

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PÓS-GRADUAÇÃO – STRICTO SENSU
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

LUCI MICHELON LOHMANN

**ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DOS
PROCESSOS DE GESTÃO E O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

CURITIBA

2008

LUCI MICHELON LOHMANN

**ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DOS
PROCESSOS DE GESTÃO E O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção ao título de Mestre.

Área de Concentração: Gerência de Produção e Logística.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa.

Co-orientador: Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto.

CURITIBA

2008

LUCI MICHELON LOHMANN

**ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DOS
PROCESSOS DE GESTÃO E O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção ao título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr.

Curitiba, _____ de _____ de 2008.

Ao Ronald Lohmann, meu esposo, pelo amor, carinho e incentivo, dedicados em tempo integral.

À Isabella Michelin Lohmann, minha “tutuca”, pela felicidade imensa que desperta dentro do meu coração, motivando-me todos os dias.

Aos meus pais, Victório Michelin e Odete Borba Michelin, pelas palavras de incentivo e pelas orações.

À minha sogra, Marisa Sesto Lohmann, pelo carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado requer empenho, disciplina e recursos, passamos grande parte do tempo disponível buscando conhecimentos que fortaleçam nossa pesquisa.

Deste modo, quero agradecer aqueles que contribuíram muito para o enriquecimento da minha pesquisa:

- a Deus, em quem tanto confio e busco forças para continuar na busca pelo conhecimento e superação frente às dificuldades encontradas;

- ao Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa e ao Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto, meu orientador e co-orientador, por fomentarem a idéia principal desta dissertação e também por suas decisivas considerações e disposição de materiais de pesquisa; e

- aos meus familiares, pelo carinho, compreensão, orações e disposição de que sempre precisei.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto”. (HAMMER, 1997)

RESUMO

O presente trabalho desenvolve um estudo sobre a correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão e o estágio de maturidade da organização, a partir de indicadores extraídos dos modelos de crescimento organizacional e processos de gestão, verificado por meio da seleção dos principais processos de gestão utilizados, relacionados às áreas de finanças, marketing, produção, gestão estratégica e gestão de pessoas. Desse modo, primeiramente foi abordado os estudos existentes sobre estágio de maturidade e processos de gestão e a importância desses processos para as organizações, na sequência foi aplicado um questionário em empresas de diversos setores, visando identificar o estágio de maturidade das organizações e os processos de gestão existentes, onde trabalhou-se com uma hipótese nula e uma hipótese alternativa. Na consolidação dos dados da pesquisa, utilizou-se do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), tendo como ferramenta a análise fatorial, onde foi constatado, que existe relação entre o estágio de maturidade da organização e os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão. O estudo mostra que conhecer o estágio de maturidade correlacionando-o com processos de gestão pode ser uma ferramenta indispensável para atender as sucessivas exigências e mudanças do mercado.

Palavras-Chave: Maturidade Organizacional e Processos de Gestão.

ABSTRACT

The current paper develops a study about the correlation between the levels of development in management of processes and the maturity of the organization, from indicators extracted from the organizational enlargement models and management processes, and examined by the selection of the main management processes used, related to the following areas: financial management, marketing, production, strategical management and management of people. Firstly, the existing studies on stages of maturity and on management processes were considered, as well as the importance of these processes to organizations. Right after, a questionnaire was used in companies of varied sectors, to identify the stage of maturity of the organizations and the existing management processes, using the concepts of a null hypothesis and an alternative hypothesis. When consolidating the data from the research, the software Statiscal Package for the Social Sciences was used, having as a tool the factorial analysis, that lead to the conclusion that there is a connection between the stage of maturity of the organization and the levels of development in management of processes. The paper shows that the knowledge of the stage of maturity correlated to the management processes can be an indispensable tool to atted to the new requirements and changes in the market.

Key-Words: Maturity Stages and Management Processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
1.2 PROBLEMA	19
1.2.1 Contexto	19
1.2.2 Hipótese da Pesquisa	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivos Específicos	21
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.5 ABORDAGEM METODOLÓGICA	24
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL	27
2.1.1 Modelo de MCGuire (1963)	28
2.1.2 Modelo de Christensen e Scott (1964)	28
2.1.3 Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)	29
2.1.4 Modelo de Steinmetz (1969)	29
2.1.5 Modelo de Greiner (1972)	30
2.1.6 Modelo de Churchill e Lewis (1983)	30
2.1.6.1 Existência	31
2.1.6.2 Sobrevivência	31
2.1.6.3 Sucesso	32
2.1.6.3.1 Desligamento	32
2.1.6.3.2 Crescimento	32
2.1.6.4 Decolagem	33
2.1.6.5 Maturidade.....	33
2.1.7 Modelo de Miller e Friesen (1984)	34
2.1.8 Modelo de Degen (1984)	35
2.1.9 Modelo de Scott e Bruce (1987)	35
2.1.10 Modelo de Kaufmann (1990)	36
2.1.11 Modelo de Adizes (1991)	36
2.1.11.1 Paquera	37

2.1.11.2 Infância	37
2.1.11.3 “Toca-Toca”	37
2.1.11.4 Adolescência.....	37
2.1.11.5 Primor	38
2.1.11.6 Estabilidade	38
2.1.11.7 Aristocracia.....	38
2.1.11.8 Recriminação	39
2.1.11.9 Burocracia.....	39
2.1.11.10 Morte	39
2.1.12 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993)	40
2.1.13 Modelo de Reynolds, Storey e Westthead (1994).....	40
2.1.14 Modelo de Marques (1994)	40
2.1.15 Modelo de Macedo (1997)	41
2.1.16 Modelo de Raposo e Ferreira (1997).....	42
2.1.17 Modelo da Rooke eTorbert (1998)	43
2.1.18 Modelo de Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)	44
2.1.19 Modelo de Alegretti e Andreolla (1998).....	44
2.1.20 Modelo de Sibbet (2003).....	45
2.1.21 Resumo dos Modelos de Maturidade.....	45
2.2 PROCESSOS DE GESTÃO.....	49
2.2.1 Processos de Gestão Financeira.....	49
2.2.1.1 Análises Financeiras	49
2.2.1.1.1 Análise Vertical	50
2.2.1.1.2 Análise Horizontal.....	50
2.2.1.1.3 Análise de Solvência	51
2.2.1.1.4 Patrimônio e seu Estudo	52
2.2.1.1.5 Fluxos de Caixa	52
2.2.1.2 Análise Contábil	54
2.2.1.2.1 Processo Orçamentário	56
2.2.1.2.2.Gestão Tributária	57
2.2.1.3 Auditorias	59
2.2.2 Marketing.....	60
2.2.2.1 Gestão de Relacionamento CRM	62
2.2.3 Produção.....	63

2.2.3.1	Previsão da Demanda	63
2.2.3.2	Planejamento da Produção	64
2.2.3.2.1	Fluxo e Informação da Produção.....	65
2.2.3.2.2	Procedimentos de Entregas de Produto	65
2.2.3.2.3	Logística	66
2.2.3.3	Sistema de Produção.....	66
2.2.3.4	Sistema de Controle de Produção	67
2.2.3.5	Processo Produtivo	68
2.2.3.5.1	Produtividade.....	68
2.2.3.5.1.1	Fatores Determinantes da Produtividade.....	68
2.2.3.5.1.2	Administração da Produtividade	69
2.2.3.6	Produção Focalizada.....	69
2.2.3.6.1	Tempo de Ciclo	70
2.2.3.7	Capacidade de Produção.....	70
2.2.3.7.1	Previsão de Aumento da Capacidade	71
2.2.3.8	Vantagens Competitivas nas Operações.....	72
2.2.3.9	Custos de Produção	73
2.2.3.10	Formas de Gerenciamento	74
2.2.3.10.1	Supply Chain	74
2.2.3.10.2	Cadeia de Suprimentos	75
2.2.3.10.3	Identificação dos Fornecedores Críticos.....	75
2.2.3.10.4	Gestão de Estoques e Inventários	76
2.2.3.10.5	Gestão de Qualidade.....	77
2.2.3.11	Desenvolvimento de Novos Produtos.....	78
2.2.3.11.1	Layout.....	80
2.2.3.11.2	Layout de Processo.....	80
2.2.3.11.3	Sistemas de Informação e Automação.....	81
2.2.4	Gestão Estratégica	82
2.2.4.1	Missão.....	82
2.2.4.2	Visão.....	83
2.2.4.3	Metas Organizacionais	85
2.2.4.3.1	Avaliação e Desempenho Organizacional.....	85
2.2.4.4	Análise Ambiental	86
2.2.4.5	Políticas Sociais e Ambientais.....	87

2.2.5 Gestão de Pessoas	90
2.2.5.1 Avaliação de Desempenho	90
2.2.6 Modelos de Processos Organizacionais	93
2.2.6.1 Cadeia de Valor de Porter.....	93
2.2.6.2 Processo <i>Classification Framework</i>	95
2.3 CONCLUSÓES DO CAPÍTULO 02	96
3 DETALHAMENTO DA PROPOSTA METODOLÓGICA	97
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	97
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	98
3.3 NATUREZA DAS VARIÁVEIS	100
3.4 TÉCNICAS UTILIZADAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS	100
3.4.1 Elaboração do Questionário	102
3.4.2 Amostragem	105
3.4.2.1 Definição da População Alvo	105
3.4.2.2 Escolha da Estrutura de Amostragem.....	106
3.4.2.3 Seleção do Método de Amostragem.....	106
3.4.2.4 Definição do Tamanho da Amostra.....	107
3.4.2.5 Implementação do Plano de Amostragem	108
3.5 PREPARAÇÃO DOS DADOS	108
3.5.1 Revisão dos Dados	109
3.5.2 Dados Faltantes	109
3.5.3 Codificação e Entrada de Dados	109
3.5.4 Transformação de Dados	109
3.6 ANÁLISE DE DADOS	110
3.6.1 Análise de Correlação	110
3.6.1.1 Presença	111
3.6.1.2 Natureza das Relações	111
3.6.1.3 Direção	111
3.6.1.4 Força de Associação	112
3.6.2 Co-variação e Relações entre Variáveis	112
3.7 MENSURAÇÃO DA PESQUISA	113
3.8 ANÁLISE FATORIAL	115
3.8.1 Software Utilizado para Análise de Dados	120
3.9 CONCLUSOES DO CAPÍTULO 03	121

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	122
4.1 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL NA PRIMEIRA DIMENSÃO – ANÁLISE DA CORRELAÇÃO SIMPLES.....	123
4.2 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL NA SEGUNDA DIMENSÃO – ESTÁGIOS DE MATURIDADE.....	131
4.3 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL DA TERCEIRA DIMENSÃO – PROCESSOS DE GESTÃO.....	138
4.4 SÍNTESE DAS MATRIZES FATORIAIS MATURIDADE E PROCESSO DE GESTÃO ESTUDADAS NA SEGUNDA E TERCEIRA DIMENSÕES.....	144
4.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 04	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	148
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	149
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	150
REFERÊNCIAS	151
APÊNDICE	163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia da Pesquisa	24
Figura 2 - Ciclo de Vida, segundo Kaufmann (1990)	36
Figura 3 – Cadeia de Valor de Porter	94
Figura 4 - Detalhamento da Metodologia a ser Aplicada.....	101
Figura 5 - Detalhamento da Aplicação do Questionário	102
Figura 6 - Seleção de uma Técnica Multivariada – Técnica da Dependência.....	118
Figura 7 – Seleção de uma Técnica Multivariada – Técnica da Interdependência	119
Figura 8 - Etapas de Procedimento no SPSS.....	120
Figura 9 - Variáveis que definem os Estágios de Maturidade da Organização.....	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciclo de vida, segundo Miller e Friesen (1984)	34
Quadro 2 - Resumo dos Modelos de Maturidade	45
Quadro 3 – Resumo dos Modelos de Maturidade: ponto de vista da Gestão Organizacional .	48
Quadro 4 - Funções da Informação Gerencial	54
Quadro 5 - Importância da Previsão de Vendas para as várias áreas da Empresa	61
Quadro 6 - Evolução da Medição do Desempenho Organizacional.....	86
Quadro 7 – As cinco principais áreas da Administração, suas categorias e importância na organização.....	91
Quadro 8 - Prática para o Desenvolvimento do Conhecimento dentro das Organizações	95
Quadro 9 - Diferenças entre Pesquisas Exploratória e Conclusiva	98
Quadro 10 - Passos a serem seguidos na Criação de um Questionário	104
Quadro 11 - Coeficiente da Correlação	112
Quadro 12 – Questões versus Fatores	141
Quadro 13 - Denominação dos Fatores de Maturidade	144
Quadro 14 - Denominação dos Fatores de Processos de Gestão.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Escala Likert de Sete Pontos	114
Tabela 2 – Modelo de Escala Likert utilizado na pesquisa	115
Tabela 3 – Amostragem dos questionários.....	122
Tabela 4 – Matriz de correlação das variáveis X1 e X22 com as variáveis X23 a X35.....	127
Tabela 5 – Matriz de correlação das variáveis X1 e X22 com as variáveis X36 a X48.....	127
Tabela 6 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X49 a X61.....	128
Tabela 7 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X62 a X 74	128
Tabela 8 – Índice de valores de MSA	132
Tabela 9 – Regra prática sobre coeficiente de correlação	132
Tabela 10 – Índices de adequação para Análise Fatorial antes da depuração	133
Tabela 11 – Índices de adequação Fatorial depois da depuração	133
Tabela 12 – Variância extraída pela Análise Fatorial.....	133
Tabela 13 – Matriz de Fatores não Rotacionados.....	134
Tabela 14 – Matriz de Fatores Rotacionados	136
Tabela 15 – Adequação da Análise Fatorial dos Processos de Gestão.....	139
Tabela 16 – Variância explicada pelos Fatores Obtidos.....	139
Tabela 17 – Matriz de Correlação dos Processos de Gestão	140
Tabela 18 – Relação cargas fatoriais x amostra	143

1 INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade em constante evolução, caracterizada pelas recentes mudanças nos paradigmas no processo produtivo, na maneira de avaliar as organizações, dos avanços tecnológicos constantes, das crises econômicas e sociais, da exclusão social e da informação como diferencial na busca da vantagem competitiva, as organizações empresariais devem estar adaptadas para adequar-se e atingir a excelência na sua gestão.

O ambiente competitivo das organizações com vistas a esta nova dimensão busca a melhoria contínua dos processos em diversas áreas, portanto, passa a ser crítica a habilidade de lidar com os processos que possui e com o conhecimento que adquiriu ao longo do tempo para utilizá-lo eficazmente.

Na sociedade pós-industrial, em que a economia assume tendências globais, a informação e o conhecimento da organização passaram a ser necessários. Conforme Moresi (2000, p. 14), “o que tem sido relevante é a mudança fundamental no significado do que a informação assume na nova realidade mundial de uma sociedade globalizada: agora a informação não é apenas um recurso, mas o recurso”.

Portanto, para os gestores de uma organização, ela requer uma percepção objetiva dos processos existentes e dos processos de gestão que serão necessários implantar, vislumbrando o futuro da organização.

