os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades.</p> <p>P12. A empresa estimula o trabalho em equipe.</p> <p>P13. Incentiva continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores.</p> <p>P14. A gestão da organização pode ser considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças.</p> <p>P15. A organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para aprimoramento de suas competências.</p>
Sustentabilidade	<p>P16. A organização está preocupada em desenvolver ações que possam influenciar seu futuro.</p> <p>P17. A empresa possui algum projeto focando a preocupação com o indivíduo na sociedade.</p> <p>P18. Costuma disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores.</p> <p>P19. A empresa conhece as tendências do mercado em que atua.</p> <p>P20. Na organização existem indicadores que fazem o acompanhamento do desempenho da empresa no mercado.</p>
Desempenho	<p>P21. O retorno sobre o investimento feito na empresa tem sido satisfatório nos últimos 2 anos.</p> <p>P.22. O crescimento das vendas foi satisfatório nos últimos 2 anos.</p> <p>P23. A empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.</p> <p>P24. Considero a empresa um caso de sucesso.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O instrumento desenvolvido visa dentre outros aspectos:

a) Elucidar como o desempenho das indústrias de pequeno e médio portes em Curitiba e Região Metropolitana estão contribuindo para a sustentabilidade empresarial no mercado.

b) Levantar resultados das questões relacionadas aos níveis de qualidade da gestão das indústrias em seus processos, pessoas, recursos e projetos.

c) Identificar ações tomadas pelas indústrias no que tange a sua sustentabilidade, buscando alcançar melhor consistência sobre a percepção de sua atuação.

Observa-se que são utilizados 3 constructos: qualidade, desempenho e sustentabilidade empresarial, perfazendo um total de 24 perguntas.

4.3.2 Análise confirmatória dos dados coletados

Após a breve descrição do perfil dos indicadores e medidas de análise, procederam-se as estimativas das estatísticas descritivas, a saber: média de cada variável e de cada constructo, mediana, desvio padrão e coeficiente de variabilidade.

Os resultados para as estatísticas descritivas encontram-se evidenciadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Estatística descritiva dos constructos

Constructos	Perguntas	Média	DesvPad	Variância	Coef. Variação	Média dos Constructos	DesvPad dos Constructos	Coef. Variação dos fatores
Qualidade	P1	2,96	1,160	1,345	39,15%	4,22	0,85	20,13%
	P2	4,43	,844	,712	19,03%			
	P3	4,60	,689	,475	14,96%			
	P4	4,58	,719	,517	15,68%			
	P5	4,68	,547	,299	11,69%			
	P6	4,40	,716	,513	16,29%			
	P7	4,51	,669	,447	14,83%			
	P8	4,47	,639	,408	14,28%			
	P9	4,38	,882	,778	20,15%			
	PIO	4,17	1,033	1,067	24,77%			
	P11	4,34	,919	,844	21,17%			
	P12	3,89	1,031	1,064	26,54%			
	P13	4,08	,937	,879	23,00%			
	P14	4,17	,935	,874	22,43%			
	P15	3,68	1,034	1,068	28,09%			
Sustentabilidade	P16	4,55	,637	,406	14,02%	3,93	0,99	25,19%
	P17	3,91	1,165	1,356	29,82%			
	P18	3,68	,976	,953	26,53%			
	P19	4,26	,902	,813	21,15%			
	P20	3,26	1,273	1,621	39,01%			
Desempenho	P21	2,98	,951	,903	31,88%	3,18	0,96	30,22%
	P22	3,08	,958	,917	31,14%			
	P23	3,21	,968	,937	30,18%			
	P24	3,47	,973	,946	28,02%			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

De acordo com a Tabela 6, nota-se as estimativas estatísticas dos três constructos analisados ao se considerar o seu somatório de valores e sua devida divisão pelo número de ocorrências. Para eventuais números que gerassem dados discrepantes utilizou-se o desvio padrão como o intuito de verificar possível existência de valores fora do comum, até mesmo acima de possíveis desvios padrão para que fosse então considerado como um ponto fora da amostra.

Uma análise pertinente pode ser a somatória das médias, gerando uma média geral que foi igual a 3,77, já a média geral para o desvio padrão pontuando a 0,93.

Nota-se claramente também que indicadores que demonstraram maiores médias foram de Qualidade cujo valor médio igual a 4,22, seguido do constructo da sustentabilidade que ficou em 3,93 e logo após com o indicador de desempenho em 3,18.

Conforme apresentado na Tabela 6 os constructos apresentaram no coeficiente de variação o seguinte resultado: com 30,22% o constructo Desempenho, ficando o constructo de Sustentabilidade com 25,19%, seguido do constructo de Qualidade com 20,13%.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

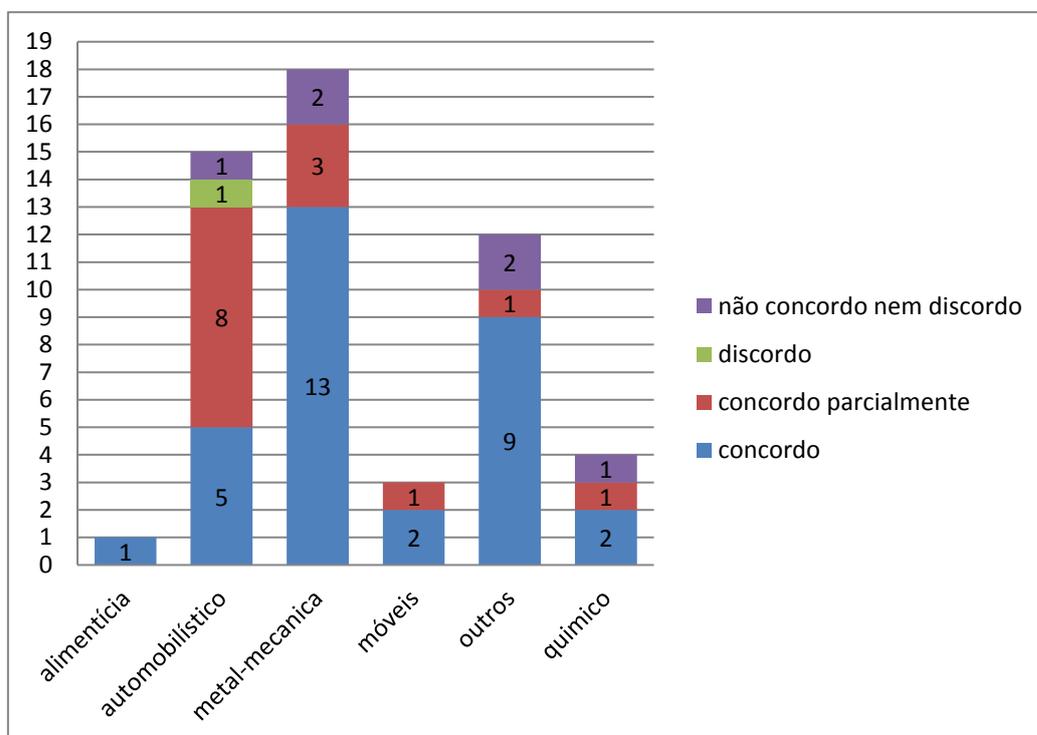
Após a análise descritiva dos respondentes e das empresas, e da análise das variáveis, na sequência é realizada a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. São analisadas as respostas mais significativas dos três constructos propostos: qualidade, sustentabilidade e desempenho.

4.4.1 Qualidade

Na sequência são apresentados em gráficos específicos uma análise das respostas referente a questões pertinentes do questionário, que trata da relação com o constructo qualidade. Nesse aspecto serão trabalhadas as questões 2, 5, 10, 14 e 15 do questionário aplicado (conforme apêndice A).