Segundo Batista (2006, p. 2), “é de grande importância que nossa economia e sociedade tenham um comportamento semelhante ao da época da revolução industrial”, o que demonstra que a busca de novos mercados se tornou necessária para aperfeiçoar as informações obtidas pelas organizações, agregando-se estratégias com foco no futuro e na sobrevivência.

O'Brien (2006) ressalta que a informação é importante para as organizações, constituindo um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão ligados ao sucesso.

É necessário que se analise o atual cenário para elaborar estratégias para o futuro, que se configura em um novo ambiente muito competitivo. Toffler (1980) divide a economia em três ondas. Segundo ele, a primeira corresponde ao setor agropecuário e extrativista, a segunda ao setor industrial e a terceira ao setor de serviços e informações. Hoje, vive-se a terceira onda, e ele ressalta que cada onda tem exigências diversificadas e, por isso, precisam de estratégias de negócios completamente diversos.

De acordo com Drucker (1999, p. 57), “todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica”. Nenhuma delas poderá sobreviver e, ao mesmo tempo, ser bem-sucedida, a menos que esteja preparada para enfrentar mudanças e adaptar-se às pressões impostas pelos ambientes econômico, tecnológico, social, político e cultural em transformações.

Para Audy (2000), a empresa deve ter consciência de que a informação é tão importante quanto os recursos humanos, pois, da sua inter-relação, depende o sucesso ou o fracasso na tomada de decisões.

De acordo com Rezende (2001), deve-se considerar que a estratégia sempre se formula com base nas informações e, por isso, nenhuma estratégia será melhor do que a informação na qual ela se fundamenta.

Portanto, entende-se que a profissionalização da gestão, pela identificação e desenvolvimento de competências gerenciais, é uma das formas de fazer frente às necessidades das mudanças nas organizações para que elas consigam cumprir sua missão, alcançando uma vantagem competitiva duradoura.

Desse modo, tanto as organizações como sua administração envolvem enorme complexidade e diversidade, mas ambas constituem aspectos recentes na história do homem. Apesar do fato de as organizações empresariais terem adquirido suas características atuais a partir da Revolução Industrial, que ocorreu no decorrer da segunda metade do Século XVIII, somente a partir do início do Século XX é que a Administração começou a receber a atenção necessária e estudos mais profundos por alguns pioneiros que foram gradativamente mapeando e ampliando o terreno diversificado e complexo das organizações, criando teorias a respeito de sua adequada gestão.

Atualmente, uma das grandes preocupações das organizações empresariais, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, é a eficiência nos seus processos de gestão.

Neste processo de permanente mutação, e reagindo a essas sucessivas exigências e mudanças, a empresa exigirá de toda a estrutura uma administração mais eficiente. Há que se conceber que uma gestão adequada na maturidade organizacional precisa contar com ferramentas que permitam a otimização dos processos de gestão.

Para Kaufmann (1990), as empresas passam por grandes desafios durante o processo de crescimento e desenvolvimento, da mesma forma que nós seres vivos passamos, por isso em cada estágio na organização percebe-se um desafio a vencer até atingir a maturidade.

Borinelli (2001 apud LEZANA, 1998, p. 28) diz que: “O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a sua criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada”.

Partindo dessas premissas, esta pesquisa considera que o conhecimento da relação entre a maturidade e os processos de gestão poderá contribuir para o entendimento das transformações organizacionais geradas ao longo do tempo.

Para que isto possa ser verificado, busca-se conhecer as diversas características do estágio de maturidade nos modelos de crescimento organizacional existentes e processos de gestão relatados na literatura, avaliando a correlação entre as variáveis que definem maturidade e aquelas que definem os processos de gestão.

1. 1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Considerando a variedade de enfoques que podem ser adotados para o tema desta pesquisa, já que existem diversas escolas e com os mais distintos estudos tratando do assunto em linhas específicas, optou-se por circunscrever a investigação e a conseqüente aplicação do modelo desta pesquisa ao âmbito da Gestão Organizacional.

A restrição do escopo do estudo justifica-se pela necessidade de priorizar os atributos competitivos colaborando, particularmente, no que tange à aplicação dos temas acima para a Gestão Organizacional.

Não obstante essa delimitação, os procedimentos e a sistemática do mapeamento da análise proposta podem ser utilizados, com as devidas adaptações, como contribuição para outros estudos em empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços, bem como no âmbito de outras áreas de concentração.

Desta forma, a próxima seção apresenta a problemática que envolve esta pesquisa, que se fundamenta nos elementos conceituais de Processos de Gestão e Maturidade Organizacional, identificando, por meio da ênfase aos referenciais teóricos de gestão, uma contribuição para os conceitos de Maturidade e Processos de Gestão.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Contexto

Para as organizações sobreviverem e se desenvolverem atualmente, não basta apenas que elas adotem simples mudanças objetivando se adaptar ao ambiente nos quais estão inseridas. Elas precisam também ser capazes de antecipar os eventos, bem como responder às ameaças e oportunidades que o ambiente fornece, agindo de maneira proativa e a elas se adaptando (KELLY e AMBURGEY, 1991).

As mudanças rápidas e contínuas no ambiente externo possuem efeito de longo alcance nas organizações, então, precisam ser tratadas como sistemas abertos (KATZ, 1987). Elas devem ser permeáveis às condições voláteis e mutantes dentro do ambiente em que estão inseridas, pois necessitam estabelecer parâmetros para desenvolver suas necessidades (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Compreender o processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente é crítica para a sociedade moderna, face às incertezas ambientais e organizacionais.

Tendo como pressuposto as incertezas e a necessidade de possuir controles, cujo intuito é se tornar competitivo dentro do processo inovativo que o mercado exige, será efetuada uma análise de correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão e o estágio de maturidade da organização, verificando suas influências dentro das organizações.

Serão abordados também nesta pesquisa conceitos de maturidade organizacional que pressupõe um aumento do potencial das organizações ao longo do tempo, de acordo com seu desenvolvimento e aperfeiçoamento pelas capacidades ou habilidades específicas que crescem ao longo do tempo com a finalidade de atingir o sucesso.

Vários estudiosos, como Adizes (1991), Greiner (1972) e Lyden (1975), mostram que o comportamento das organizações pode ser projetado por modelos de ciclos de vida, podendo assim ajudar a compreender aspectos relacionados ao crescimento da empresa e suas conseqüências, ajudando-nos neste sentido a entender o processo de maturidade e as necessidades específicas de gestão para cada ciclo ou estágio de vida.

Phelps (2007), diz que as organizações passam por uma série de transições do nascimento à maturidade, porém a chave para o crescimento dependerá da capacidade que a organização possui para lidar e absorver o conhecimento existente.

Dentro das leituras efetuadas sobre estágios de maturidade ou ciclos de vida, verificam-se atributos estatísticos das organizações. De acordo com Kimberly & Miles (1980), não existem muitos estudos sobre a evolução da estrutura e processos ou padrões de aprendizagem e tomada de decisão que ocorrem à medida que as organizações tentam progredir no seu ciclo de vida, da criação para a maturidade, e é neste aspecto que propomos o avanço dos estudos existentes.

Sabe-se que a conscientização sobre um novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem. Mesmo que a mudança não seja o único fator determinante do sucesso ou do fracasso de uma organização, há que se admitir que uma mudança bem-sucedida e adequada a um dado contexto pode trazer excelentes resultados para a organização.

Vislumbrando os itens citados acima, buscar-se-á, por meio desta pesquisa, aprofundar os conhecimentos sobre processos de gestão, efetuando uma correlação com o estágio de maturidade das organizações. Para tanto, será necessário estudar as diversas abordagens sobre processos de gestão e modelos de maturidade.

1.2.2 Hipótese da Pesquisa

Observa-se que as empresas, sejam elas comerciais, industriais ou prestadoras de serviço, possuem processos de gestão implementados dentro da rotina organizacional. Contudo, busca-se, por meio desta pesquisa, vislumbrar os processos de gestão utilizados, de acordo com os estágios de maturidade da organização, cujo objetivo é: **Analisar a Correlação entre os Níveis de Desenvolvimento dos Processos de Gestão e o Estágio de Maturidade da Organização.**

Desse modo, primeiramente serão abordados os estudos existentes nesta área de pesquisa, os processos de gestão existentes e a importância desses processos para as organizações. Na seqüência, será aplicado um questionário a empresas de diversos setores para assim conhecer o nível de maturidade em que elas se encontram e os processos de gestão existentes de acordo com cada organização.

Dentro do cenário descrito e considerando a conjuntura brasileira, tornam-se relevantes os estudos que auxiliam os empresários a tomarem decisões com vistas a orientar seus negócios diante das condições ambientais de suas empresas.

Diante do exposto, trabalhar-se-á com duas hipóteses neste trabalho:

- a) Hipótese nula: Não existe correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão e o estágio de maturidade das organizações; e
- b) Hipótese alternativa: Existe correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão e o estágio de maturidade das organizações.

A partir das hipóteses citadas acima, a pesquisa poderá contribuir para a adequação das características dos processos de gestão ao estágio de maturidade da organização.

1.3 OBJETIVOS

Fundamentada pelas seções anteriores, o objetivo geral do trabalho é: **Analisar a Correlação entre os Níveis de Desenvolvimento dos Processos de Gestão e o Estágio de Maturidade da Organização.** Esta análise será efetuada a partir de indicadores extraídos dos modelos de crescimento das organizações e dos processos de gestão verificados por meio de processos utilizados relacionados às áreas de finanças, marketing, produção, gestão estratégica e gestão de pessoas, visando ao melhor gerenciamento dos recursos e maximização dos resultados.

1.3.1 Objetivos Específicos

Para o cumprimento do objetivo geral, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os modelos existentes de crescimento organizacional e, a partir destes modelos, descrever os atributos que caracterizam o estágio de maturidade organizacional;

- b) Descrever os principais processos de gestão utilizados pelas organizações, tendo por base as áreas específicas da Administração: Finanças, Marketing, Produção, Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas;
- c) Verificar o nível de relação entre os processos de gestão e o estágio de maturidade organizacional;
- d) Avaliar os resultados obtidos na correlação entre os processos de gestão e o estágio de maturidade, considerando a intensidade da presença dos grupos de fatores identificados; e
- e) Propor uma tipologia de categorização de organizações em estágio de maturidade e, a partir desta tipologia, propor possíveis recomendações para os gestores sobre o desenvolvimento organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

As reflexões propostas serão realizadas em torno da análise dos processos de gestão utilizados em uma organização de acordo com o estágio de maturidade em que ela se encontra, buscando conhecer quais são os processos de gestão utilizados nos vários estágios de maturidade, buscando uma orientação dentro de um processo de intervenção que possa auxiliar os gestores na tomada de decisão.

As organizações, independentemente do seu tamanho, precisam estar preparadas para identificar oportunidades no mercado e aproveitar o potencial dos conhecimentos existentes, buscando novas ferramentas para melhorar e criar novos processos de gestão e mensuração desses processos, de acordo com o seu negócio, tendo como focos a eficiência e a eficácia dentro desse processo inovativo.

Essas necessidades surgem devido às mudanças nos requisitos de desempenho, novas oportunidades, novas preferências de consumidores, concorrências, entre outras. Com isso, durante o ciclo de vida de um negócio, muitas melhorias ou ciclos de transformação podem ser necessários (SOUSA & GROESBECK, 2004).

Para Senge et al. (1999), “todo crescimento na natureza advém de uma interação entre processos que reforçam o crescimento e processos que os inibem [...]”. Para o autor, os gestores devem estar focados para o crescimento sem se esquecer dos fatores limitantes que poderão impedir o processo de mudança.

Dooley & Van de Ven (1999) confirmam esta necessidade de conhecimento dos modelos de comportamento das organizações. Para eles, tal conhecimento poderá ajudar a explicar o passado e vislumbrar o futuro desenvolvendo estratégias corretivas.

Segundo Prahalad (1995), o cenário competitivo está sempre em transformação, e os executivos precisam estar constantemente em alerta para não considerarem sua estratégia competitiva atual como garantia de um futuro lucrativo para a empresa.

De acordo com Varadarajan e Jayachandran (1999), a vantagem competitiva surge quando uma empresa emprega habilidades e recursos únicos para implementar uma estratégia que crie valor e que os seus concorrentes não consigam copiar facilmente.

Para Sheth e Sobel (2002), a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e a construção de relacionamentos de longo prazo com os consumidores são os melhores caminhos para se chegar à vantagem competitiva.

Porém Barney (1986) afirma que a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva, ou ainda que a cultura é a mais eficaz e durável barreira da imitação, citando duas razões: primeira, a cultura encoraja a produção de resultados únicos; segunda, ela está cheia de ambigüidade causal.

Portanto, a compreensão dos conceitos relatados nas seções anteriores é de suma importância para que se possa vislumbrar um futuro voltado para estratégias mais eficazes de acordo com o estágio de maturidade ou ciclos de vida das organizações. Entretanto, verifica-se que a literatura é escassa no tocante ao papel e à contribuição dos conceitos de Processos de Gestão versus Maturidade Organizacional e o que podem significar para a melhoria na otimização e qualidade dos processos de gestão nas organizações.

Com efeito, consultando-se considerável conjunto de livros e artigos científicos componentes da área de Ciências Contábeis, Administração, Ciências Econômicas e Engenharia de Produção e Sistemas, constata-se que existem poucas obras de pesquisadores brasileiros voltados para a proposição de estudos que demonstrem esta inter-relação de conceitos e suas contribuições para a Gestão Organizacional.

Portanto, por meio do tema proposto, busca-se avançar no referencial teórico que suporte tais conceitos, auxiliando na tomada de decisão no que se refere ao processo de gestão que melhor irá atender às necessidades das organizações no nível de maturidade em que elas se encontram naquele dado momento, auxiliando na gestão e no provimento da sustentabilidade da organização.

Conhecendo esses conceitos, processos de gestão e maturidade organizacional, o gestor poderá desenvolver uma ferramenta que aumente o valor daquilo que é recebido pelo cliente, bem como a sustentabilidade da organização.

1.5 ABORDAGEM METODOLÓGICA

De acordo com Hair et al. (2005a), um projeto de pesquisa compreende três fases: a formulação, a execução e a análise. A formulação define a substância e o processo da pesquisa. Após a formulação, inicia-se a fase de execução, em que o pesquisador reúne informações de fontes apropriadas e, a partir deste momento, essas informações são verificadas, codificadas e armazenadas de modo a permitir que sejam analisadas de forma conveniente.

Tendo como pressupostos básicos os itens citados acima, segue-se uma descrição da metodologia a ser aplicada neste processo de pesquisa (Figura 1).