Na pergunta 2, o intuito é investigar a relevância do constructo qualidade no que tange a produtos com diferenciação no mercado, sendo esta distinção nos quesitos de qualidade, atendimento, inovação, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Fornece o produto (ou serviço) com maior diferenciação (qualidade, atendimento, inovação, outros) no mercado



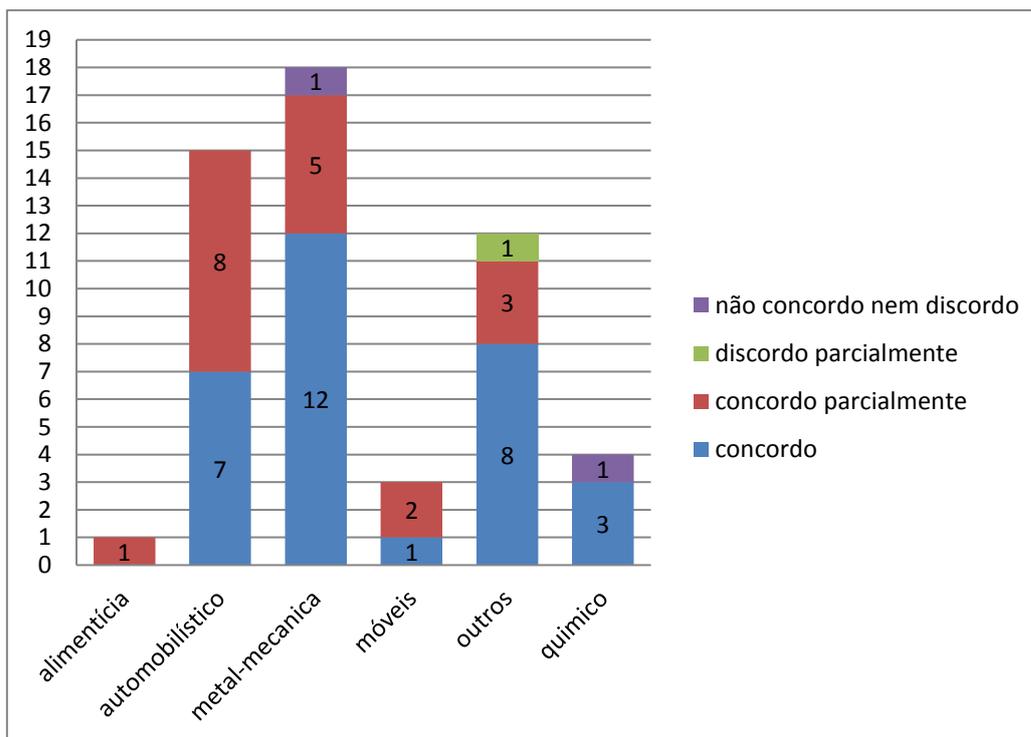
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

É possível verificar que o setor automobilístico apresentou 15,09% da amostra de indústrias, posicionando-se com o concordar parcialmente com a questão e o setor metal mecânica fazendo frente a mais de 24% concordando com a questão apresentada, tendo também uma indústria do setor automobilístico que representou 1,89% discordando da questão.

Estes resultados vão ao encontro de Porter (2009), que afirma que a essência da estratégia nas atividades empresariais, a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou concentrar-se em atividades diferentes em comparação com seus concorrentes.

Na sequência, expõe-se o Gráfico 2, que relaciona a questão cinco do constructo qualidade, numa visão de relacionamento eficaz com os clientes das indústrias participantes da pesquisa.

Gráfico 2 - Relaciona-se de forma eficaz com seus clientes



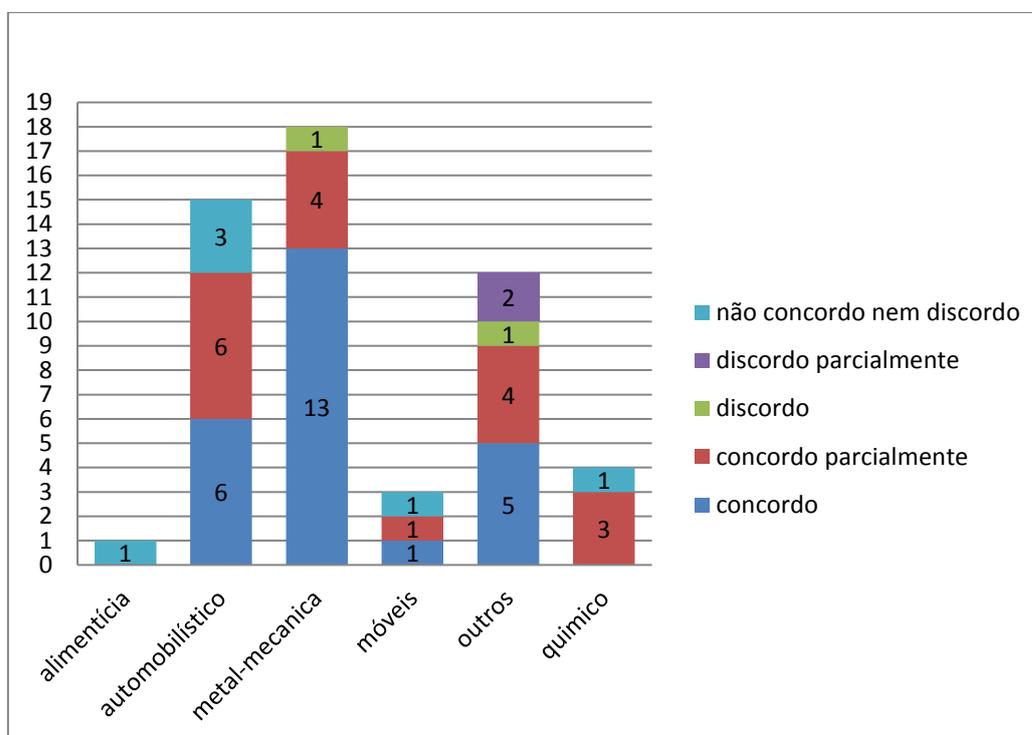
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Analisa-se que juntos os setores automobilístico, metal mecânica e móveis totalizam 37,74% da amostra da pesquisa, seguidos dos setores químico e outros com 20,75% da amostra deste estudo. Um dado relevante percebido neste gráfico apresentado fica por conta de algumas indústrias dos setores, sendo que 8 indústrias do setor automobilístico e 5 do setor metal mecânica juntos totalizam 24,53%, apenas concordam parcialmente com a questão apresentada nesta parte da pesquisa.

Esses resultados podem ser comprovados a partir da afirmação de Lima (2013), quando afirma que os valores organizacionais devem espelhar os padrões de comportamento institucionais da organização, tais como o de "atitude" e "comportamento" que são à base dos valores.

A seguir, o Gráfico 3 apresenta a pergunta 10, que diz respeito se a empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas áreas funcionais.

Gráfico 3 - A empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas diversas áreas funcionais (marketing, qualidade, RH, financeiro, comercial, etc)



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

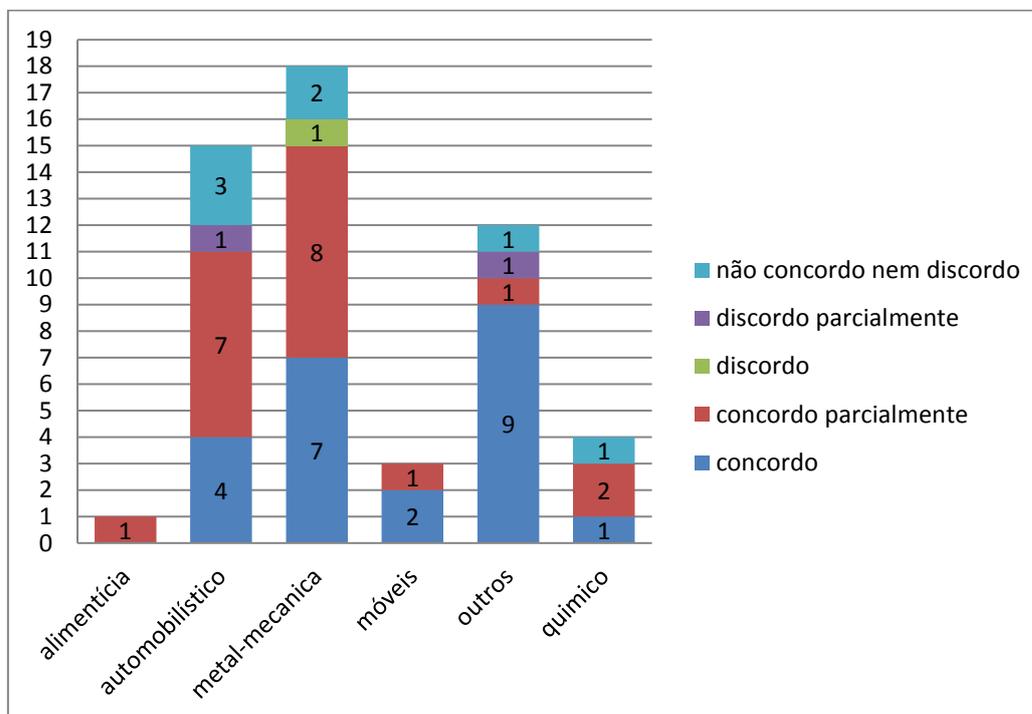
Percebe-se pelo Gráfico 3, que 25 empresas da amostra desta pesquisa concordam com a questão apresentada, porém, 18 outras indústrias, sendo com mais volume no setor automobilístico, concordam parcialmente com relação a questão. Duas outras indústrias, uma do setor metal mecânica e de outros setores discordam da questão.

Com os resultados identificados, Terra (2003) corrobora com a ideia, sendo que uma das ferramentas que a gestão pode se utilizar é o conhecimento, onde deve ser gerado, identificado, validado, disseminado, compartilhado e usado em prol do alcance dos objetivos organizacionais, e isto requer uma gestão específica e bem elaborada, envolvendo as principais políticas, os processos, e as ferramentas gerenciais e tecnológicas organizacionais.

Dando sequência a apresentação dos resultados, analisa-se o Gráfico 4 com a seguinte questão proposta: a gestão da organização pode ser considerada flexível

e ainda aberta a sugestões e as eventuais mudanças que se fazem necessários no mercado atual.

Gráfico 4 - A gestão da organização pode ser considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

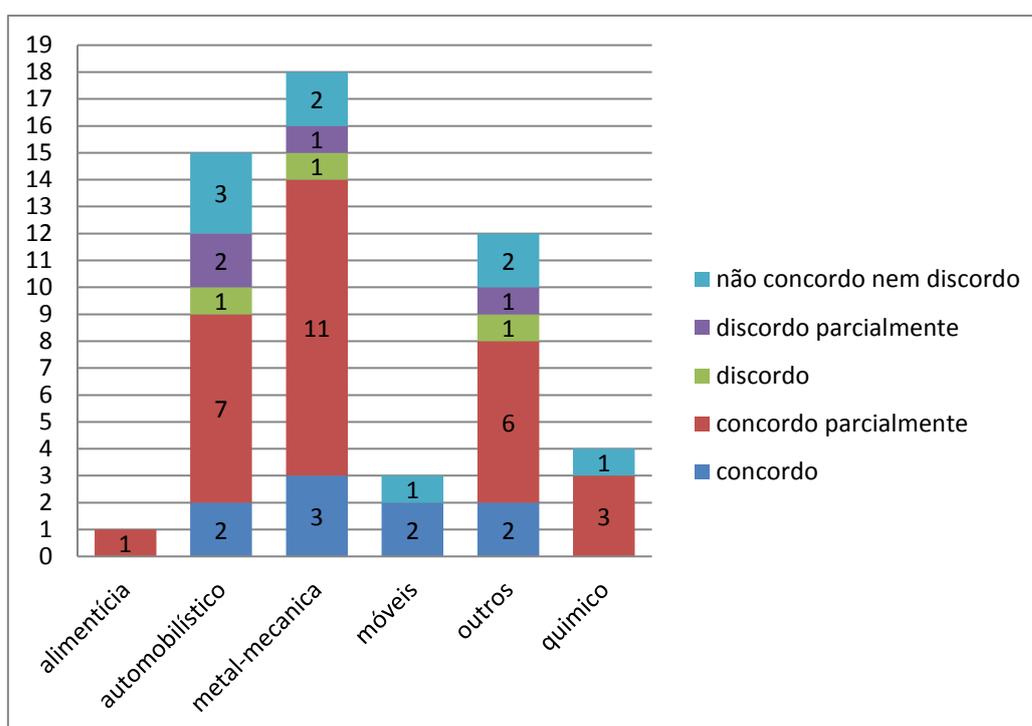
Nota-se que mais de 37% das empresas respondentes concordam parcialmente em ter uma gestão considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças e 43,40% das empresas se consideram preparadas, concordando com a questão proposta. Cerca de 13% das empresas não concordam nem discordam, ficando numa situação indiferente ou incerta se já está apta a praticar uma gestão organizacional flexível, aberta a sugestões e mudanças no mercado. Apenas uma empresa do setor metal mecânica respondeu negativamente a questão, discordando desta possibilidade de ter uma gestão flexível, aberta a sugestões e mudanças.

Esses resultados vão ao encontro da afirmação de Robbins (2003), que salienta que a administração da mudança é um desafio que está diante de toda organização. O modo como as organizações administra a mudança – ou deixam de administrá-la – será o que inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota em um novo mundo competitivo.

E, também de acordo com Crubellate (2004) uma das premissas para o sucesso das organizações contemporâneas é a proposta de ser criativa e inovadora para poder permanecer competitiva em um mercado competitivo, e para inovar as organizações devem ser flexíveis e ainda adotar uma estrutura orgânica, compostas por equipes que desenvolvam projetos e possuam autonomia para a tomada de decisões.

Na sequência o Gráfico 5 apresenta a questão número quinze, que investiga se a organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para o aprimoramento de suas competências.

Gráfico 5 - A organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para aprimoramento de suas competências



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Mostram-se as questões com respostas diversificadas, obtendo-se 28 empresas que concordam apenas parcialmente com esta prática em sua administração, ou seja, mais de 50% das respondentes não concordam plenamente. Já, cerca de 16% das empresas concordam com a questão. Com 16,98% dos respondentes as empresas deste percentual não concordam nem discordam da

questão, impactando numa oscilação entre a prática ou não do investimento em treinamento de capacidades.

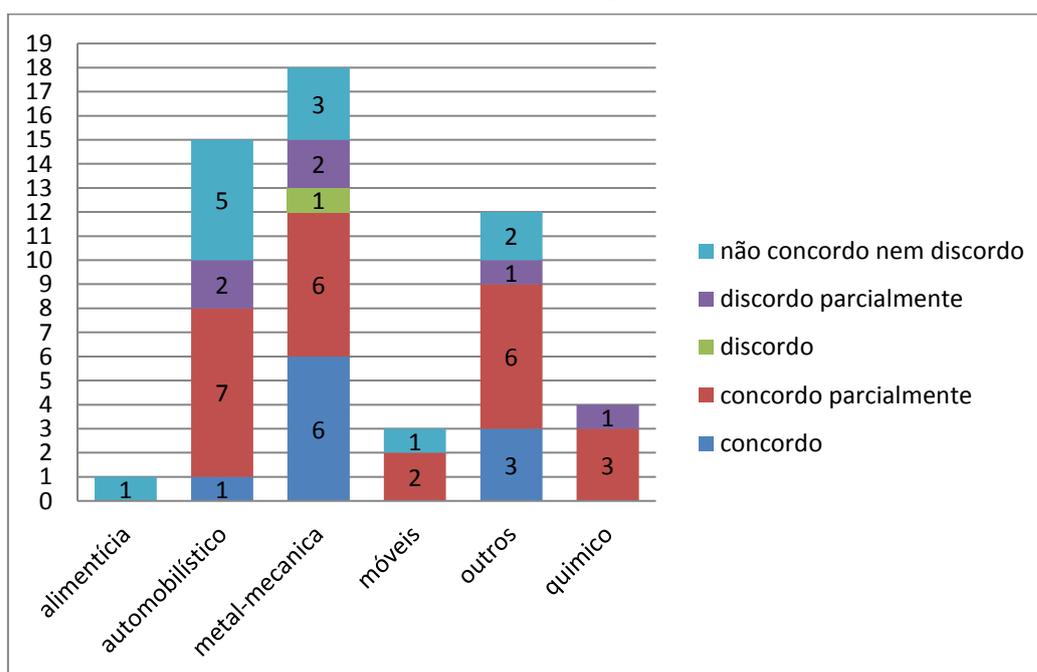
A partir dos resultados apurados, Sofo (2007) corrobora com a conclusão, na medida em que o autor argumenta que o desenvolvimento dos recursos humanos por meio da aprendizagem organizacional contínua atenderá o objetivo de alcance de vantagem competitiva duradoura e ainda melhores relações humanas entre os funcionários. Sendo que as organizações inovadoras treinam e desenvolvem ativamente seus membros para que eles possam manter-se atualizados (ROBBINS, 2003).

4.4.2 Sustentabilidade

Assim como foi realizado no constructo qualidade, nesse ponto também será feito a análise com relação à sustentabilidade, sendo utilizadas as perguntas 18 e 20.

Na sequência apresenta-se o Gráfico 6 com a seguinte questão: a empresa costuma disseminar a visão estratégica aos colaboradores.