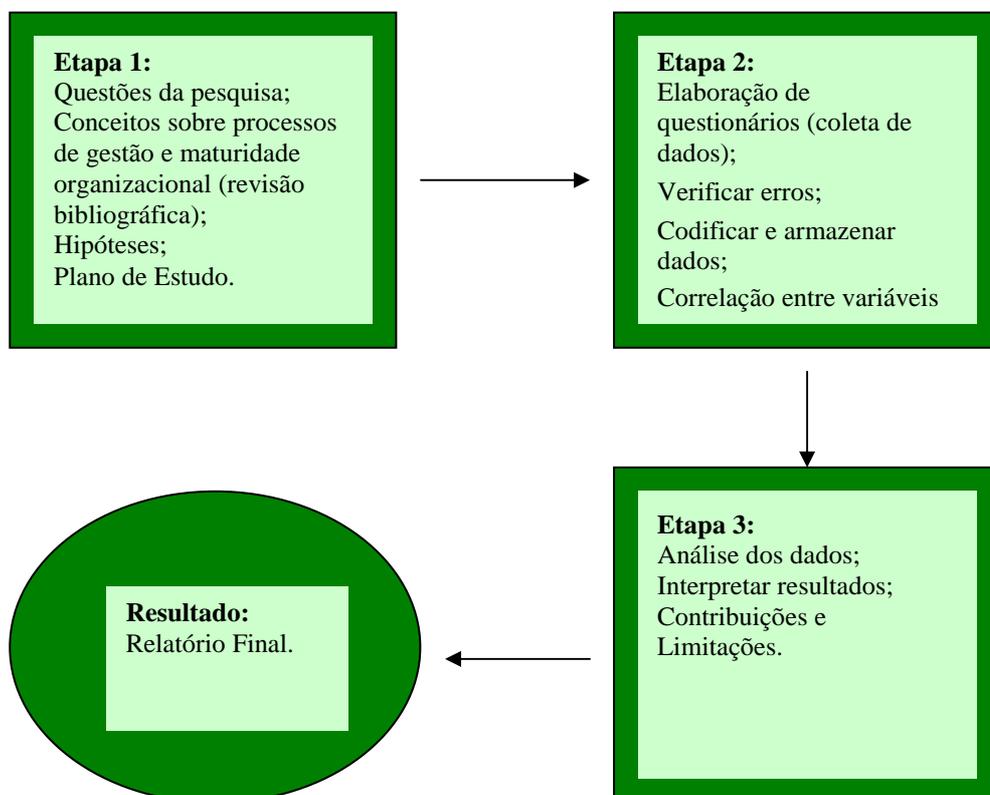


Figura 1 – Metodologia da Pesquisa
Fonte: A autora, 2008.

No primeiro momento, a técnica utilizada para obtenção de informações que foram sistematizadas e sintetizadas na construção de estruturas e modelos teóricos conceituais foi a da pesquisa bibliográfica que permite construir ou reconstruir um modelo implícito nos diferentes construtos, criando um arcabouço teórico capaz de sustentar ou subsidiar as questões de pesquisa (BERTON E NAKANO, 1998). Após a revisão bibliográfica, foram definidas as hipóteses da pesquisa e elaborado um plano de estudo.

No segundo momento, foram pesquisados vários autores como Adizes (1991), Greiner (1972), Kimberly (1979), Lavoie e Culbert (1978) e Lyden (1975), que já estudaram os estágios de maturidade organizacional, o que auxiliou a compreender a complexidade da gestão organizacional. Foi abordado, neste trabalho, empiricamente, por meio da aplicação de questionários, a existência ou não de padrões de maturidade dentro de organizações quando da utilização dos processos de gestão.

Já no terceiro momento, procurou-se, por meio dos questionários e dados coletados em diversas organizações, utilizar a análise fatorial, em que foram estudados agrupamentos de variáveis que explorem semelhanças para que se pudesse efetuar a análise dos dados e a sua interpretação, verificando as contribuições e limitações do presente estudo.

De acordo com Hair et al. (2005b), a análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores, identificando relações latentes e combinando variáveis em alguns fatores, simplificando a compreensão dos dados.

No quarto momento, apresenta-se o resultado da pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a apresentação deste estudo, o Capítulo 1 apresenta o problema, o contexto, a hipótese da pesquisa, os objetivos e o método de pesquisa.

O Capítulo 2 constitui a observação dos modelos de estágio de maturidade e processos de gestão, por meio de uma revisão bibliográfica.

No Capítulo 3, apresenta-se um desdobramento da proposta metodológica.

Já no Capítulo 4, os resultados obtidos na pesquisa são analisados e, no Capítulo 5, as conclusões, contribuições e limitações são descritas.

Espera-se, com esta pesquisa, além de analisar e correlacionar os processos de gestão em função do estágio de maturidade da organização, contribuir academicamente para a consolidação das teorias de diversos autores nas áreas de ciclos de vida ou estágio de maturidade organizacional e processos de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo em questão avalia dentro de uma organização empresarial a relação entre níveis de desenvolvimento de processos de gestão e o estágio de maturidade da organização. Sendo assim, para seu melhor entendimento, cabe a este capítulo demonstrar alguns conceitos relacionados aos principais processos de Gestão Organizacional e Estágios de Maturidade já estudados, discutidos e publicados por estudiosos da área.

2.1 DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL

Durante vários anos, os estudos organizacionais mostravam a organização voltada para um fenômeno estático, porém, alguns estudiosos como Farias e Fisher (2001) mostravam que a trajetória organizacional havia sofrido grandes alterações ao longo da história.

Demers (1999) apresenta as mudanças ocorridas no processo organizacional dividindo-as em três momentos: a) primeiro momento, após segunda guerra mundial, com o processo de crescimento e adaptação; b) o segundo momento, por volta dos anos 70 caracterizado pela morte ou transformação; e c) o terceiro momento, por volta dos anos 90 caracterizado pelo aprendizado e evolução.

Então, a partir dessas concepções, os modelos de estágios de maturidade tornaram-se interessantes para a compreensão do processo de desenvolvimento das organizações, promovendo-se análises em seu nível individual ao longo do tempo.

Na revisão da literatura sobre modelos de estágios de maturidade, não foi encontrada uma definição deste conceito de forma explícita, embora existam vários modelos que expliquem o desenvolvimento organizacional ao longo dos anos. Então, a partir dos estudos existentes, podem-se descrever os estágios de maturidade como uma seqüência de acontecimentos que descrevem as mudanças ao longo do tempo (DODGE, 1994).

Para Desreumaux (1998, apud FARIAS e FISHER, 2001), os modelos de estágios de maturidade consideram a entidade como entes únicos, que desenvolvem um projeto ou sucessão deles com vistas a se adaptar ao ambiente para se manter ao longo do tempo.

Os estágios de maturidade baseiam-se na premissa de que as pessoas, organizações, áreas funcionais e processos, entre outros evoluem por meio do processo de desenvolvimento,

crescimento e maturação em direção à maturidade mais avançada, atravessando um determinado número de estágios distintos.

Os modelos de estágio de maturidade fornecem aos gestores uma ferramenta para determinar em que estágio de maturidade se encontra a organização, na qual o gestor poderá planejar aonde quer chegar para progredir a uma maturidade superior e, por consequência, atingir as metas desejadas.

Assim, gestores necessitam conhecer modelos de estágio de maturidade, bem como reconhecer e entender indicadores de cada estágio.

Embora tenham sido propostos numerosos modelos e teorias num esforço para explicar o processo de estágios de maturidade, poucos têm sido os esforços para validá-los empiricamente.

Agora serão abordados alguns modelos de estágios de maturidade ou ciclo de vida como tratam alguns autores, baseados em estágios de crescimento da organização, propostos ao longo dos anos.

2.1.1 Modelo de MCGuire (1963)

O modelo de MCGuire (1963) , baseado no modelo de Rostow (1960), cujo caráter é predominantemente econômico, mostra que as empresas se movem entre cinco estágios durante seu crescimento: pequena empresa tradicional; planejamento para o crescimento; decolagem (ou abandono das condições existentes), rumo ao gerenciamento profissional; e produção em massa, caracterizada por uma difusão de objetivos e um interesse no bem-estar da sociedade.

2.1.2 Modelo de Christensen e Scott (1964)

O modelo de Christensen e Scott (1964) aborda a evolução das estruturas organizacionais das empresas na medida em que elas evoluem em suas relações com os produtos e o próprio mercado. Enquanto crescem em tamanho, número de produtos e cobertura de mercado, os empreendimentos passam por três estágios: gerenciamento de uma

unidade sem partes especializadas; gerenciamento de uma unidade com partes especializadas, como marketing e finanças; e múltiplas unidades operacionais, como divisões, que atuam em defesa própria no ambiente.

2.1.3 Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)

O modelo de Lippitt e Schmidt (1967a) é um dos mais antigos modelos de ciclo de vida em que a preocupação está voltada para o alcance dos estágios em um negócio, sendo contempladas três fases: nascimento, juventude e maturidade.

Neste modelo, o primeiro estágio está ligado ao empenho do empreendedor, ou seja, o dono do capital está à frente ao negócio.

Já no segundo estágio, existe uma transição em que se verifica a necessidade da busca da aprendizagem para que o negócio consiga prosperar.

O terceiro estágio está caracterizado por uma adaptação ao ambiente econômico no qual a empresa está inserida, representando uma fase de melhor adaptação ao ambiente econômico e mercado.

Para Lippitt e Schmidt (1967b), os fatores que determinam o estágio de crescimento de uma organização são medidos pelas ações e suas respostas frente às crises organizacionais e não ao porte da empresa, nicho do negócio ou sofisticação gerencial, logo, para os autores, o declínio acontece em função de mudanças bruscas na demanda ou no ambiente econômico.

2.1.4 Modelo de Steinmetz (1969)

O modelo de Steinmetz (1969) é composto por quatro estágios pelos quais as pequenas empresas devem passar para sobreviver. Entre um estágio e outro, existe uma fase crítica que deve ser superada para que a empresa esteja apta a passar para o próximo estágio.

O primeiro dos estágios é a supervisão direta, em que todas as atividades da empresa são realizadas ou supervisionadas pelo empreendedor. Ao seu término, o empreendedor deve tornar-se um gerente, aprendendo a delegar responsabilidades. Uma vez que as atividades

estejam sendo supervisionadas por outras pessoas, a empresa passa para o estágio de Supervisão.

Para passar ao próximo estágio, o gerente deve tornar-se um gestor capaz de lidar com finanças complexas, dando atenção para o crescimento e expansão do empreendimento.

O terceiro estágio é o controle indireto. Para crescer e sobreviver, as empresas devem aprender a delegar tarefas a gerentes-chave e a lidar com a taxa de retorno absoluta decrescente e com o grande quadro de funcionários dos níveis intermediários.

O último estágio é a organização divisional, em que a empresa alcança estabilidade, recursos e uma estrutura organizacional que a tornam plenamente viável.

2.1.5 Modelo de Greiner (1972)

O modelo de Greiner (1972a) define cinco fases pelas quais as empresas passam, quando passarem de pequena empresa para jovem e de jovem para grande e de grande para madura. Associada a cada uma das fases há uma outra fase de revolução ou crise. Cada uma das fases de evolução é caracterizada por um estilo gerencial particular, e cada fase de evolução, por um problema gerencial dominante.

De acordo com o modelo de Greiner (1972b), o crescimento das organizações caracteriza-se por cinco estágios distintos de desenvolvimento, em que cada período de evolução é caracterizado por um estilo dominante de gestão usado para atingir o crescimento, e o problema gerencial dominante de cada período deve ser resolvido para que o crescimento possa prosseguir.

O Modelo de Greiner (1972c) é baseado na idade, tamanho da organização, estágios de evolução/revolução e taxa de crescimento do setor no qual a entidade atua.

2.1.6 Modelo de Churchill e Lewis (1983)

Dentro do modelo de Churchill e Lewis (1983), são definidos cinco estágios de desenvolvimento, e cada estágio é caracterizado por um índice de tamanho, diversidade e complexidade, sendo descrito por cinco fatores de gestão: estilo de gestão, estrutura

organizacional, extensão dos sistemas formais, metas estratégicas dominantes e o envolvimento do gestor com o negócio.

Os estágios acima descritos podem ser subdivididos da seguinte forma:

- a) Existência;
- b) Sobrevivência;
- c) Sucesso – Desligamento ou Crescimento;
- d) Decolagem; e
- e) Maturidade.

2.1.6.1 Existência

Este é o estágio inicial de praticamente todas as pequenas empresas. O empreendedor é a principal fonte de energia, direcionamento e recursos de sua empresa, confundindo-se com ela.

O principal desafio desta fase é a viabilidade de seu negócio, manifestada pela necessidade de obter novos clientes, entregar os produtos ou serviços contratados e gerar caixa para sustentar a empresa.

2.1.6.2 Sobrevivência

As empresas que superam o estágio de existência passam para a sobrevivência. Neste ponto, elas podem ser consideradas viáveis, possuem alguns clientes e atendem a eles satisfatoriamente.

O grande desafio nesta etapa é o equilíbrio entre receitas e despesas, devendo a empresa gerar caixa suficiente para se manter, financiar seu crescimento e remunerar os empreendedores. O desenvolvimento dos sistemas é mínimo e o planejamento não costuma passar de previsão de fluxo de caixa.

As empresas que conseguem crescer em tamanho e lucratividade passam para o próximo estágio. Algumas permanecem na sobrevivência indefinidamente, remunerando seus proprietários minimamente.

2.1.6.3 Sucesso

As empresas que conseguem “sobreviver” atingem o sucesso. Este estágio, em que são plenamente viáveis e lucrativas, divide-se em duas subfases: o empreendedor pode explorar ainda mais o potencial da empresa, fazendo-a crescer e progredir, ou desligar-se parcialmente, mantendo-a estável e lucrativa. Devido às diferenças nas estratégias básicas, cada uma delas possui características próprias, de modo que é necessário analisá-las separadamente.

2.1.6.3.1 Desligamento

A manutenção de um empreendimento neste subestágio geralmente é motivada pelo desejo do empreendedor em realizar novas atividades, seja um novo negócio ou simplesmente desenvolver outras habilidades.

Em muitos casos, a empresa conta com uma estrutura organizacional relativamente grande, com gerentes funcionais para desempenhar atividades anteriormente realizadas pelo proprietário. Apesar disso, não há necessidade de gerentes altamente qualificados, pois as metas da empresa não são de crescimento constante.

Há definição de sistemas e processos básicos de produção, finanças e marketing, e o planejamento necessário é maior do que nos estágios anteriores, sendo necessário, além de planejar as operações, fazer uma provisão de capital em períodos prósperos, preparando-se para as épocas de sazonalidade.

Desde que seu nicho de mercado não sofra grandes alterações, nem a empresa sofra uma má gestão, ela pode ficar indefinidamente nesta fase.

2.1.6.3.2 Crescimento

Neste subestágio, o empreendedor opta por prosseguir com o crescimento do negócio, arriscando a estabilidade e os recursos disponíveis.

A estrutura organizacional tem várias semelhanças com a do subestágio. Desligamento, exceto pela necessidade de gerentes com um maior grau de competência (uma vez que as metas da empresa são progredir ainda mais) e pelo maior envolvimento do empreendedor.

Há necessidade de definir eficientes sistemas e processos de produção, finanças e marketing, e a empresa deve manter-se com alta lucratividade para viabilizar o crescimento.

2.1.6.4 Decolagem

Empresas que obtêm sucesso no estágio sucesso/crescimento atingem a decolagem, que requer a definição de como crescer rapidamente e como financiar este crescimento.

A organização passa a ser descentralizada e requer gerentes com alto grau de competência. Nesse momento, o empreendedor e o negócio tornam-se bastante distintos. Os sistemas tornam-se cada vez mais poderosos, e o planejamento é realizado em nível operacional e estratégico. Algumas empresas são bem-sucedidas neste estágio e se tornam grandes negócios.

2.1.6.5 Maturidade

As empresas que alcançam este último estágio têm como principais desafios o controle dos lucros proporcionados pelo crescimento e o controle das ineficiências provenientes do crescimento.

A organização tem seu gerenciamento descentralizado, com uma estrutura mais complexa que no estágio de decolagem. O empreendedor e o negócio estão plenamente separados, tanto financeira quanto operacionalmente.

O planejamento estratégico e operacional são extremamente detalhados e, para tanto, são utilizados diversos recursos e ferramentas.

2.1.7 Modelo de Miller e Friesen (1984)

O modelo de Miller e Friesen (1984a) destaca-se pela abordagem aplicada e a metodologia empregada, baseadas em relatos obtidos em diversas organizações.

Miller e Friesen (1984b) determinaram uma tipologia que analisasse a organização nos seus diferentes estágios (Quadro1). Os autores acreditam que o ambiente organizacional seleciona naturalmente as características ou atributos da organização em função da sua estrutura, e o modelo apresenta a estrutura organizacional como elemento dinâmico.

Estágios	Características
Nascimento	A organização é pequena, homogênea, dominada pelos proprietários, marcada pelo alto grau de informalidade e centralização. As técnicas gerenciais empregadas são simples. Baseia-se na inovação das linhas de produtos.
Crescimento	A organização é um pouco maior, possuindo um ambiente mais heterogêneo. Em alguns casos, novos quotistas ou acionistas são inseridos no negócio. A estrutura ganha uma dose maior de formalização no que tange à especialização, comunicação e procedimentos. A administração é menos centralizada. As técnicas gerenciais são mais apuradas.
Maturidade	A organização ganha uma estrutura mais completa, alcançando um patamar de maturidade e heterogeneidade. Cresce a competição e a formalidade nas relações – estrutura formal e democrática. A centralização torna-se moderada. O foco do negócio é o suprimento do mercado. A velocidade de crescimento é menor, as inovações diminuem e a estrutura se torna mais profissional.
Rejuvenescimento	A organização torna-se maior, mais complexa e o ambiente ainda mais heterogêneo. Os controles, procedimentos e comunicação tornam-se mais formais. A estratégia explora a diversificação e a inovação dos produtos no mercado, o que leva a uma estrutura de divisões com elevada propensão a riscos, apesar do planejamento. A velocidade de crescimento tende a ser maior.
Declínio	A estrutura torna-se formal e burocrática. O crescimento é baixo. Os sistemas de informações gerenciais tornam-se inadequados às necessidades da organização. Ações mais conservadoras marcam esta etapa em que as atenções se voltam para o diagnóstico do declínio e recuperação. Em função da subcapitalização, os níveis de investimentos e sofisticação são baixos.

Quadro 1 - Ciclo de vida de uma empresa segundo Miller e Friesen (1984)

Fonte: A autora, 2008.

2.1.8 Modelo de Degen (1984)

Para Degen (1984a), as organizações passam por vários estágios no processo de desenvolvimento de seus negócios.

Conforme o autor, nem todas as organizações evoluem da mesma forma, algumas pulam alguns estágios, outras podem parar de crescer e algumas conseguem percorrer todos os estágios.

Para Degen (1984b), o primeiro estágio trata da “Acumulação de Recursos” em que os gestores buscam a acumulação de recursos técnicos e financeiros, cujo objetivo é vencer todas as barreiras com o intuito de consolidar o seu negócio.

Já no segundo estágio, chamado “Explorando Oportunidades”, é o início do desenvolvimento da organização em que algumas mudanças são realizadas.

No terceiro estágio, chamado “Nicho de Mercado”, a organização visa a suplantando barreiras impostas pelo esgotamento do nicho explorado, buscando neste momento a diversificação para manutenção do crescimento.

No quarto estágio, denominado “Negócios com Sinergia”, também se busca evitar o esgotamento de demanda que poderá resultar em graves prejuízos ao negócio.

O quinto estágio, denominado “Negócios sem Sinergia”, visa à diversificação das atividades, em que a organização concentra esforços frente ao objetivo da empresa que é a manutenção do crescimento.

2.1.9 Modelo de Scott e Bruce (1987)

O modelo de Scott e Bruce (1987) visa à funcionalidade do processo. Os autores apresentam o ciclo de vida das organizações em cinco estágios: inicial, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Segundo os autores, uma organização pode manter-se em um estágio por anos em decorrência das peculiaridades de cada estágio e pelo fato de que nem todas as organizações sobrevivem para se tornarem grandes negócios. A transição de uma etapa para outra tem origem em rupturas ou crises.

2.1.10 Modelo de Kaufmann (1990)

Este modelo apresenta o desenvolvimento organizacional em quatro fases, baseando-se na cultura corporativa, poder, liderança, autoridade, delegação, mudanças culturais, planejamento e qualidade dos recursos humanos. A Figura 2 ilustra os estágios segundo Kaufmann (1990).

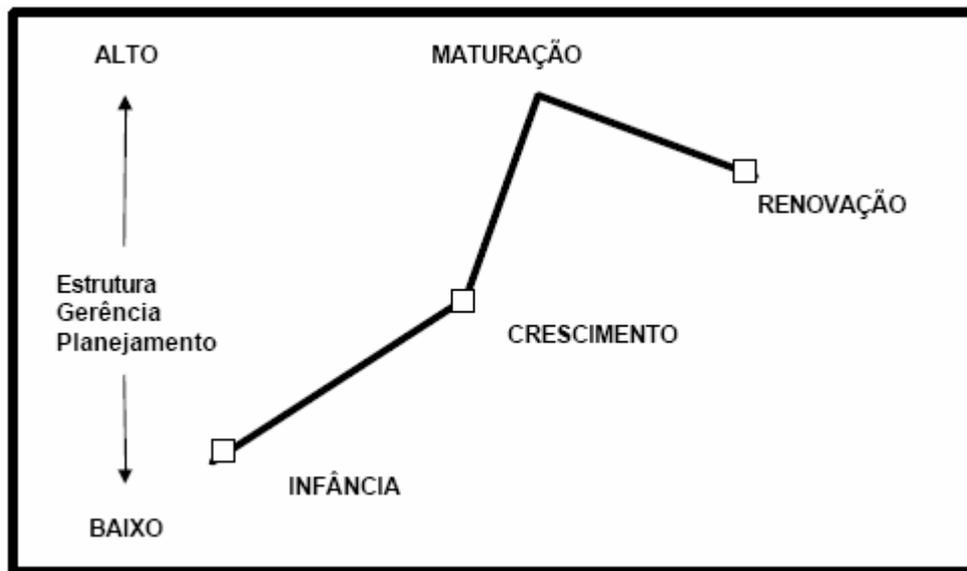


Figura 2 - Ciclo de vida de uma empresa segundo Kaufmann (1990).
Fonte: A autora, 2008.

2.1.11 Modelo de Adizes (1991)

O modelo Adizes (1991b) define três estágios de maturidade das empresas: o desenvolvimento, o amadurecimento e o envelhecimento. Esses níveis estão subdivididos em estágios, que são:

- a) Desenvolvimento: paquera; infância e Toca-Toca;
- b) Amadurecimento: adolescência e primor; e
- c) Envelhecimento: estabilidade, aristocracia, recriminação, burocracia e morte.

2.1.11.1 Paquera

Este é o primeiro estágio pelo qual passa a maioria das empresas. Consiste basicamente no sonho do empreendedor e seu planejamento inicial, concentrando-se em idéias e oportunidades.

Quando é feita a opção por assumir riscos, a paquera tem fim e se inicia a Infância.

2.1.11.2 Infância

Neste estágio, o foco das atenções do empreendedor é alterado do campo das idéias e possibilidades para resultados, ou seja, faturamento. O negócio passa a ser mais concreto, tendo suas ações orientadas a oportunidades e vendas.

Nesta fase, há pouca definição de processos, controles, sistemas ou fluxo de atividades. O empreendedor confunde-se com a empresa.

2.1.11.3 “Toca -Toca”

As empresas que vencem o estágio de infância alcançam o “Toca-Toca”, caracterizado pelo rápido crescimento. Em geral, os empreendedores ganham grande confiança e, uma vez que vêem sua empresa crescer rapidamente, eles ficam vulneráveis a falhas, provenientes do excesso de segurança.

2.1.11.4 Adolescência

Uma vez superados os problemas do estágio anterior, as empresas passam para a Adolescência, o primeiro estágio do nível Amadurecimento. É nesta fase que elas sofrem pelo crescimento desordenado. Na medida em que tomam forma, é comum passarem a contar com

um chefe de operações. Surgem muitos conflitos internos, tanto que a atenção aos clientes fica reduzida.

Temporariamente, as empresas sofrem uma perda de visão. Se superarem seus problemas, conseguirão atingir o próximo estágio.

2.1.11.5 Primor

Este é o estágio a que todas as empresas querem chegar. Neste ponto, há um perfeito equilíbrio entre flexibilidade, controle, disciplina e inovação. Antes dele, as empresas são flexíveis, mas descontroladas. Depois, tendem a ter mais controle, mas se tornam “engessadas”.

Considerado o sonho de todo empreendedor, só neste estágio as empresas podem dominar seus mercados e manter a liderança. Enfim, ela tem perfeita saúde e está apta a aproveitar adequadamente todas as oportunidades.

2.1.11.6 Estabilidade

Este é o primeiro dos estágios do nível envelhecimento. A organização ainda é forte, mas começa a apresentar os primeiros sinais de perda da juventude. A inovação, antes considerada primordial, passa a ser apenas bem-vinda. As novas idéias dão lugar a exigências de resultados em curto prazo. Além disso, os investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento são reduzidos.

2.1.11.7 Aristocracia

Neste estágio, a inovação é ainda menor. Ao invés de fomentar novos negócios, é dada preferência pela aquisição de novas empresas ou partir para outros negócios.

É dada grande ênfase em como as coisas são feitas, em detrimento do porquê ou o que é feito. Isso dá um aumento do controle, na medida em que a flexibilidade se reduz.

2.1.11.8 Recriminação

Neste estágio, surgem vários aspectos pouco objetivos. Para controlar o fluxo de caixa, prefere-se reduzir os custos a tentar incrementar as vendas.

Quando ocorre algum problema, ao invés de tentar localizá-lo e solucioná-lo, busca-se descobrir quem foi o culpado.

2.1.11.9 Burocracia

Se a empresa não morre no estágio anterior, ela torna-se extremamente burocratizada, seja porque é protegida politicamente ou porque sobrevive em um ambiente regulado. A organização deixa de ter como foco atender às necessidades de seus clientes e passa a focar em quem lhes dá os recursos para sobreviver ou controlar o ambiente.

Para tudo passa a haver regras, que devem ser seguidas à risca por todos e são incontestáveis. Isto torna a inovação praticamente nula e a criatividade desnecessária.

2.1.11.10 Morte

Quando a empresa deixa de ter caixa suficiente para sobreviver, ela morre. Este fenômeno pode ser lento e gradual ou rápido e arrasador. Este estágio marca o fim do modelo e das organizações.

2.1.12 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993)

Para os autores Mount, Zinger e Forsyth (1993), o ciclo de vida é composto por cinco estágios:

- a) Empresa operada pelo dono;
- b) Transição para uma empresa administrada pelo dono;
- c) Empresa administrada pelo dono;
- d) Transição para uma administração profissional; e
- e) Administração profissional.

O modelo pressupõe a aprendizagem do empreendedor, elemento ativo da gestão, e a conseqüente profissionalização de sua estrutura gerencial.

2.1.13 Modelo de Reynolds, Storey e Westthead (1994)

Reynolds, Storey e Westthead (1994) dividem o processo empresarial em três etapas: concepção, gestação e nascimento, infância e crescimento.

A primeira etapa é a fase de exploração, pesquisa operacional, estudos de viabilidade e reconhecimento de mercado.

A segunda etapa é conseqüência da primeira e se refere à consecução do projeto.

A terceira fase é a de posicionamento da organização relativamente às possibilidades de trajetória.

2.1.14 Modelo de Marques (1994)

Para Marques (1994), a existência de uma organização se dá em nove estágios: estágio conceptual, organizativo, produtivo, caçador, administrativo, participativo, adaptativo e inovativo.

O primeiro estágio, o conceptual, é aquele em que a organização é criada, e a participação do empreendedor é significativa.

No estágio denominado organizativo, esforços são dirigidos à organização social do negócio em torno de diretrizes e objetivos societários.

O estágio produtivo refere-se à geração dos primeiros produtos e/ou serviços e entrega aos primeiros clientes.

No estágio "caçador", a organização concentra todos os esforços com vistas ao crescimento das vendas e expansão das atividades.

O estágio administrativo demanda cuidados relativos ao risco de burocratização excessiva e complexidade da organização.

O estágio normativo constitui extensão à etapa anterior. Neste estágio, a organização apresenta-se mais eficiente, menos dependente dos fundadores e igualmente mais complexa, relativamente lenta e menos lucrativa. O desafio desta etapa é reconduzir o negócio a um novo patamar.

No estágio participativo, as decisões são tomadas em todos os níveis e não exclusivamente pela cúpula diretiva.

O estágio adaptativo tem como propósito a reconquista da flexibilidade.

O estágio inovativo é uma fase mais madura da empresa que pressupõe a aderência às diretrizes do mercado.

2.1.15 Modelo de Macedo (1997)

A primeira fase do ciclo proposto por Macedo (1997) é caracterizada pela criatividade e pelo propósito maior de aproveitar as oportunidades de mercado pela sinergia de talentos.

Na segunda fase, marcada por um maior direcionamento aos objetivos do negócio, o processo comunicativo torna-se formalizado.

A terceira fase do modelo ilustra o crescimento pela delegação, reduzindo drasticamente o nível de centralização do processo decisório.

Na quarta fase, o crescimento passa a ser orientado pela coordenação. Nesta fase, as práticas gerenciais na organização apresentam-se institucionalizadas.

A quinta fase orienta o crescimento com base na cooperação.

2.1.16 Modelo de Raposo e Ferreira (1997)

Segundo Raposo e Ferreira (1997a), pouco se sabe sobre a evolução da estrutura, processos, padrões de aprendizagem e tomada de decisões, que são essenciais para que a organização evolua em seu ciclo de vida. Embora tenham sido propostos vários modelos e teorias para explicar o processo do ciclo de vida, poucos foram validados empiricamente. Além do mais, alguns trabalhos se concentram apenas nas diferenças existentes entre os vários estágios do ciclo de vida.

Em seu trabalho, Raposo e Ferreira (1997b) investigaram a pequena e média empresa sob o aspecto da teoria do ciclo de vida, com o objetivo de testar a existência de estágios de desenvolvimento. Sendo assim, realizaram um trabalho voltado ao estudo do desenvolvimento de uma taxonomia empírica de estágios de ciclo de vida, voltado a pequenas e médias empresas da região de Beira, interior de Portugal. O trabalho abordou três questões:

- a) o que constitui um estágio de ciclo de vida;
- b) quantos estágios existem num ciclo de vida; e
- c) quais as características de cada estágio.