Gráfico 6 - Costuma disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores



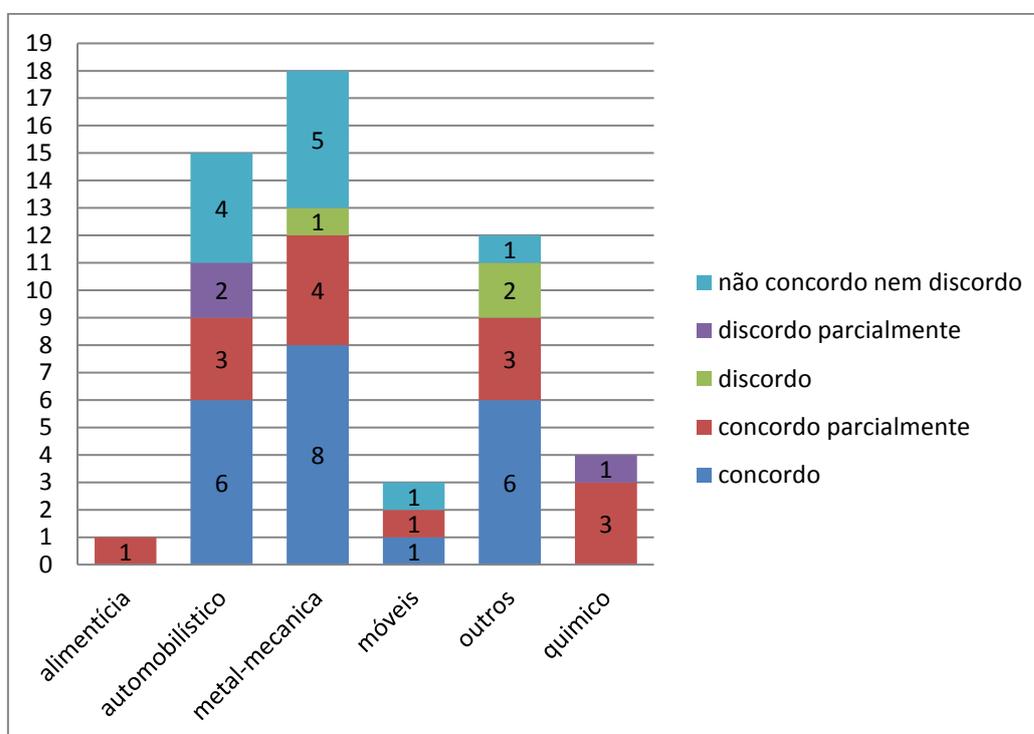
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

É exposto, por meio do gráfico 6, que 10 empresas pesquisadas da amostra concordam com a questão da disseminação da visão estratégica para os colaboradores, representando cerca de 18% da amostra. Porém um dado percebido no gráfico é que 24 empresas, quase 50% da amostra, concordam apenas parcialmente com a questão apresentada, deixando evidente que vem aplicando a disseminação da estratégia de forma parcial. E, apenas uma empresa do setor metal mecânica, apresentou uma discordância à questão e ainda 6 empresas, ou seja 11,32% da amostra discorda parcialmente da questão levantada.

O que pode ser explicado por Certo e Peter (1993) é que os gestores devem também estabelecer objetivos organizacionais atingíveis, flexíveis, mensuráveis e que sejam consistentes a curto e em longo prazo.

A seguir apresenta-se o Gráfico 7, com a questão referente ao acompanhamento da empresa por meio de indicadores.

Gráfico 7 - Na organização existem indicadores que fazem o acompanhamento do desempenho da empresa no mercado



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Salienta-se a partir da análise do Gráfico anterior que 21 empresas, aproximadamente 39% da amostra pesquisada, concordam com a questão, já 15 empresas, cerca de 28% dos respondentes, concordam apenas parcialmente com relação ao conteúdo da questão, colocando parcialmente a existência de indicadores que monitorem o desempenho da empresa no mercado atual. Porém, 3 empresas participantes da pesquisa apontam discordarem com a questão proposta e outras três empresas participantes da amostra discordarem parcialmente.

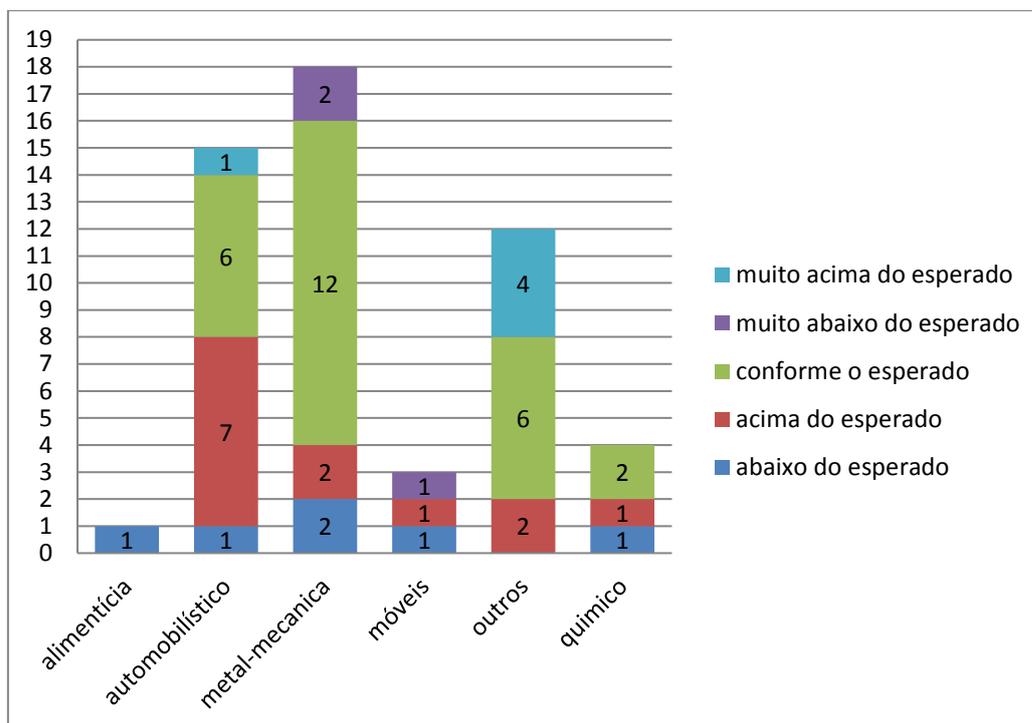
Estas perspectivas apoiam-se na análise de Drucker (1994), onde afirma existir uma nova visão sobre o controle organizacional, passando a se inserir em novas esferas e sendo alcançado por diferentes formas de monitoramento e mensuração, devidas até mesmo a inserção de novos conceitos e ferramentas, entre elas a tecnologia da informação, possibilitando um novo alcance para o controle organizacional, este baseado em sistematizações, parâmetros e metas idealizadas a serem cumpridas.

4.4.3 Desempenho

E, por fim, nessa terceira análise são apresentadas as perguntas 23 e 24, referentes ao constructo de desempenho com foco na atuação das empresas pesquisadas e sua performance no mercado atual.

Na sequência da análise dos dados apresentados pelo Gráfico 8, é exposta a pergunta 23 com relação se a empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos dois anos.