Na primeira questão, os autores relataram que existem diversos modelos baseados em estágios de crescimento da organização, mas tem sido dada pouca atenção às variáveis que compõem a construção do estágio do ciclo de vida (HANKS et al., 1994). Os autores apresentam os diversos investigadores e modelos estudados, dos quais a maioria foi apresentada na revisão bibliográfica deste estudo, definindo que o estágio de ciclo de vida está voltado às variáveis relativas à estrutura organizacional.

Na segunda questão, os autores colocam que os estágios de ciclo de vida estão voltados a um conjunto de fatores que integram e alteram as características das organizações. Existe uma série de estágios específicos, desde o nascimento à maturidade até o declínio da organização. Os modelos sugerem uma razoável compatibilidade de padrões de crescimento da organização, mas mesmo assim ainda existe uma grande variedade quanto ao número específico de estágios.

Na terceira questão, os autores descrevem que são várias as mudanças das características nas organizações nos diferentes estágios. Essas mudanças variam de acordo com as orientações dos membros das organizações, das estruturas organizacionais e das relações ambientais. Cada um dos investigadores apresentados pelos autores tem enfatizado

conjuntos únicos de características organizacionais e modelos de ciclo de vida (QUINN E CAMERON, 1983).

Raposo e Ferreira (1997c) apresentaram uma visão consolidada de outros modelos referentes ao ciclo de vida de uma organização, definindo em quatro os estágios ou ciclos de vida da organização: nascimento, crescimento, maturidade e diversificação, ressaltando que nem sempre a organização alcança todas as etapas ou evolui numa mesma direção.

O estudo de Raposo e Ferreira (1997d) apresentou uma metodologia para operacionalizar empiricamente o ciclo de vida das organizações. Pela metodologia utilizada poderão ser explorados os padrões dos estágios de ciclo de vida, e proposições poderão ser geradas. A taxonomia desenvolvida no estudo efetuado por Raposo e Ferreira sugere quatro estágios citados acima, porém identificou-se também uma configuração que pareceu refletir um estágio de estagnação ou declínio.

Conforme Raposo e Ferreira (1997e), existe um nível maior de complexidade no padrão de configurações de estágios de crescimento, sugerindo uma análise mais cuidadosa do ciclo de vida. Uma dificuldade que ainda continua para os gestores das organizações é saber classificar os estágios de desenvolvimento baseado nos modelos gerais contemplados pela literatura.

2.1.17 Modelo de Rooke e Torbert (1998)

Rooke e Torbert (1998) propuseram oito estágios para o desenvolvimento organizacional.

O primeiro estágio é denominado de “concepção” e é a fase de projeção do negócio.

O segundo estágio é denominado de “investimento”. Trata-se da etapa que demanda atenção do empreendedor e aporte de capital e grandes investimentos.

O terceiro estágio, denominado de incorporação, representa uma etapa mais consolidada para a organização no que se refere às práticas gerenciais e relações com o mercado.

O quarto estágio, “experimental” representa a fase mais criativa do ciclo, marcada pela simulação e testes estruturais e estratégicos.

O quinto estágio, produtividade sistemática, é a etapa do ciclo em que a estrutura e as estratégias são institucionalizadas.

O sexto estágio, pesquisa colaborativa, é a fase de auto-aperfeiçoamento ou reconfiguração estrutural com o intuito de atender aos novos objetivos da entidade.

O sétimo estágio, comunidade fundamental, é uma etapa caracterizada pela crise estrutural.

O oitavo estágio, denominado de “disciplinas liberais”, é a fase de conscientização quanto aos problemas estruturais.

2.1.18 Modelo de Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

O modelo compreende três fases: de empreendimento, de formalização e de flexibilização.

O estágio de empreendimento é caracterizado por uma estrutura organizacional flexível, com regras e procedimentos personalizados em coerência com a ênfase na inovação e criatividade.

O estágio da formalização é caracterizado por uma estrutura organizacional mais funcional, com políticas e procedimentos institucionalizados.

Na etapa de flexibilização, a estrutura organizacional é divisionada e semi-autônoma, as políticas e procedimentos são mais flexíveis.

2.1.19 Modelo de Allegretti e Andreolla (1998)

Os autores definem um ciclo de três etapas: introdução, crescimento e declínio.

A etapa de introdução apresenta uma taxa de crescimento elevada, a concorrência apresenta-se acirrada e crescente, sem um padrão de mercado.

Na etapa de crescimento, a taxa é igualmente elevada, e a empresa se encontra mais bem adaptada à concorrência, apresentando uma participação maior de mercado relativamente à etapa anterior.

A etapa de declínio representa a superação dos concorrentes. A empresa abandona propósitos estratégicos e prioriza a sobrevivência.

2.1.20 Modelo de Sibbet (2003)

O modelo identifica sete estágios: nascimento, expansão, especialização, institucionalização, regeneração, co-criação e transformação.

A primeira fase é comum aos demais modelos.

A segunda fase é marcada pela busca pela sustentabilidade e fluxo de caixa.

Na terceira fase, especialização, as competências do negócio tornam-se claras e as estratégias mais bem direcionadas aos objetivos propostos.

A quarta fase, institucionalização, prioriza a segurança e retornos confiáveis.

A quinta fase, regeneração, experimenta um novo crescimento, tornando a organização mais flexível e adaptável ao contexto de mercado.

A sexta fase é a da co-criação em que o foco é a inovação, e a sétima é a etapa de transformação efetiva.

Na fase de co-criação, a empresa realiza parcerias com outras empresas.

No estágio de transformação, as ações se materializam, e as intenções são compartilhadas.

2.1.21 Resumo dos Modelos de Maturidade

O Quadro 2 mostra os modelos de maturidade de acordo com as citações anteriores, por autor e ano da publicação, buscando melhorar a visualização e o entendimento dos modelos de maturidade.

Modelo	Ano	Características dos Modelos de Maturidade
MCGUIRE	1963	<ul style="list-style-type: none"> • pequena empresa tradicional; • planejamento para o crescimento; • decolagem (ou abandono das condições existentes); • gerenciamento profissional; e • produção em massa.
CHRISTENSEN E SCOTT	1964	<ul style="list-style-type: none"> • gerenciamento de uma unidade, sem partes especializadas; • gerenciamento de uma unidade, com partes especializadas; e • múltiplas unidades operacionais.
LIPPITT E SCHMIDT	1967	<ul style="list-style-type: none"> • empenho do empreendedor;

		<ul style="list-style-type: none"> • busca da aprendizagem; e • adaptação ao ambiente econômico.
STEINMETZ	1969	<ul style="list-style-type: none"> • supervisão direta; • delegação responsabilidades; • controle indireto; e • organização divisional.
GREINER	1972	<ul style="list-style-type: none"> • idade; • tamanho da organização; • estágios de evolução/revolução; e • taxa de crescimento.
CHURCHILL E LEWIS	1983	<ul style="list-style-type: none"> • existência; • sobrevivência; • sucesso – desligamento ou crescimento; • decolagem; e • maturidade.
MILLER E FRIESEN	1984	<ul style="list-style-type: none"> • nascimento; • crescimento; • maturidade; • rejuvenecimento; e • declínio.
DEGEN	1984	<ul style="list-style-type: none"> • acumulação de recursos; • explorando oportunidades; • nicho de mercado; • negócios com sinergia; e • negócios sem sinergia.
SCOTT E BRUCE	1987	<ul style="list-style-type: none"> • inicial; • sobrevivência; • crescimento; • expansão; e • maturidade
KAUFMANN	1990	<ul style="list-style-type: none"> • infância; • crescimento; • maturação; e • renovação.
ADIZES	1991	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento; • amadurecimento; • envelhecimento;
MOUNT, ZINGER E FORSYTH	1993	<ul style="list-style-type: none"> • empresa operada pelo dono; • transição para uma empresa administrada pelo dono; • empresa administrada pelo dono; • transição para uma administração profissional; e • administração profissional.
REYNOLDS, STOREY E WESTTHEAD	1994	<ul style="list-style-type: none"> • concepção; • gestação e nascimento; • infância e crescimento.
MARQUES	1994	<ul style="list-style-type: none"> • estágio conceptual; • organizativo; • produtivo; • caçador; • administrativo; • participativo; • adaptativo; e • inovativo.
MACEDO	1997	<ul style="list-style-type: none"> • criatividade;

		<ul style="list-style-type: none"> • formalização; • crescimento pela delegação; • coordenação; e • cooperação.
RAPOSO E FERREIRA	1997	<ul style="list-style-type: none"> • nascimento; • crescimento; • maturidade; e • diversificação.
ROOKE E TORBERT	1998	<ul style="list-style-type: none"> • concepção; • investimento; • incorporação; • experimentação; • produtividade sistemática; • pesquisa colaborativa; • comunidade fundamental; e • disciplinas liberais.
MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO	1998	<ul style="list-style-type: none"> • empreendimento; • formalização; e • flexibilização.
ALLEGRETTI E ANDREOLLA	1998	<ul style="list-style-type: none"> • introdução; • crescimento; e • declínio.
SIBBET	2003	<ul style="list-style-type: none"> • nascimento; • expansão; • especialização; • institucionalização; • regeneração; • co-criação; e • transformação.

Quadro 2 – Resumo dos Modelos de Maturidade
Fonte: A autora, 2008.

Verificou-se, pelo estudo realizado sobre estágios de maturidade, um nível elevado de similaridade entre os modelos, particularmente quando vistos a um nível geral. Todavia, ao analisarmos individualmente cada modelo, detectam-se algumas divergências, como, por exemplo, o número de estágios de cada modelo, que também diferem quanto às características específicas para definição de cada estágio. Estas disparidades entre os modelos podem estar baseadas no fato de a maioria dos modelos estar fundamentada conceitualmente e não empiricamente.

Deste modo, existe a necessidade de transferir as dimensões utilizadas na definição de estágios de maturidade, por meio de medidas meramente descritivas e genéricas, para um nível de medidas mais afinado, alcançando um grau maior de especificidade de classificação no que tange à gestão organizacional, o que foi traduzido pelas questões apresentadas na Parte 2 do questionário que se encontra no Apêndice A e no Quadro 03.

Tendo como pressupostos os conceitos de maturidade, formulou-se um modelo acerca dos estágios de maturidade, observando a gestão organizacional, considerando as mudanças que se verificam desde os estágios de constituição da organização até o estágio de maturidade.

Estágios	Características de cada Estágio
Constituição/Nascimento	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura centralizada; • Sem formalização de cargos e processos; • Taxa de crescimento baixa; • Gestão autocrática; • Sem estratégia definida; • Sem investimentos em tecnologias; e • Respostas às demandas do mercado lenta.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se o processo de descentralização da estrutura; • Inicia-se o processo de formalização dos cargos e processos; • A organização começa a crescer; • Gestão começa a deixar de ser autocrática e se torna um pouco mais democrática; • As estratégias começam a ser definidas; • Investimentos em tecnologias; • As respostas às demandas do mercado melhoram; e • A organização começa a seguir as mudanças do mercado adaptando-se à elas.
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura descentralizada; • Formalização dos cargos e funções; • Formalização e integração dos processos e atividades; • Intensa troca de informações formais e informais; • Gestão democrática; • Estratégia organizacional definida; • Grandes investimentos em tecnologias; e • Dinamismo na atuação com o mercado.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura totalmente descentralizada; • Formalização dos cargos e funções com aperfeiçoamentos constantes; • Autonomia e polivalência dos funcionários; • Gestão altamente democrática; • Alto nível de cooperação entre os funcionários; • Estratégia organizacional bem definida, buscando melhorias constantes; • Grandes investimentos em tecnologias; • Agilidade nas respostas as demandas de mercado; e • Excelente posição da organização em relação aos concorrentes.

Quadro 03 – Resumo dos Modelos de Maturidade do Ponto de Vista da Gestão Organizacional
Fonte: A autora, 2008.

Tendo os conhecimentos adquiridos até o presente momento sobre estágios de maturidade, buscar-se-á, por meio de uma revisão da literatura, demonstrar os principais processos de gestão utilizados em organizações, que corroborarão a utilização das questões elaboradas na Parte 3 do questionário – Apêndice A.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO

Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um *input*, acrescenta valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados a seus clientes (HARRINGTON, 1991).

Para Graham e LeBaron (1994), os trabalhos importantes realizados nas organizações são parte de algum processo.

Partindo desses conceitos, muitos foram os processos de gestão utilizados na aplicação do questionário para o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, serão relatados os mais importantes, ou seja, os processos de gestão mais utilizados e conhecidos pelas organizações e também os que mais deram consistência aos resultados obtidos.

Os processos de gestão apresentados serão subdivididos em cinco grandes áreas da administração: Finanças, Marketing, Produção, Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas.

2.2.1 Processos de Gestão Financeira

A gestão financeira gere os fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa. É de suma importância este processo de gestão, pois cabe a ele buscar o equilíbrio entre gerar lucro e manter o caixa da organização. Para isso, fazem-se necessárias várias análises.

2.2.1.1 Análises Financeiras

As análises financeiras devem se fazer presentes na organização, pois elas fornecem informações necessárias para a tomada de decisão.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008a, p. 522):

Estas medidas não são pontos definitivos para a tomada de decisão, servem apenas como guias na avaliação de dados financeiros e operacionais. Muitos outros fatores, tais como tendência na indústria e nas condições econômicas, devem ser também considerados.

As medidas analíticas consideradas para a verificação da real situação financeira da empresa são:

2.2.1.1.1 Análise Vertical

Segundo Iudícibus (1998a, p. 28), a análise vertical “envolve a relação entre um elemento e o grupo de que ele faz parte. Ao contrário da horizontal, a análise vertical envolve elementos homogêneos, mas relativos a um mesmo exercício”.

A análise vertical estabelece as proporções entre os elementos do exercício como um todo, além de permitir comparações entre demonstrações financeiras da mesma empresa ou de empresas diferentes, trabalhando com uma única medida de valor (IUDÍCIBUS, 1998b, p. 29).

As vantagens desta análise são:

- a) Comparações que permitem constatar a política de aplicação de recurso da empresa;
- b) Reflexos entre a obtenção e as aplicações de recursos; e
- c) Verificação do direcionamento que os recursos tomaram no decorrer do tempo.

Porém se os resultados extraídos da análise vertical forem submetidos a uma correção pela inflação, apresentarão significativas diferenças para mais, sendo considerado uma desvantagem desta análise (IUDÍCIBUS, 1998c, p. 32).

2.2.1.1.2 Análise Horizontal

Iudícibus (1998d, p. 30) cita que:

A análise horizontal consiste em verificar a evolução dos elementos patrimoniais ou de resultados durante um determinado período. Possibilita a comparação entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas em diferentes exercícios sociais,

porém de uma mesma empresa. Para que se faça a análise horizontal, é necessário que haja pelo menos dois exercícios para efeito de comparação.

Esta análise possibilita demonstrações proporcionais entre cada elemento do exercício em questão, apontando a evolução percentual que permite a comparação por tendência positiva ou negativa (WARREN; REEVE; FESS, 2008b, p. 523).

As vantagens que esta análise apresenta, são:

- a) Demonstra as evoluções e possibilita admitirem-se as tendências; e
- b) Permite comparar e também comprovar as informações obtidas na análise vertical.

Porém é necessário que os dados estejam corretos e na moeda corrente, caso isso não ocorra, a análise se tornará inválida para qualquer tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 1998e, p. 30).

2.2.1.1.3 Análise de Solvência

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008c, p. 527), “a capacidade de uma empresa para pagar suas dívidas (débitos) é chamada de solvência. A capacidade de uma empresa de obter lucro é chamada lucratividade. Estes fatores estão inter-relacionados”.

Warren, Reeve e Fess (2008d, p. 527) citam que: “A análise de solvência foca a capacidade de um negócio para pagar ou satisfazer suas obrigações de curto e longo prazo. Isso é normalmente avaliado pelo exame de balanço patrimonial¹”.

O índice de indvidamento da empresa também deve ser conhecido pelo seu gestor. Este índice tem como principal objetivo mostrar o grau de comprometimento do capital da empresa com o capital de terceiros. Este índice se faz importante para a comparação dos juros pagos referentes ao financiamento, com aqueles proporcionados pelo mercado em que foi aplicado o valor da empresa (IUDÍCIBUS, 1998f, p. 83).

Toda a análise citada utiliza-se de valores absolutos (\$) e relativos (%), os quais são úteis para avaliar as relações e tendências nas condições financeiras e operacionais da empresa (WARREN; REEVE; FESS, 2008e, p. 526).

¹Balanço Patrimonial: as análises existentes dentro do balanço que verificam a capacidade de solvência são: análise da posição atual, análise das contas a receber, análise dos estoques, razão entre ativos e exigível a longo prazo, razão entre exigibilidade, patrimônio líquido e índice de cobertura dos juros.

2.2.1.1.4 Patrimônio e seu Estudo

“O patrimônio deve ser entendido como um organismo fundamental, composto de órgãos e funções, cujo funcionamento ou efeito é responsável pela sanidade desta mesma espécie econômica e social” (Rodrigo Antonio Chaves da Silva²).

Rodrigo Antonio ainda cita que:

Hoje, as funções patrimoniais estão bem definidas dentro da empresa, são elas: liquidez, resultabilidade, estabilidade, economicidade, produtividade, sociabilidade, elasticidade e invulnerabilidade. Como também a definição de seus órgãos, os quais geram as funções, e estas geram o exercício social da empresa.

Cabe entender e conhecer as funções e os órgãos que formam o Patrimônio da empresa, pois só assim o gestor será capaz de controlar seus ativos e ter uma visão correta do seu real patrimônio.

2.2.1.1.5 Fluxos de Caixa

É de extrema importância que as empresas conheçam o seu fluxo de caixa, que, neste caso caixa se refere ao dinheiro, ou seja, trata de toda entrada e saída do caixa em períodos determinados. O fluxo de caixa é uma das principais demonstrações financeiras (WARREN; REEVE; FESS, 2008f, p. 468).

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008g, p. 468), este fluxo “fornece informações úteis sobre a capacidade da empresa em gerar caixa, manter e expandir sua capacidade operacional, cumprir com suas obrigações financeiras e pagar dividendos”.

Em artigo³ publicado por Augusto Campos⁴, a grande utilidade do fluxo de caixa é “permitir a identificação (especialmente prévia, mas também posterior) das sobras e faltas no

²Rodrigo Antonio Chaves da Silva: Estudante do Instituto de Contabilidade do Brasil, artigo disponível em <http://www.icbrasil.com.br> acesso em 29 de junho de 2008.

³Artigo: publicado em 09 de janeiro de 2008, com o tema de Fluxo de caixa: instrumento essencial para profissional independente. Disponível em: <http://www.efetividade.net.com>. Acesso em: 19 de jun. 2008.

⁴Augusto Campos: Administrador, pós-graduado em Implantação de Software Livre e Gerenciamento de Projetos. Atua na área de Planejamento Estratégico em Organização Pública. Autor e mantenedor dos sites BR LINUX e EFETIVIDADE.

caixa, possibilitando ao profissional planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar seu desempenho”.

O fluxo de caixa também apresenta algumas vantagens, como se pode verificar no artigo “O Fluxo de caixa e sua importância na Gestão”, publicado em 07/12/2007 por Augusto Paes Barreto⁵, disponível na web⁶, conforme citado abaixo.

O Fluxo de Caixa permite um grande elenco de vantagens na gestão como um todo. Essas vantagens são:

- a) Redução do custo financeiro pela redução da necessidade do Capital de giro;
- b) Relação entre os ingressos financeiros e respectivas saídas em um determinado intervalo de tempo;
- c) Permite, pelo dimensionamento pretérito, as aquisições à vista, com significativa redução de custos;
- d) Facilita sobremaneira a identificação daqueles créditos (normalmente de fornecedores) viáveis ou não, em função de seus custos;
- e) Permite a justaposição entre níveis elevados de caixa e compatibilização de volumes de investimento geradores de rentabilidade interessante;
- f) Análise pormenorizada dos ciclos operacionais, mormente com o concurso de uma contabilidade de custos bem estruturada;
- g) Faculta a empresa liquidar seus compromissos de modo a dispor permanentemente de uma boa política de crédito; e
- h) Por fim, por tudo aquilo acima destacado, é fácil a percepção de que este instrumento de gestão se aplica praticamente a qualquer modalidade de empreendimento, tornando-se mais interessante quanto mais complexa for a atividade ou mais delicada a situação financeira da empresa.

Outro fator essencial para a organização, além de seus sistemas internos, é o capital humano, e este como os demais também devem estar sempre em avaliação.

⁵Augusto Paes Barreto: Economista e sócio-diretor da Consultoria Siegen, especializada em recuperação de empresas em crise financeira e sucessão familiar.

⁶Artigo: disponível em: <http://www.financialweb.com.br>. Acesso em: 19 de jun. 2008.

2.2.1.2 Análises Contábeis

O Professor Thomas Corbett⁷ cita que:

Contabilidade gerencial não tem relação com a contabilidade ‘geral’ ‘das partidas dobradas, do débito e crédito’. Contabilidade Gerencial é o sistema de informação gerencial necessário para a boa administração de qualquer organização.

O principal objetivo da contabilidade gerencial é fornecer às organizações relatórios internos para planejar, controlar operações de rotina, para tomar decisões não rotineiras e formular os principais planos e políticas da empresa (HORNGREN, 1982a, p. 46).

Deve-se frisar que existe uma diferença entre Contabilidade Gerencial e Financeira, institucionalizada nos EUA desde 1972 pela NAA – *National Association of Accountants* (HORNGREN, 1982b, p. 48).

Hornngren (1982c, p. 50) cita que:

A contabilidade gerencial é um processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações de indivíduos internos à organização e deve guiar suas decisões operacionais e de investimento.

Outro fator importante é a contabilidade de custos, utilizada para prover informações para tomada de decisões, desde a gestão das operações até a tomada de decisões estratégicas. “[...] um sistema de gestão de custos é um sistema de informações que levanta dados operacionais e financeiros, processa-os, armazena-os e gera relatórios para usuários (gerentes e executivos) [...]” (HORNGREN, 1982d, p.50).

O objetivo da contabilidade de custos é a verificação dos custos e produto para fins de cálculo do valor dos estoques e renda, como também verificação e controle gerencial, conforme demonstra o Quadro 4.

Controle Operacional	Provê informações sobre eficiência de tarefas
Custeio por produto e por cliente	Mede os custos dos recursos usados em produtos ou serviços e os de comercializá-los a clientes
Controle Gerencial	Provê informações sobre desempenho de gestores e de unidades operacionais

Quadro 4 – Funções da Informação Gerencial

Fonte: Atkinson (1995 p.15).

⁷ Thomas Corbett: Doutor em Negócios. Formato na MIT – Master of Science in Finance ad Accounting. Em 2007 foi diretor da Goldratt Consulting no Brasil. Consultor de Negócios na América Latina e nos EUA.

Em artigo⁸ publicado por Henrique Melo – Bacharel em Ciências Contábeis pela UFPI – Universidade Federal do Piauí, sobre Contabilidade Gerencial, ele cita que:

[...] Analisando a contabilidade como ciência, verifica-se que ela pode ser influenciada por vários fatores do ambiente externo, acarretando mudanças nas decisões da organização e modificando todo o contexto informacional anterior. Tais fatores são: tecnologia da informação, capitais investidos na empresa e o próprio mercado.

Percebe-se que a análise contábil é altamente influenciada por todo o contexto externo à organização.

[...] A contabilidade gerencial faz parte do rol das ciências da contabilidade e, como já foi mencionado, vem tendo um crescimento significativo e conseqüentemente alterando e mudando seu foco, bem como no processo de tomadas de decisões pelos gestores [...].

Nesse contexto de cenário externo, a análise contábil se faz presente para qualquer tomada de decisão. [...] A contabilidade gerencial, se bem usada, é uma ferramenta ímpar e indispensável no processo de gestão [...].

Passa-se a considerar a análise contábil como mais uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas.

Em outro artigo publicado por Walmir da Fonseca Veiga, na Revista Brasileira de Contabilidade n. 139/2003 sobre o tema em questão, ele cita que:

[...] A Contabilidade Gerencial exerce papel fundamental no processo de gestão estratégica das organizações. O estudo também aborda a gestão estratégica e sua integração com a Contabilidade, evidenciando, mais uma vez, sua importância nesse contexto como uma facilitadora no desenvolvimento e na implantação de estratégias empresariais [...].

No mundo competitivo de hoje, o uso efetivo da Contabilidade como elemento da estratégia competitiva é primordial, e, neste contexto, passam a ser necessários sistemas integrados que possibilitem a obtenção de informações consistentes, em tempo real, de todas as áreas das entidades, permitindo o fluxo de informações entre todas as atividades (MELO, 2007).

⁸ Artigo: A Evolução e o Impacto da Contabilidade Gerencial como ferramenta de Gestão nas Organizações, publicado em 29/06/2007. Disponível em <http://www.phb.fap.com.br>> acesso em 20 de junho de 2008.

2.2.1.2.1 Processo Orçamentário

Como dito anteriormente, todo e qualquer processo organizacional deve ser planejado. O planejamento frequentemente estabelece a diferença entre o fracasso e o sucesso empresarial, e o processo orçamentário também deve ser utilizado como um instrumento da administração.

Em curso ministrado por Charles Benigno⁹ sobre Marketing e Gestão, extraído do site www.uvb.br, ele cita que:

Os orçamentos não apenas permitem aos administradores prever os problemas futuros, como também servem de padrões de avaliação da eficiência à medida que a empresa se desenvolve. O orçamento, deste modo, constitui-se num instrumento de planejamento e controle das atividades empresariais, consideradas globais, sincronizadas e integradas, tendo em vista o principal objetivo da atividade privada, o lucro (BENIGNO, 2008a).

Benigno (2008b) define orçamento como:

Conjunto global, sincronizado e integrado de programas de ação que quantificam física e monetariamente as alternativas planejadas (objetivos e meios) para maximizar os lucros empresariais num dado período, sem perder de vista os riscos assumidos, de tal sorte também a maximizar a riqueza dos acionistas residuais.

O objetivo do orçamento dentro de uma empresa é estabelecer metas específicas, executar planos para atingir tais metas e principalmente fazer comparação periódica dos resultados efetivos, considerando todas as metas estabelecidas na empresa (WARREN, REEVE, FESS, 2008h, p. 188).

A comparação de dados atuais para verificação de ganhos é de extrema importância para se ter o resultado real da situação. Warren, Reeve e Fess (2008i, p. 192) mostram a situação real da empresa Western Digital Corp¹⁰, que introduziu um novo processo orçamentário chamado *Web-based B&P* (orçamento e planejamento), tendo o seguinte depoimento de seus executivos financeiros:

De agora em diante, não vamos mais comparar resultados atuais com antigos dados operacionais orçados vários meses atrás, pelo contrário, este ciclo orçamentário irá

⁹Charles Benigno: Graduado em Administração, com especialização em Controladoria e Mestrado em Administração, Consultor de empresas e Superintendente do Núcleo de Educação a Distância da Universidade da Amazônia – Unama.

¹⁰ Western Digital Corp: Fabricante de discos rígidos para computadores.

nos capacitar a reagir prontamente às variações no cenário dos negócios com projeções atualizadas constantemente.

O processo orçamentário de cada empresa deve ser escolhido conforme sua estratégia, porém considerando um cenário de incerteza deve-se escolher um orçamento que seja flexível, pois este deve se adaptar às mudanças. Além de ser utilizado como instrumento de medição de resultados, o orçamento também é utilizado como instrumento limitado de planejamento, em curto prazo, direcionando os gestores dentro da estratégia elaborada (WARREN; REEVE; FESS, 2008j, p. 207).

Segundo Horngren (2004, p. 230), as vantagens dos orçamentos são:

Compelir os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar;
Fornecer expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente; e
Ajudar os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Um orçamento é um plano de negócio formal e, como todo planejamento, deve ser controlado. O controle deve ser baseado na emissão de relatórios, comparando e avaliando constantemente os resultados reais alcançados durante o período de execução dos planos, gerando medidas corretivas onde se fizerem necessárias (BENIGNO, 2008c).

2.2.1.2.2 Gestão Tributária

Um breve relato sobre a importância da Gestão Tributária apresentado pelo Professor Carlos Alberto Pereira¹¹, no site da Fipecaf – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, mostra o atual papel desta gestão dentro das organizações. Pereira (2008) cita que:

[...] O avanço do processo de globalização, o acirramento da competição nos mercados e a elevação contínua da carga tributária têm contribuído para destacar o papel estratégico da gestão tributária nas empresas. A gestão estratégica de tributos é uma forma de buscar um diferencial competitivo e a melhoria dos resultados da

¹¹ Carlos Alberto Pereira: Doutor e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo. Professor Doutor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

empresa, por meio da otimização dos custos tributários que recaem sobre as suas atividades [...].

Diante do cenário competitivo, toda e qualquer ação que a empresa possa tomar para conseguir otimizar seus lucros é válida. Sabe-se que a carga tributária não é pequena, porém se bem gerida pode se tornar um diferencial nos custos para a organização.

[...] O Brasil possui um sistema tributário extremamente complexo, com mais de 60 tributos em vigor e uma carga tributária que ultrapassa 40% do PIB. Só esses fatores já explicam e justificam a crescente preocupação das empresas com o aperfeiçoamento da sua gestão tributária [...].

Toda organização deve ter como principal característica a flexibilidade. Cabe a cada uma verificar o que se pode melhorar, ou tirar de alguns processos internos que são obrigadas a cumprir. A gestão de tributos é uma ferramenta que vem sendo utilizada cada vez mais dentro das empresas.

[...] A gestão tributária deve ser praticada de forma global e integrada entre as diversas áreas, atividades e negócios da empresa. Os tributos fazem parte de quase todas as decisões empresariais [...].