Gráfico 8 - A empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

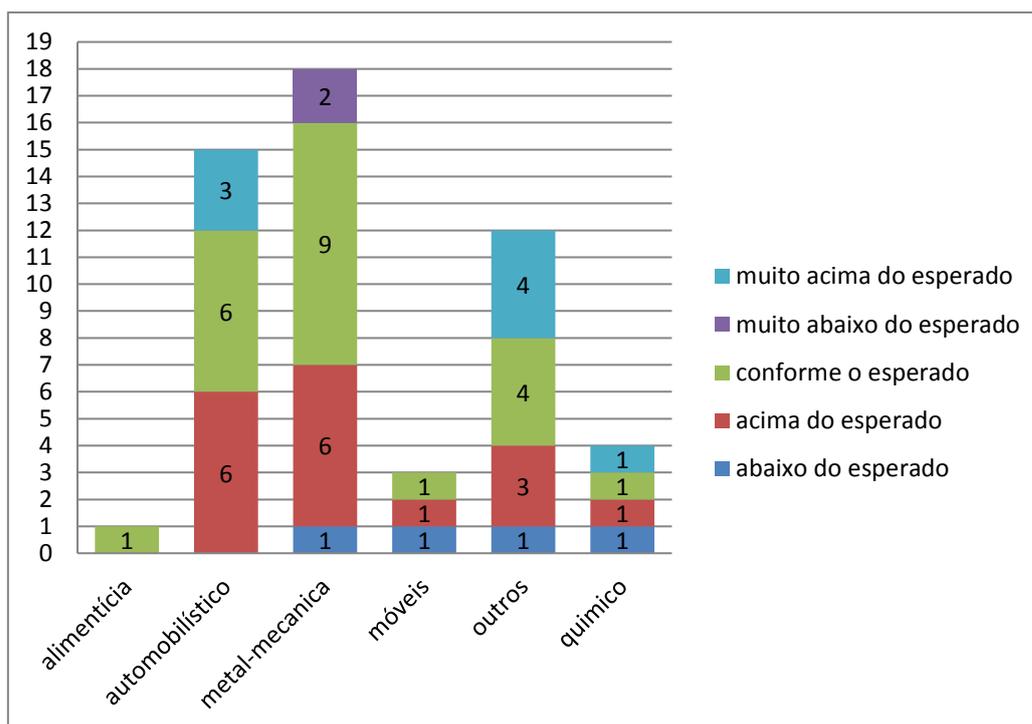
Baseado nas informações do gráfico anterior percebe-se um resultado de 26 empresas, próximo a 50% da amostra da pesquisa respondendo que apresentaram crescimento em suas atividades conforme o esperado e que 13 empresas respondendo sobre a apresentação de crescimento em suas atividades nos últimos dois anos, acima do esperado, chegando a 24,53% da pesquisa. Ainda aponta que 5 empresas, 9,43% da amostra, responderam que apresentaram crescimento em suas atividades nos últimos dois anos de forma muito acima do esperado. Três empresas respondentes, salientaram que a suas empresas vem apresentando crescimento muito abaixo do esperado em suas atividades e ainda 11,32% revelam que encontram-se abaixo do esperado no crescimento de suas atividades nos últimos dois anos.

Em seu posicionamento, Porter (1999) cita que a essência da aplicação da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais.

Do contrário, a estratégia, é nada mais que um slogan incapaz de resistir à competição.

E, no último gráfico a ser analisado, traz a questão 24, relacionada a perspectiva que as empresas acreditam ser um caso de sucesso no mercado atual.

Gráfico 9 - Considero a empresa um caso de sucesso



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Percebe-se que o gráfico apresenta uma resposta por parte das empresas no quesito conforme o esperado, 22 empresas, totalizando 41,51% da amostra da pesquisa, já no item acima do esperado, 17 empresas, perfazendo um total de 32,08% das respostas a esta questão por parte das empresas. No quesito muito acima do esperado, o gráfico apresenta 8 empresas que consideram em suas respostas serem empresas de sucesso, correspondendo a 15,09% da amostra da pesquisa. Porém 4 empresas apresentam respostas abaixo do esperado sobre considerar sua empresa de sucesso e um número de 2 empresas, do setor metal mecânica, apresentando o índice muito abaixo do esperado.

Os resultados anteriores comentados, vão ao encontro de Druker (1999), que afirma que é preciso definir uma estratégia de atuação empresarial, traçando os caminhos que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos, em outras palavras, é capacitar a empresa com competências e orientações que lhe permitam alcançar o sucesso, sendo oportunista mesmo em um ambiente imprevisível.

4.5 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

Para análise das dimensões foram estudadas (qualidade da administração, desempenho e sustentabilidade), tornou-se útil a análise fatorial, que conforme Hair Jr. *et al.* (2005) baseia-se na definição da estrutura por meio de uma matriz de dados, com o objetivo de elucidar a importância das variáveis através da reavaliação das escalas com dados que tornam válidas as medidas utilizadas.

Assim sendo, nas sessões seguintes apresentam-se de maneira separada as dimensões analisadas: sustentabilidade, qualidade da administração e desempenho.

4.5.1 AFE da Qualidade da Administração

Com a finalidade de examinar as relações latentes na métrica da qualidade da administração, utilizou-se a escala de 4 dimensões com um total de 15 itens, citada anteriormente, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Escala da Qualidade da Administração

Capital Humano

- Relaciona-se de forma eficaz com os colaboradores
- A empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas diversas áreas funcionais (marketing, qualidade, RH, financeiro, comercial, etc).
- A empresa estimula o trabalho em equipe
- Incentiva continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores
- A gestão da organização pode ser considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças.
- A organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para aprimoramento de suas competências.

Habilidade de Negociação

- Fornece o produto (ou serviço) com maior diferenciação (qualidade, atendimento, inovação, outros) no mercado.
- Conhece os fornecedores, seus produtos, qualidade e suas capacidades.

- Relaciona-se de forma eficaz com seus clientes.
- Relaciona-se de forma eficaz com os fornecedores.

Monitoramento Ambiental

- Conhece as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes.
- Conhece a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atua.
- A empresa destina uma parte dos recursos para investimento em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc)
- A empresa conhece os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades.

Posicionamento por Preço

- Fornece o produto (ou serviço) de menor preço no mercado.

Fonte: Gimenez, 2011.

A partir desse modelo foi novamente testada a escala com os dados coletados na pesquisa, apresentando os seguintes resultados.

O tamanho da amostra realizada pela estatística KMO indica o grau de ajuste dos dados na análise fatorial. Para interpretação, valores próximos de 1 indicam que o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados. (FIELD, 2013). Portanto, o resultado calculado de 0,812 revela uma ótima adequação da amostra.

O teste de esfericidade de Bartlett mostra-se adequado, pois avalia a adequação da análise fatorial por meio da matriz de correlação interna. De acordo com Hair Jr. et al. (2005) corrobora que deve existir correlações significantes em pelo menos uma das variáveis. Conforme Tabela 7, nota-se que a análise fatorial é apropriada pois há relação entre as variáveis estudadas, apresentando um $p < 0,001$.

Tabela 7 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,812
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	348,323
	Df	105
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme Malhotra (2006) utilizou-se como método de análise fatorial um estudo dos componentes principais que apontam a variância total dos dados, por se tratar de um método.

Constata-se na Tabela 8, uma variância satisfatória por explicar mais de 60% do total da variância das variáveis Hair Jr. et al. (2005), denota-se a extração das quatro dimensões, o que representam 67,1% da variância das quinze variáveis.

Tabela 8 - Variância total explicada nos constructos

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		variância	cumulativa		variância	cumulativa		variância	cumulativa
1	5,340	35,601	35,601	5,340	35,601	35,601	3,981	26,540	26,540
2	2,348	15,655	51,256	2,348	15,655	51,256	2,483	16,555	43,094
3	1,319	8,793	60,049	1,319	8,793	60,049	2,441	16,273	59,367
4	1,060	7,065	67,114	1,060	7,065	67,114	1,162	7,747	67,114
5	,826	5,509	72,623						
6	,784	5,224	77,847						
7	,682	4,544	82,391						
8	,578	3,851	86,242						
9	,473	3,151	89,392						
10	,380	2,532	91,924						
11	,321	2,142	94,065						
12	,316	2,108	96,173						
13	,253	1,687	97,860						
14	,171	1,137	98,997						
15	,150	1,003	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Nota-se que na Tabela 8, a dimensão 1 denominada “Monitoramento Ambiental” é o que apresenta maior montante de explicação da variância com 35,601 %, seguido pela dimensão 2 “Capital Humano” com 15,655 %, já a dimensão 3 “Habilidades de Negociação” com 8,793 % e por fim a dimensão 4 “Posicionamento por Preço” apresenta 7,065 %, sendo que o índice para a presente solução mostra que 67,1% da variância total são representados pela informação contida na matriz fatorial da solução em termos de quatro fatores. Logo, o índice para essa solução é considerável, e as variáveis estão de fato estreitamente relacionadas umas com as outras. Apresenta-se na Tabela 9, a nomeação dos fatores extraídos.

Tabela 9 - Nomeação dos Fatores

Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4
Monitoramento Ambiental	Capital Humano	Habilidades de Negociação	Posicionamento por Preço
35,601 %	15,655 %	8,793 %	7,065 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Segundo Field (2013) a escala refletirá o constructo, consistentemente, por meio do Alfa de Cronbach, coeficiente de consistência interna calculado.

Conforme Hair Jr. et al. (2005), para aceitabilidade, requer que as medidas do limite inferior estejam acima de 0,6 a 0,7. Assim sendo, revela a consistência interna da escala.

Utilizando o método de extração por Componentes Principais e a rotação pelo método Varimax, verificou-se a seguinte composição das dimensões conforme Tabela a seguir.