[...] Uma gestão tributária eficaz e eficiente requer conhecimentos jurídicos, econômicos, contábeis, administrativos e legais. No entanto, o grande desafio é a integração desses conhecimentos, com vistas a assegurar a escolha das melhores alternativas tributárias para a empresa como um todo [...].

Porém, para que se possa fazer desta gestão um ponto positivo, é necessário à empresa investir em pessoas capacitadas e em treinamentos constantes, pois, em se tratando de tributação, as informações podem se alterar a cada dia, e se o indivíduo não estiver apto para esta administração, a empresa pode ter um enorme prejuízo.

Em outro artigo¹² publicado sobre gestão tributária, verifica-se que:

[...] Vivemos dia a dia em exigência por qualificação empresarial e isso só vem aumentando, ora por parte do mercado que requer qualidade e melhor preço, ora por parte do Estado que limita o funcionamento de empresas desestruturadas do ponto de vista tributário. Só resta às empresas com capacidade e àquelas que têm o poder de visão adequar-se a essa nova situação para competir e crescer ou trilhar o caminho do desaparecimento no médio ou longo prazo [...].
[...] As ferramentas disponíveis para essa adequação passam pelo planejamento estratégico, incluindo gestão tributária profissional [...] (AUTOR DESCONHECIDO).

¹²Artigo: Gestão Tributária – Visão do Administrador, publicado em 31 de maio de 2008, disponível em: <http://www.administradores.com.br> . Acesso em: 19 de jun. 2008.

A [Lei 6.404/76](#)¹³ prevê a obrigatoriedade do planejamento tributário por parte dos administradores de qualquer companhia, e, pela interpretação do artigo 153, "o administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios".

Percebe-se que o planejamento tributário, além de ser uma opção de estratégica para as organizações, é também algo vital para tornar o empreendimento competitivo.

2.2.1.3 Auditorias

Segundo Gil (2000a), "a auditoria é função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao ciclo administrativo (planejamento/execução/controle) em todos os momentos/ambientes das entidades". A questão da auditoria de gestão é um assunto que envolve aspectos múltiplos dos procedimentos internos da empresa.

Para o Conselho Federal de Contabilidade, a auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que têm por objetivo a emissão de parecer sobre sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e no que for pertinente à legislação específica.

Em uma análise comparativa entre as auditorias interna e externa, chega-se à conclusão de que elas têm muitas semelhanças e se utilizam das mesmas técnicas, quais sejam: formular sugestões de melhorias para deficiências encontradas e modificar a extensão de seus trabalhos de acordo com as suas observações e a eficiência dos sistemas contábeis e de controle interno existentes (GIL, 2000b, p18).

Gil (2000c, p. 21) divide a auditoria em:

Auditoria operacional: revisão/avaliação/emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios/produtos/serviços no horizonte temporal passado/presente;

Auditoria de gestão: revisão/avaliação/emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios/produtos/serviços no horizonte temporal presente/futuro.

¹³Lei 6.404/76: Lei das S/A, de 15 de dezembro de 1976.

Compreende-se que, na auditoria de gestão, há a oportunidade de discussão e planejamento (criação) de procedimentos e realizações futuras, visando à sobrevivência da empresa, uma vez que o mercado se apresenta dinâmico, instável e concorrente.

É pela auditoria interna que a empresa pode estar maximizando suas operações, conforme cita *The Institute of Internal Auditors II A* (1999), tradução Atlas:

A auditoria interna é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa a acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações trazendo para a empresa uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco¹⁴, controle e governança, ajudando a atingir seus objetivos (BOYNTON; JOHNSON; KELL,2002,p.932).

2.2.2 Marketing

O estudo do marketing é bem mais complexo do que se possa imaginar, pois “envolve toda a organização e o ambiente externo como: comportamento do consumidor, concorrentes, fatores culturais, fatores sociais e pessoais da sociedade” (KOTLER, 2000a, p. 35).

Segundo Kotler (2000b, p. 35), faz-se necessário à empresa fazer o marketing de relacionamentos, pois este tem “como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Dois itens são de extrema importância no lançamento de um produto: mercado alvo e real necessidade do consumidor. Kotler (2000c, p. 43) afirma que “uma empresa pode identificar seu mercado-alvo, mas falhar em compreender com exatidão as necessidades dos clientes” (KOTLER, 2000d, p. 43). Para que isto não ocorra, é necessário o estudo do comportamento. Churchill e Peter (2000, p.146) citam que:

O estudo do comportamento do consumidor muitas vezes centra-se no processo de compra e na variedade de forças que o modelam, sendo que estas compras sofrem diversos tipos de influências: influência social, marketing e situacionais. E também a necessidade do consumidor que influencia diretamente o ato da compra.

¹⁴Gerenciamento de risco: eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização (PADOVEZE, 2003, p.127).

Percebe-se que não basta somente identificar o público-alvo, é necessário conhecê-lo, para isso a importância de entender seu comportamento. Segundo Maslow (2000a, p147), “Entender o comportamento do consumidor ajuda os profissionais da área a direcionar e criar produtos aptos a satisfazer as necessidades dos consumidores.

Para Kotler (2000e, p. 401), “a padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos”. A empresa deve possuir um marketing direcionado de seus produtos e serviços, porém se faz necessária a adaptação. Cada direcionamento deve se adaptar às suas condições ou preferências locais: isto se chama adaptação da comunicação. Quando se adapta tanto o produto como a comunicação, a empresa faz uma adaptação de produto/promoção (KOTLER, 2000f, p. 405).

O marketing está ligado ao melhoramento contínuo da empresa. Bier e Cornesky (2001) citam que: “O processo de Melhoramento Contínuo (*Continuous Improvement – CI*) projeta princípios enraizados no paradigma do gerenciamento da qualidade total. O conjunto destes princípios sugere a padronização dos processos e produtos da empresa.

Outro ponto a considerar sobre o marketing é a definição do público-alvo. Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 97):

[...] é fundamental definir quem serão os consumidores específicos que você procurará atrair e manter no seu negócio. Para conseguir este objetivo, será necessário perceber oportunidades, conhecer as necessidades e desejos destes clientes e, com isto, delinear e desenhar serviços diferenciados e customizados que atendam a esta parcela específica do mercado [...].

Determinar o público-alvo correto é provavelmente a parte mais importante dos esforços de marketing, e determinando-o é possível realizar a previsão de vendas (MASLOW, 2000b, p. 86).

A previsão de vendas da empresa também deve estar inserida em sua estratégia organizacional, pois ela atinge, de maneira direta, vários departamentos da empresa, conforme mostra o Quadro 05.

MARKETING	VENDAS	FINANÇAS	PRODUÇÃO	LOGÍSTICA
Atender às necessidades do mercado e do consumidor, objetivando maximizar o lucro.	Atender às necessidades do mercado.	Projeção de custos, lucros e necessidades do capital.	Planejamento e controle da produção.	Planejamento do armazenamento e distribuição de produtos.

Quadro 5 – Importância da Previsão de Vendas para as várias áreas da Empresa
Fonte: Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualymark, 2000.

Esta previsão é uma das principais funções dos profissionais do marketing e vendas, porém, para que isto seja feito com precisão, é necessário que estes departamentos atuem de forma conjunta e participativa.

2.2.2.1 Gestão de Relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*)

Atualmente, a Gestão da Demanda tem sido muito discutida pelo fato de ser a responsável pela coordenação entre a produção e o mercado. E, segundo Ekstam et al. (2001a), não há melhor maneira de gerir a demanda a não ser pelo Marketing de Relacionamento com Clientes.

O Marketing de Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship Marketing*) ou *Marketing*, o CRM (*Customer Relationship Management*), é definido como uma estratégia empresarial que permite às empresas selecionar e administrar seus clientes com a finalidade de maximizar seu valor a longo prazo (EKSTAM et al., 2001b).

Segundo Stone et al. (1996), a empresa, por meio do CRM, consegue aprender e implementar a prática de gestão de clientes. Ele está diretamente relacionado ao desenvolvimento de ações voltadas à conquista de novos mercados, além da manutenção e fidelização dos atuais.

Considerando um conceito mais abrangente, pode-se dizer que CRM é uma estratégia de negócio focada no entendimento e antecipação das necessidades dos futuros e atuais clientes de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM captura os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolida todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e utiliza estas informações ao interagir com o cliente por meio de qualquer ponto de contato com a empresa (BRETZKE, 2000).

Também pode ser entendido como “o conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com cliente efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação” (GRENBERG, 2001a, p. 20).

Indiferentemente do canal de comunicação a ser utilizado, alguns fatores são certos para o CRM, como o conhecimento dos clientes, suas necessidades, suas preferências, seus

hábitos e costumes, que devem ser conhecidos, só assim será possível criar o atendimento personalizado (GRENBERG, 2001b, p.21). E sabe-se que a personalização de atendimento faz toda diferença no quesito manter o cliente.

A gestão de relacionamento com clientes está ligada diretamente à customização de massa. O modelo proposto é de estabilidade de processos x produtos. Segundo Pine (1993, p. 56), "a estratégia é competir por nichos cada vez mais específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas, cada uma de pequena escala em si, porém, com uma abrangência ampla".

Segundo Oliveira e Pereira (2003a), as organizações buscam cativar a confiança e a lealdade dos clientes por meio de softwares de relacionamento com o cliente (aplicativos CRM) e banco de dados (tecnologia de data-handling) que permitem que o cliente seja tratado individualmente.

Quanto mais dados individuais de um cliente você tiver, maior a capacidade da sua empresa no que diz respeito à criação de oportunidades colaborativas com seus clientes (OLIVEIRA e PEREIRA, 2003b).

Sendo assim, observa-se que, para agregar valor ao cliente, a empresa deve conhecer ou identificar o cliente por meio de canais de marketing, transações e interações ao longo do tempo. Cada cliente tem um valor próprio durante seu ciclo de compras do ponto de vista da empresa, e cada consumidor impõe demandas e necessidades únicas para a empresa. Com essas diferenciações estabelecidas, a empresa pode direcionar e priorizar seus esforços no sentido de aproveitar os clientes que ela considera de maior valor, bem como personalizar seu comportamento baseado nas necessidades individuais de serviços buscados pelos clientes (FINGER & CASTRO, 2004).

2.2.3 Produção

2.2.3.1 Previsão de Demanda

Martins & Laugeni (2002a, p. 173) afirmam que "para que se possa realizar uma previsão adequada de vendas, deve-se dispor de informações a respeito da demanda dos produtos", e para isso é necessário conhecer o mercado externo.

Moreira (2002a, p. 317) cita que a previsão da demanda é essencial para o planejamento de produção, pois mostra o cenário e a real necessidade do cliente. Conceitua previsão de demanda como o “processo racional de busca de informações acerca do valor das vendas futuras de um item ou de um conjunto de itens. Tanto quanto possível, a previsão deve fornecer também informações sobre a qualidade e a localização dos produtos no futuro”.

Sem um estudo de demanda ou uma previsão de demanda, é extremamente inviável que se inicie um planejamento de produção. O estudo da demanda fornece à organização uma visão do cenário do mercado onde ela pretende atuar” (MOREIRA, 2002b, p. 319).

Após obter o perfil da demanda, o próximo passo é a execução do planejamento da produção.

2.2.3.2 Planejamento da Produção

Mayer (1992a, p. 81) salienta que:

Todo processo de Planejamento da Produção é difícil e complexo. Os mecanismos de processamento de dados para a previsão de vendas, de transferência da previsão para um cronograma de demanda de fatores e ainda alterações desses cronogramas são cansativas e morosas. Porém é de extrema importância que o planejamento de produção esteja alinhado com a previsão de vendas e o estudo da demanda.

Porém, quando definido, já se podem determinar os fatores de produção necessários para fabricar o produto, ou realizar a prestação de serviço (MAYER, 1992b, p. 62).

Depois de verificados os fatores da linha de produção, juntamente com o estudo do tempo já realizado em momento anterior, o responsável pelo planejamento deve considerar todos os fatores, tanto os diretos como os indiretos no quadro de operações, como também os possíveis atrasos inevitáveis e o rendimento do trabalho, e com isso montar um cronograma do Planejamento de Produção (MAYER, 1992c, p. 68-69).

Tendo este processo de planejamento detalhado, o administrador pode então interligá-lo com as informações obtidas no fluxo de produção.

2.2.3.2.1 Fluxo de Informações e Produção

“Todo fluxo de informações e produção se inicia com o consumidor, e sua relação com a empresa irá variar muito, dependendo, conforme o caso, basicamente do tipo de indústria, do tipo de produção e do seu tamanho” (RUSSOMANO, 2000, p. 30).

Martins & Laugeni (2002b, p. 4) afirmam que “o consumidor constitui a base de referência de todos os esforços feitos nas empresas modernas. Atendê-lo da melhor forma possível deve ser o objetivo de toda empresa”. Sendo assim, é necessário que produtos e/ou serviços estejam à sua disposição para serem consumidos ou utilizados, sendo para isso necessário o fluxo de informações ou produção. O fator entrega passou ser ponto essencial na decisão de compra

2.2.3.2.2 Procedimentos de Entregas de Produtos

Canal de distribuição é o caminho percorrido pelo produto desde sua origem até o consumidor final. Define-se como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional” (KOTLER, 1999a, p. 271).

Este caminho que o produto percorre chama-se de logística, que, segundo Novaes (2001, p.36), é o processo de planejar, programar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Segundo Kotler (1999b, p. 273), “o processo logístico caracteriza-se por reunir todas as funções de deslocamento, movimentação e controle de materiais e de pessoas necessários para que o produto ou serviço seja disponibilizado adequadamente ao cliente”.

Percebe-se a importância da logística dentro do contexto produção x vendas. A seguir, são apresentados alguns conceitos sobre logística.

2.2.3.2.3 Logística

Pela definição do *Council of Logistics Management* (2000):

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, programa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A logística também pode ser encarada sob uma visão holística, que a define como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas), por meio da organização e de seus canais de marketing, de modo a maximizar a lucratividade presente e futura, pelo atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2001, p. 54).

Tem-se ainda a logística empresarial, que, segundo Ballou (1993, p. 17), estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, pelo planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam a facilitar o fluxo de produtos.

A logística empresarial é a “(...) junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos (...)” (CHING, 1999a, p. 89). Verifica-se que ela trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também os fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável (CHING, 1999b, p. 91).

2.2.3.3 Sistema de Produção

Moreira (2002c, p.8) cita que:

O sistema de produção é como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços. O sistema de produção é uma entidade abstrata, porém extremamente útil para dar uma idéia de

totalidade. Distinguem-se no sistema de produção alguns elementos constituintes fundamentais. São eles os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

A partir do momento em que o sistema de produção é entendido e traçado, para o planejamento da produção se faz necessário elaborar seu sistema de controle.

2.2.3.4 Sistema de Controle de Produção

Utiliza-se a mesma obra de Moreira (2000d, p. 9) para citar o conceito de Sistema de Controle:

Sistema de controle é a designação genérica que se dá ao conjunto de atividades que visam a assegurar que programações sejam cumpridas, que padrões sejam obedecidos, que os recursos estejam sendo usados de forma eficaz e que a qualidade desejada seja obtida. O sistema de controle promove a monitoração dos três elementos do sistema de produção. O sistema de produção não funciona no vazio, isoladamente, ele sofre influências, de dentro e de fora da empresa, que podem afetar seu desempenho. Em outras palavras, ele sofre a influência de um ambiente externo e de um ambiente interno.