Tabela 10 - Estatística de Confiabilidade das Dimensões

Dimensões	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de Itens
Capital Humano	0,881	0,881	6
Habilidade de Negociação	0,752	0,778	4
Monitoramento Ambiental	0,685	0,700	4

Dados da pesquisa, 2014

Percebe-se à luz da Tabela 10 que todos os itens do instrumento de pesquisa tiveram uma consistência interna, que demonstram sua validação, já que coeficientes alfas foram todos superiores a 0,70.

Tabela 11 - Carga Fatorial - Matriz de componente rotativa

	Componente			
	1	2	3	4
Q13	,887	,116	,094	,034
Q15	,838	,094	,015	-,213
Q7	,785	,157	,080	,187
Q12	,764	-,084	,153	,288
Q10	,675	,166	,269	-,250
Q14	,628	,104	,390	,058
Q3	-,014	,804	,203	,263
Q5	,257	,733	,357	,067
Q2	,284	,718	-,270	-,150
Q6	,051	,644	,452	,031
Q8	,312	,283	,825	,008
Q11	,187	,031	,705	,206
Q4	-,148	,419	,548	-,022
Q9	,371	,045	,498	-,055
Q1	,045	,130	,085	,888

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na Tabela 11 nota-se que ocorreu a convergência com 6 interações, com os quatro primeiros fatores explicando 67,1% da variância total conforme já citado, apontando que o questionário inicial é composto por quatro subescalas. Percebe-se nos resultados a diferença em relação a escala anterior no agrupamento das variáveis e quantidade de variáveis por fator.

4.5.2 AFE da Sustentabilidade

Com a finalidade de examinar as relações latentes na métrica da sustentabilidade da administração, utilizou-se a escala de Matriz de Componentes como método de extração, análise do componente principal, conforme demonstrado na Tabela 12, juntamente com estatísticas de confiabilidade demonstradas na Tabela 13.

Tabela 12 - Matriz de componente

	Componente 1
S5	,803
S3	,766
S1	,765
S2	,661
S4	,508

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 13 - Estatísticas de confiabilidade – SUSTENTABILIDADE

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,741	,744	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Sendo assim, decidiu-se por continuar os testes estatísticos referentes a escala da Qualidade da Administração considerando a configuração dos fatores em função do tamanho e especificidade da amostra utilizada. Pode-se deduzir que eventuais variâncias encontradas se devem em função do tamanho e segmento da amostra utilizada, que no estudo realizado foi de 53 PME's de modelos industriais diversos, na Região Metropolitana de Curitiba.

4.5.3 AFE do Desempenho

A análise fatorial exploratória do desempenho resultou em apenas um fator. O coeficiente de consistência interna calculado (Alfa de Cronbach), para o desempenho foi de 0,921 demonstrando a consistência interna da escala de desempenho.

Tabela 14 - Matriz de componente

	Componente 1
D3	,907
D2	,895
D1	,882
D4	,793

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 15 - Estatísticas de confiabilidade – DESEMPENHO

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,892	,893	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Tabela 16 - Alfa de Cronbach do Desempenho

DESEMPENHO	CARGA FATORIAL	ALFA DE CRONBACH
O retorno sobre o investimento feito na empresa tem sido satisfatório nos últimos 2 anos.	0,907	0,892
O crescimento das foi satisfatório nos últimos 2 anos.	0,895	
A empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.	0,882	
Considero a empresa um caso de sucesso.	0,793	

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Nota-se que na Tabela 16 a análise fatorial do desempenho resultou em uma dimensão. O Alfa de Cronbach (coeficiente de consistência interna calculado) para o desempenho foi de 0,892, demonstrando, com isto, a ocorrência de consistência interna da escala de desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões, sugestões, limitações e recomendações exigidas pelas análises feitas no presente estudo.

5.1 CONCLUSÕES

Considerando o objetivo geral deste estudo que é avaliar a relação existente entre a qualidade e o desempenho da administração das PME's do setor industrial de Curitiba e Região Metropolitana, concluiu-se as informações a seguir.

Este estudo, caracterizou-se uma diferenciação do produto oferecido pelas empresas com relação aos quesitos da qualidade, atendimento, inovação das empresas no mercado, atributos estes específicos. De acordo com a visão de Porter (2009) corroborando que a essência da estratégia nas atividades empresariais, é a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou concentrar-se em atividades diferentes em comparação com seus concorrentes, podendo impactar em diferenciação competitiva no mercado.

Com relação ao relacionamento que as empresas mantêm com seus clientes, foi perceptivo a necessidade constante desta ação para poderem estar ativas no mercado para que atendam satisfatoriamente aos seus públicos-alvo. Esta percepção é tida como um dos valores reconhecidos pelas empresas como concordância para a sustentabilidade no mercado. De acordo com Lima (2013) os valores organizacionais por sua vez, esses devem espelhar os padrões de comportamento institucionais da organização. Os conceitos de "atitude" e "comportamento" são a base dos valores. Portanto tais valores demonstram o comportamento que as indústrias pesquisadas responderam afirmativamente.

O estudo apontou sobre o conhecimento que as empresas do setor industrial da região metropolitana de Curitiba-PR possuem sobre a conjuntura econômica, política e social das empresas no cenário atual. Gabriel (2013) corrobora com esta informação quando relata que as pequenas e médias empresas tratam-se de um

fator de desenvolvimento econômico em termos de oportunidades, hoje já é possível falar no próprio negócio como alternativa de emprego, gerando novas oportunidades e garantia de renda e emprego para a sociedade.

Sobre o uso de técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho das diversas áreas funcionais das empresas, concluiu-se por meio deste estudo e pesquisa, que as empresas praticam ferramentas de gestão como o uso de capital intelectual por meio de treinamentos praticados pelas empresas, para que venham a auxiliar em seu desempenho no mercado, como é citado por Terra (2003) que corrobora a ideia de que uma das ferramentas que a gestão pode ser utilizar o conhecimento onde deve ser gerado, identificado, validado, disseminado, compartilhado e usado em prol do alcance dos objetivos organizacionais, e isto requer uma gestão específica e bem elaborada, envolvendo as principais políticas, os processos, e as ferramentas gerenciais e tecnológicas organizacionais, por meio do uso contínuo de controles em processos para a busca de resultados mais eficazes.

No que se refere ao primeiro objetivo específico: identificar a maneira que a gestão da sustentabilidade empresarial está sendo desenvolvida nas PME's do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba – PR, observou-se que com relação a diferenciação, as empresas utilizam práticas semelhantes como qualidade garantida por meio de certificação oferecida em seus produtos, a inovação em processos, e o atendimento por meio de contínuo treinamento de seus colaboradores, ampliando as possibilidades de geração de talentos..

No segundo objetivo específico: verificar os resultados adquiridos pela gestão da sustentabilidade do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba – PR, a pesquisa mostrou que as empresas conhecem as preferências dos seus clientes por meio de análise de controle dos processos e que praticam um eficaz relacionamento com seus clientes buscando a interação contínua entre as partes.

Como resposta ao terceiro objetivo específico: analisar a qualidade e o desempenho na gestão das PME's e as estratégias utilizadas pelas empresas o alcance de sustentabilidade empresarial nas PME's do setor industrial da Região Metropolitana de Curitiba – PR, observou-se que ao conhecer a atual conjuntura

econômica, política e social do mercado em que atuam, as empresas dispõem de estratégias de investimentos em recursos como tecnologia e instalações, utilizando-se como estratégia, de modo especial, o uso de novos equipamentos com tecnologia avançada, utilização de controles da performance destes equipamentos, treinamentos de pessoal operacional para correto manuseio e manutenção preventiva.

E o quarto e último objetivo específico: caracterizar o desempenho organizacional atingido pelas empresas participantes no estudo. Ao utilizarem técnicas e ferramentas de gestão buscam assegurar melhor desempenho em suas áreas funcionais, estimulando o trabalho em equipe e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Ainda, buscando praticar uma gestão flexível, assertiva e aberta a mudanças e desenvolver novos projetos que viabilizem e influenciem positivamente o futuro da organização.

Percebe-se que os objetivos específicos foram contemplados com a análise da pesquisa, onde a diferenciação por meio da qualidade e inovação em processos podem trazer melhores resultados às empresas. Ao buscar conhecer seu público-alvo e estar preparada para implantar melhorias em processos, a empresa estará mais capacitada a desenvolver melhores relacionamentos, na interação com seus clientes. As estratégias utilizadas pela empresa nortearão o alcance da sustentabilidade, de modo especial, se ocorrer investimento em seus recursos empresariais, estimulando continuamente os funcionários e desenvolvendo novos projetos em busca de um futuro ainda mais promissor para a empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

No campo prático, os resultados encontrados, tais como: o investimento feito em treinamentos ainda está longe ser o ideal para a garantia do desenvolvimento real dos funcionários, a comunicação dos empresário não é eficaz dificultando a disseminação da estratégia da empresa e ainda há uma carência de indicadores que controlem o desenvolvimento da empresa ante ao seu mercado de atuação, se melhor aplicado estes exemplos de resultados, poderão vir a contribuir para a

melhoria da compreensão da realidade vivida pela pequena e média indústria, dando suporte para um melhor posicionamento no mercado onde atuam, com a melhoria da qualidade da administração e do negócio, aumentando os níveis de profissionalismo e competitividade e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho do negócio, com contribuições no mercado, tais como: aumento de emprego e renda, desenvolvimento de novos produtos, bem estar dos colaboradores, impactando tais ações para a longevidade da organização, possibilitando ainda às empresas, condições de realizar o seu papel, econômico, social e ambiental.

Melhoria sistemática em seus processos administrativos objetivando performance perceptível em seus resultados. Apoio técnico e conceitual aos colaboradores e buscar fazer com que os mesmos estejam inseridos e motivados em sua política de crescimento e de estratégias aplicadas na empresa para o alcance do desempenho operacional.

Por meio da diferenciação dos produtos inseridos no mercado, a empresa pode se destacar ante a sua concorrência e garantir sustentabilidade e melhor qualidade empresarial, buscar angariar parcerias estratégicas com seus fornecedores, clientes e colaboradores por meio de melhor relacionamento, conhecendo principalmente os desejos e necessidades dos seus clientes-alvo. Buscar destinar recursos, como: financeiros, tecnológicos, materiais e humanos para melhoria contínua de seus processos e relacionamento externo.

Permitir-se ser flexível para um mercado que requer inovações constantes, procurar sempre propor velocidade na informação pelas contínuas mudanças e pela geração do conhecimento, interno e externo. Recomenda-se ações que venham a influenciar o futuro da organização, principalmente em relação a ações sociais e ambientais que impactem diretamente no ambiente. Procurar conhecer as tendências de mercado por meio da busca do conhecimento e atualização de suas competências centrais e na disseminação da estratégia para toda a empresa, com aplicação de indicadores eficientes que facilitem a análise e possíveis tomada de decisões.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Tendo em vista estudos ainda não aprofundados em sustentabilidade, qualidade e desempenho nas pequenas e médias indústrias, o presente estudo traz algumas recomendações para estudos futuros, tais como:

- Fazer a comparação entre os setores da indústria, com pesquisas dirigidas apenas a setores específicos para levantamento de dados específicos;

- Propor a comparação com indústrias de outras regiões do Paraná e até mesmo do restante do Brasil, para percepção de realidades das PME's, de modo especial do setor industrial;

- Poderá ser aplicado outros constructos além dos trabalhados nesta dissertação, tais como: capital humano, tecnologia aplicada, treinamento e desenvolvimento e habilidades financeiras e orçamentárias.

5.4 LIMITAÇÕES

O estudo apresentou limitações e ainda oportunidades de estudos futuros por meio de novas pesquisas que virão contribuir ainda mais para a compreensão mais ampla das PME's no setor industrial de Curitiba e região metropolitana.

Uma das limitações foi a quantidade de empresas respondentes, que está aquém de uma representatividade do número de indústrias de diversos ramos existentes no campo de pesquisa realizado.

Outra limitação reside no fato de que pequenas indústrias ainda apresentam dificuldades em praticar a gestão empresarial de forma mais ampla, apresentando diferenças entre elas e entre as médias indústrias, não só no quesito número de funcionários, mas também de projetos e ações de capacitação do seu grupo de líderes.

Uma limitação também ocorreu nos segmentos respondentes, havendo muito mais ramos a serem explorados, onde a pesquisa trouxe sete modelos e um modelo

genérico chamado de outros para serem anotados caso a indústria não se encaixasse em nenhum dos modelos propostos.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico de pequenas empresas**. 1995. 230 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BHIDE, A. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo**. In: empreendedorismo e estratégia. São Paulo: Campus, 2002.
- BHIDE, A. **Como os empreendedores moldam estruturas que funcionam**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOLETIM EMPREENDEDOR 2009. Pesquisa sobre Empreendedorismo: Global Entrepreneurship Monitor. www.sebraepr.com.br. Acesso 10.09.13.
- BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 109-127, 2012.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.

CANNELL, C. F.; KAHN, R. L. **Coleta de dados por entrevista**. In: FESTINGER, L.; KATZ, D. A pesquisa na psicologia social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

CAREON, L. H.; SILVA, S. F. **Sustentabilidade ambiental nas organizações**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/482.pdf>. Acesso em 04 nov. 2012.

CARVALHO, H. G. de *et al.* **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymarã Educação, 2011.

CARVALHO, M. D.M. V.; TONET, H. C. **Qualidade na Administração Pública: RAP** RIO DE JANEIRO 28(2): 137~S2. ABR./IUN. 1994

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHATTERJEE, S. **Estratégias a prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Estratégias Corporativas de Baixo Carbono: Gestão de Riscos e Oportunidades**. Brasília, 2011.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE- eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 20, jul./dez. 2004.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DENCKER, A. F. M.; DA VÍÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura, 2001.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v34, n.2, p.68-77. Mar/Abri. 1994.

DRUCKER, P. F. The emerging theory of manufacturing. **Harvard Business Review**, May-June, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENSSLIN, L. et al. Uma perspectiva teórica para o gerenciamento e para alavancagem do desempenho do capital humano como subsídio para alcançar a estratégia organizacional. **Revista ANGRAD**, v. 9, n.4, p. 547-564, 2008.

ETZIONI, A. **Organizational control structure**. In: *Handbook of Organizations*, ed. J. G. March, p.650-677, 1965.

FARR, R. M. **Interviewing: the social psychology of the interview**. In: FRANSELLA, F. (Ed.) *Psychology for occupational therapists*. London: Macmillan, 1982.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORNELL, C. et al. **The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings**. *Journal of Marketing*. v.60, p.7-18, October, 1996.

FORTE, C. Planejar para sobreviver. **Revista Administrador Profissional – CRA-SP – Maio/2012 - Ano 35 – nº 311**.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência 2009-2010**: Rede Nacional de Excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GABRIEL, S. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento do Brasil**. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/15734/1/A-Influencia-da-Micro-e-Pequena-Empresa-no-Desenvolvimento-Economico-do-Brasil/pagina1.html>>. Acesso em 05 de maio de 2013.

GARTNER, W. B. Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. **American Journal of Small Business**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. *et al.* **Validação de escala de mensuração da qualidade da administração em pequenas empresas**, 2011. (texto não publicado)

HAIR JR. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HOBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HOLLEMBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** / coordenação Benjamin S. Gonçalves. – São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

FIELD, A. P. **Discovering statistics using IBM SPSS Statistics**: and sex and drugs and rock 'n' roll (fourth edition). London: Sage publications, 2013.

GUEDES, G. T. A. **UML 2**: uma abordagem prática. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

JABBOUR, C. J. C. **Managing quality for environmental excellence**: strategies, outcomes, and challenges in companies located in Brazil. *Environmental Quality Management*, v. 18, n. 4, p. 61-71, 2009.

JULIEN, P. A. **Lês PME bilan et perspectives**. 2^a edição. Québec: Economica, 1997.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 98 ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, A. Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>. Acesso em: 20/10/2013.

LIMA, I. M.; FREITAS, I. P. **Meio ambiente e desenvolvimento sustentável/ organização de Luciana Lopes Xavier, Marcos Aurélio Felipe**. – Natal: NEAD, 2006.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, J. C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração** – da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, S. C. B. *et al.* Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, out.-dez. 2006.

MILKOCIVH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, G. L.; CARMO, M.; CALIA, R. C.; FAÇANHA, S. L. O. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE eletrônica**. [online]., v.7, n.1, 2008.

MUNCK, L.; SOUZA, R.B.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à Sustentabilidade. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 371-389, jul/set. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19ª.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 95-113, 1977.

PINHEIRO, A. C. Impactos microeconômicos da privatização no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, 26(3), 357-397, 1996.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M; KRAMER, M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. HBR Spotlight, **Harvard Business Review**. December 2006.

PRADELA, S. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013.

RATTNER, H. **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985.

REIS NETO, M. T. et al. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.6, n.3, p.18-35, 2011 (Set/Dez).

REQUENA, Ivan B. Gestão de processos: aspectos fundamentais. **Revista Tecnológica da FATEC-PR**, Curitiba, v.1, n. 1, Jan/Dez, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROOBINS, Stephen P. **Administração** – mudanças e perspectivas. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SANTOS, M. G. dos, MENDONÇA, P. S. M. A competitividade empresarial e a sustentabilidade socioambiental em frigoríficos. **Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 33, 2009.

SAVITZ, A. W. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCARPIN, M. R. C.; WALTER S.A.; MONDINI, V. E. D.; RONCON, A. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 86-99, jan./abr. 2013.

SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis: como aliar rentabilidade e meio ambiente**. Fundação Getúlio Vargas: Centro de Estudos em Sustentabilidade. 2004.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em <www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe>. Acesso em maio de 2013.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1987.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **RAP**, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.

SOFO, F. Organizing and organizational success rely on continual learning and development. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 11-26, 2007.

SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, 8(6), dez, 2002.

TAKASHI, K. et al. **Identification of genes contributing to the associative learning induced by NaCl-starvation presented in East Asia C. elegans Meeting**. Unpublished information; cite only with author permission, 2006.

TERENCE, A. C. F. *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP*. 136 p. **Tese** (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento – aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. **Tese** de Doutorado. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.

THIEVES, J. J. J. **Workflow - uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações**. Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE. SC, (2a. ed. rev.), Florianópolis: Insular, 2001.

VERGARA, S. C. **Método de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VICENZI, S. E.; BULGACOV S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**. v. 15, n. 35, p. 208-221, abril, 2013.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634, 2006

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, v. 6, n. 15, p. 402-415, 2006.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Escola de Negócios
PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

Prezado Empresário/ Dirigente,

Solicito a sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa científica que objetiva avaliar o desempenho em pequenas e médias empresas industriais da Região Metropolitana de Curitiba. Essas informações serão base do trabalho de dissertação para a conclusão do curso de Mestrado na área de Administração desenvolvido na PUCPR pelo aluno Gerson Amaury Marinho. Os dados coletados serão tratados de forma sigilosa e ética, não expondo em nenhum momento o nome da empresa. Desde já agradeço pela sua atenção e disponibilidade.

Pesquisa: Sustentabilidade empresarial, qualidade e desempenho das pequenas e médias empresas.

PARTE I – Caracterização do respondente

Nome da empresa:	
Cidade:	
Idade da empresa:	<input type="checkbox"/> menos de 2 anos <input type="checkbox"/> entre 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> entre 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos
Ramo de atividade:	<input type="checkbox"/> Metalmecânica <input type="checkbox"/> químico <input type="checkbox"/> têxtil <input type="checkbox"/> alimentícia <input type="checkbox"/> automobilístico <input type="checkbox"/> móveis <input type="checkbox"/> eletrônicos <input type="checkbox"/> outros
Número de empregados:	<input type="checkbox"/> micro empresa até 19 funcionários <input type="checkbox"/> pequena empresa de 20 a 99 funcionários <input type="checkbox"/> média empresa de 100 a 499 funcionários <input type="checkbox"/> grande empresa acima de 500 funcionários
Cargo do respondente:	<input type="checkbox"/> diretoria <input type="checkbox"/> gerência <input type="checkbox"/> coordenação <input type="checkbox"/> supervisão <input type="checkbox"/> operacional

PARTE II – Avaliação da Sustentabilidade empresarial e qualidade da administração das pequenas e médias empresas.

Responda a cada uma das questões a seguir marcando um número que considerar apropriado na escala de 1 a 5, conforme legenda abaixo:

1	2	3	4	5
DISCORDO	DISCORDO Parcialmente	NÃO Concordo, NEM Discordo	CONCORDO Parcialmente	CONCORDO

1	Fornecer o produto (ou serviço) de menor preço no mercado	1	2	3	4	5
2	Fornecer o produto (ou serviço) com maior diferenciação (qualidade, atendimento, inovação, outros) no mercado.	1	2	3	4	5
3	Conhecer a conjuntura econômica, política e social do mercado em que atua.	1	2	3	4	5
4	A empresa conhece os concorrentes, seus produtos, qualidade e suas capacidades.	1	2	3	4	5
5	Conhecer os fornecedores, seus produtos, qualidade e suas capacidades.	1	2	3	4	5
6	Conhecer as preferências, necessidades, desejos e anseios dos clientes.	1	2	3	4	5
7	A empresa conhece as tendências do mercado em que atua.	1	2	3	4	5
8	Relaciona-se de forma eficaz com seus clientes.	1	2	3	4	5
9	Relaciona-se de forma eficaz com os fornecedores.	1	2	3	4	5
10	A empresa destina uma parte dos recursos para investimento em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc.)	1	2	3	4	5
11	Na organização existem indicadores que fazem o acompanhamento do desempenho da empresa no mercado.	1	2	3	4	5
12	A empresa utiliza técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho de suas diversas áreas funcionais (marketing, qualidade, RH, financeiro, comercial, etc.).	1	2	3	4	5
13	A empresa estimula o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
14	Costuma disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores	1	2	3	4	5
15	Incentiva continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores	1	2	3	4	5
16	Relaciona-se de forma eficaz com os colaboradores	1	2	3	4	5
17	A gestão da organização pode ser considerada flexível e aberta a sugestões e mudanças.	1	2	3	4	5
18	A organização investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para aprimoramento de suas competências.	1	2	3	4	5
19	A organização está preocupada em desenvolver ações que possam influenciar seu futuro.	1	2	3	4	5
20	A empresa possui algum projeto focando a preocupação com o indivíduo na sociedade.	1	2	3	4	5

PARTE III – Avaliação do Desempenho da Administração das pequenas e médias empresas.

Responda a cada uma das questões a seguir marcando um número que considerar apropriado na escala de 1 a 5, conforme legenda abaixo:

1	2	3	4	5
Muito abaixo do esperado	Abaixo de esperado	Conforme o esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado

1	O retorno sobre o investimento feito na empresa tem sido satisfatório nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
2	O crescimento das foi satisfatório nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
3	A empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
4	Considero a empresa um caso de sucesso.	1	2	3	4	5

Agradecemos a Colaboração!

Muito obrigado por sua participação e solicitamos que retorne esse instrumento de pesquisa ao remetente após o seu preenchimento.

Gerson Amaury Marinho
gerson.a.marinho@hotmail.com
 (41) 9650-5818

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

N.	Cidade	Idade	Ramo	Número de empregados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
1	S. J. DOS PINHAIS	4	2	3	3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	
2	CURITIBA	4	1	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	4	3	3	3	3	
3	CURITIBA	2	1	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4
4	CURITIBA	4	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4
5	CURITIBA	3	5	3	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	
6	S. J. DOS PINHAIS	4	1	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	2	2	3	
7	S. J. DOS PINHAIS	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	
8	CURITIBA	4	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	
9	CURITIBA	3	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	
10	CURITIBA	4	5	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
11	QUATRO BARRAS	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	
12	CURITIBA	4	1	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3	
13	S. J. DOS PINHAIS	4	1	3	2	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	1	2	3	3	2	
14	S. J. DOS PINHAIS	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	
15	S. J. DOS PINHAIS	4	1	2	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	3	
16	CAMPO LARGO	4	1	3	1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	4
17	CAMPO LARGO	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	
18	S. J. DOS PINHAIS	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
19	CURITIBA	3	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	
20	CURITIBA	3	5	2	1	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	
21	CURITIBA	4	1	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	1	1	1	1	

48	S. J. DOS PINHAIS	2	8	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	3	3	3	2	5	2	5	2	4	4	5	5	
49	CURITIBA	4	8	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	4	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
50	CURITIBA	4	8	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	
51	CURITIBA	4	6	3	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4
52	ALM. TAMAND.	4	8	2	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3
53	COLOMBO	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Legenda:

Idade da Empresa:

- 1= menos de 2 anos
- 2= entre 2 e 5 anos
- 3= entre 5 e 10 anos
- 4= acima de 10 anos.

Ramos de Atividade:

- 1= metal mecânica
- 2= químico
- 3= têxtil
- 4= alimentício
- 5= automobilístico
- 6= móveis
- 7= eletrônicos
- 8= outros

Número de Empregados:

- 2= pequena empresa: de 20 a 99 funcionários
- 3= média empresa: de 100 a 499 funcionários