Segundo Moreira (2002e, p. 392), “programar e controlar a produção são atividades operacionais”. Cabe a esta atividade entregar seus pedidos no prazo estipulado.

Controlar a produção significa assegurar que as ordens de produção serão cumpridas da forma certa e na data certa. Para tanto, é preciso dispor de um sistema de informações que relate periodicamente sobre: material em processo acumulado nos diversos centros, o estado atual de cada ordem de produção, as quantidades produzidas de cada produto, como está a utilização dos equipamentos etc. (MOREIRA, 2002f, p.392).

As técnicas disponíveis para a programação e controle da produção irão variar em função da natureza de cada sistema produtivo dentro da empresa.

2.2.3.5 Processo Produtivo

Segundo Martins & Laugeni (2002d, p. 369), “o controle do processo produtivo inclui funções como codificação de materiais, planejamento agregado, MRP¹⁵ e MRPII¹⁶, programação da produção, planejamento de projetos, avaliação da produtividade e administração da qualidade”. Este controle também inclui o movimento dos materiais dentro das fábricas.

Este controle é de extrema importância dentro do processo produtivo, pois engloba atividades essenciais ligados ao resultado do processo.

2.2.3.5.1 Produtividade

Produtividade é a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo. Assim, a produtividade depende essencialmente do output, ou seja, o numerador da fração, e do input, isto é, o denominador (MARTINS & LAUGENI, 2002e, p. 369).

Já Chiavenato (1991, p. 14) afirma que “produtividade é a relação ótima entre recursos aplicados e o volume produzido, isto é, entre recursos e produção, entre benefícios e custos”.

Maximiniano (2000a, p. 116) define produtividade como “a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção). Todo sistema de produtividade tem um índice que se verifica com a contagem da quantidade produzida por unidade de recursos”.

2.2.3.5.1.1 Fatores Determinantes da Produtividade

A produtividade é importante para todos os gestores dentro das organizações. “O aumento da produtividade fornece os meios para a redução nos preços, aumento dos lucros,

¹⁵MRP – *Material requirent planning* pode ser traduzido por planejamento das necessidades de materiais.

¹⁶MRPII – *Manufacturing resources planning* pode ser traduzido por planejamento dos recursos da empresa.

segurança no trabalho e maiores salários. Sendo assim, é necessário conhecer os fatores que determinam a produtividade de uma empresa” (MARTINS & LAUGENI, 2002f, p. 370).

2.2.3.5.1.2 Administração da Produtividade

“É comum encontrar programas de melhoria da produtividade dentro das organizações. Avaliar a produtividade e compará-la com a de outras empresas, tornou-se ação corriqueira entre os gerentes que estão voltados para o futuro” (MARTINS & LAUGENI, 2002g, p. 375).

Uma conceituação de administração da produtividade, conforme David Sumanth¹⁷, é a seguir formulada:

Administração da produtividade é um processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e colaboradores, com o objetivo último de reduzir custos de manufatura, distribuição e venda de um produto ou serviço pela integração das quatro fases do Ciclo da Produtividade, ou seja, medida, avaliação, planejamento e melhoria (MARTINS e LAUGENI, 2002h, p. 375).

Toda empresa envolvida em um programa de melhoria da produtividade se encontrará em um dos quatro estágios ou fases do Ciclo da Produtividade: medida, avaliação, planejamento e melhoria.

2.2.3.6 Produção Focalizada

O ato de produzir de uma empresa pode levá-la à falência se não for bem focada para a demanda estudada. Segundo Tubino (1999a, p. 41), “projetar e produzir bens não está sendo difícil para as empresas, a questão é produzir de forma organizada e eficiente, atendendo assim às necessidades dos clientes”.

O objetivo da produção focalizada é reverter o crescimento excessivo das desorganizações das empresas. A produção focalizada permite fazer com que cada produto,

¹⁷*Productivity Engineering and Management*. New York, McGraw-hill, 1984.

ou família de produtos, passe a ser tratado como um negócio específico, com suas características produtivas e adequadas para cada produto.

As empresas que possuem processos focalizados apresentam as seguintes vantagens: domínio no processo produtivo, gerência junto à produção, staff reduzido e exclusivo, estímulo à polivalência de funções e uso limitado dos recursos. Com estes processos, a empresa passa de tradicional para uma empresa com estruturas mais ágeis e focalizadas em cada unidade de negócio, tornando-se cada vez mais produtiva (TUBINO, 1999b, p. 43).

2.2.3.6.1 Tempo de Ciclo

Segundo Tubino (1999c, p. 142), “o tempo de ciclo é o ritmo dado ao sistema de produção ou serviço para a obtenção de determinada demanda dentro de um período de tempo. O tempo de ciclo não deve ser reduzido devido à fadiga, quebra de máquinas, falta de matérias-primas etc.” Verifica-se que o tempo de ciclo determina o ritmo adequado das operações de uma empresa servindo para determinar uma produção ou serviço.

Maximiano (2000b, p.132) afirma que “o tempo de ciclo é aquele que transcorre entre o início e o fim de qualquer operação. É o tempo que transcorre entre uma encomenda e o produto ou serviço fornecido, ou entre o início e o fim da montagem de um produto”.

É de extrema importância que a empresa saiba qual é o tempo de ciclo de cada produto.

2.2.3.7 Capacidade de Produção

Equilíbrio adequado entre capacidade e demanda pode gerar altos lucros e clientes satisfeitos. Desse modo:

[...] planejamento e controle de capacidade é a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda [...] e a capacidade de uma operação é o máximo nível de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais de operação (SLACK, 2002a, p. 345).

Quando a demanda é insuficiente para utilizar completamente a capacidade, as empresas operam abaixo de sua capacidade de processamento. Entretanto, freqüentemente, as organizações operam com algumas áreas abaixo de sua capacidade, enquanto outras estão em sua capacidade máxima. Essas são as restrições de capacidade nas quais dependendo da demanda o uso de diferentes partes de uma operação pode atingir sua capacidade máxima e atuar como uma restrição, também chamada de “gargalo” (DAVIS, 2001a, p. 119).

A capacidade do sistema de produção define os limites competitivos da empresa. Especificamente, determina a taxa de resposta da empresa ao mercado, sua estrutura de custo, a composição de sua força de trabalho, seu nível de tecnologia, suas exigências de gestão e de apoio ao quadro funcional e sua estratégia geral de estoques (DAVIS, 2001b, p. 258).

A antecipação da capacidade traz benefícios como aumento de receita e atendimento pleno da demanda, entretanto, pode gerar alguns pontos negativos como aumento de estoque e do custo de mão-de-obra, desperdício e antecipação do investimento, ocasionando um fluxo de caixa menor. Já o acompanhamento da demanda gera redução do estoque, da capacidade ociosa e do custo. Porém, pode ocorrer perda de vendas. Há também a política de capacidade constante que ignora as flutuações e mantém os níveis de atividades constantes. O planejamento estratégico da empresa deve optar por uma dessas estratégias citadas acima, de acordo com sua meta (DAVIS, 2001c, p. 263).

2.2.3.7.1 Previsão de Aumento de Capacidade

Quando a organização lida com produtos de demanda variável, algumas decisões sobre capacidade precisam ser tomadas. Isso inclui escolher a capacidade ótima para cada local, balancear os diversos níveis de capacidade de operações na rede e programar as alterações da capacidade de cada parte da rede. Com a estimativa da demanda futura é possível planejar efetivamente projetos futuros, não somente reagir a eles. Por isso, é importante o planejamento e o controle de a capacidade de apresentar termos úteis ser tão exata quanto possível e dar uma indicação da incerteza relativa (SLACK, 2002b, p. 191).

Pela análise do ponto de equilíbrio, verifica-se que a expansão da capacidade pode trazer prejuízos à organização se mal planejada:

Cada unidade adicional de capacidade resulta em um ponto de descontinuidade de custos fixos, isto é, um gasto adicional passa a incorrer na operação. Assim, a rentabilidade será baixa com volumes de produção pequenos. Entretanto, caso os preços sejam maiores do que os custos marginais, a receita excederá os custos totais. Contudo, o nível de rentabilidade no ponto no qual o nível de produção é igual à capacidade da operação pode não ser suficiente para absorver todos os custos fixos extras de um incremento adicional na capacidade. Isso poderia tornar a operação não rentável em algumas etapas de sua expansão (SLACK, 2002c, p. 193).

Na análise da necessidade de capacidade de um processo, é importante não confundir a capacidade do processo com a demanda pelo produto da empresa. Caso a demanda ultrapasse a capacidade de produção, é necessária a aquisição de equipamentos adicionais (DAVIS, 2001d, p. 259).

2.2.3.8 Vantagens Competitivas nas Operações

Davis (2001e, p. 268) escreve que, para uma organização obter vantagem competitiva no mundo globalizado, ela deve buscar redução de custos e diferenciação em relação aos concorrentes para obter lucros. Além disso, a capacidade de gerenciar e integrar recursos logísticos onde o processo está diretamente ligado à qualidade, produtividade e custos, tem se tornado um diferencial entre as empresas.

Atualmente, a corrida pela excelência e pela conquista das fatias de mercado exige das empresas a busca constante por inovações. “Há uma tendência em oferecer produtos que não agridam o meio ambiente para obter vantagem competitiva” (DAVIS, 2001f, p. 269).

A exploração das competências de base e seu aproveitamento generalizado na organização criam oportunidades para a penetração em grande variedade de mercados, com novos produtos com diferenciações tecnológicas que deverão ser tratados pelo marketing e transformados em vantagens competitivas (GURGEL, 2001a, p. 49).

Sendo assim, definem-se competências de base como:

O conjunto da experiência e a tecnologia coletiva da organização, devidamente administrados, adequados à produção de bens e serviços dentro das necessidades de uma linha de produtos definida e a integração dos diversos caminhos da tecnologia e especialmente as diversas capacitações no pensamento estratégico (GURGEL, 2001b, p. 48).

2.2.3.9 Custos de Produção

Segundo Mayer (1992d), “na atividade referente ao planejamento de produção, torna-se necessário selecionar o método mais econômico, para nivelamento dos cronogramas de demanda de fatores de produção, como também o desenvolvimento dos layouts”.

Para tanto, foram desenvolvidas várias técnicas que permitem a escolha do investimento mais econômico, ou seja, a alternativa de investimento mais lucrativa (MAYER, 1992e, p. 162).

Mayer (1992f) afirma que “a alternativa mais ampla é aquela que obriga a empresa a considerar dois tipos de custo: o primeiro é o custo do capital, que são os gastos, que quando realizados provêm a empresa de um serviço para um período maior que um ano; e o outro é o custo operacional, que são os gastos que provêm a empresa de um serviço para um período igual ou menor que um ano”. A razão para considerar estes dois custos básicos é que esta comparação de alternativas de investimentos exige que se tome conhecimento dos custos associados a cada uma delas.

O resultado da produção está totalmente envolvido com o seu custo. É necessário que todos os elementos que compõem o custo da produção sejam analisados. Estes elementos são: receitas, custo do capital, custo de depreciação, investimentos já realizados nos equipamentos existentes e principalmente os juros. Após a análise destes elementos, é possível conseguir um custo baixo de produção. Caso esta análise seja feita de forma “errada”, o valor final do produto irá ficar fora do mercado, e os custos irão se perder durante os processos (MAYER, 1992g, p. 163).

Bier e Cornesky (2001b) citam a importância da integração de todos os elementos para a análise dos custos. Para aperfeiçoar a gestão é necessário considerar vários fatores, como mudanças nos paradigmas no processo produtivo, avanços tecnológicos e crises econômicas e sociais. Mediante este cenário, a empresa precisará de uma administração mais eficiente. Deverão ser analisadas todas as contribuições e dificuldades para implantação de um sistema integrado de custos voltado para a tomada de decisões, pois quanto melhor for o direcionamento de custos, melhor será a gestão dos fatores geradores dos custos.

Percebe-se que a quantidade de processos é ampla dentro do planejamento da produção, para isso se fazem necessárias à empresa utilizar formas de gerenciamento para acompanhar essa mesma produção.

2.2.3.10 Formas de Gerenciamento

Pelas formas de gerenciamento, é possível planejar, controlar e otimizar o fluxo de bens ou produtos, bem como as informações e os recursos desde o fornecedor até o cliente final. As formas mais utilizadas são:

2.2.3.10.1 Supply Chain

A *Supply Chain Management* (SCM) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos foi definido em 1994, pelo *International Center of Competitive Excellence* (ICCE) como a “(...) integração dos processos do negócio, desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, os serviços e as informações, a fim de agregar valor para o cliente (...)” (DIAS, 2003a, p. 217).

A *Supply Chain*, em seu estágio mais avançado, é utilizada para o planejamento de processos de negócios que integram não só as áreas funcionais da empresa, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações com o objetivo de reduzir custos e agregar o máximo valor ao cliente final (DIAS, 2003b, p. 217).

A *Supply Chain* passou a ter mais importância neste novo cenário das organizações, pois elas são desafiadas diariamente a operar de modo eficaz e eficiente para garantir a continuidade no mercado em que atuam, necessitando ainda estar o tempo todo desenvolvendo vantagens frente aos novos concorrentes e acompanhando as mudanças do mercado (DIAS, 2003c, p. 218).

O sucesso na implantação do *Supply Chain* está principalmente nas equipes de gerenciamento “(...), pois elas é que irão quebrar as barreiras organizacionais e envolver os demais nas atividades relacionadas com a colocação e distribuição dos produtos no mercado (...)” (FLEURY, 2000a, p. 46).

Todo o potencial da *Supply Chain* será alcançado somente se “[...] houver a interligação de todos os participantes, principalmente os externos (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e clientes) [...]” (FLEURY, 2000b, p. 47).

Atualmente, o *Supply Chain* está além de um sistema de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Sua implementação pode se tornar uma vantagem competitiva dentro da

organização, melhorando a capacidade de competir dentro de um mercado tão concorrido (FLEURY, 2000c, p. 49).

2.2.3.10.2 Cadeia de Suprimentos

Dias (2003d, p. 218) cita que, na literatura técnica recente, observa-se que o uso da expressão Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos está sendo utilizada no seu sentido amplo, e que o termo logística, em relação à distribuição física dos produtos, vem sendo cada vez mais restringido.

A cadeia de suprimentos é definida como “(...) a cadeia completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor final (...)” (ARNOLD, 1999a, p. 85).

Sendo assim, esta cadeia envolve todas as atividades e processos necessários para fornecer um produto ou serviço para o consumidor final. A cadeia é formada pelos seguintes elementos básicos: suprimento, produção e distribuição. Está intimamente ligada à gestão de estoques (ARNOLD, 1999b, p. 86).

Em se tratando de gestão da cadeia de suprimentos, é necessário fazer uma análise da totalidade, não se pode apenas gerir os estoques internos da empresa, é necessário preocupar-se com o andamento de toda a cadeia, pois os clientes e também os fornecedores possuem estoques, e possíveis problemas podem influenciar os resultados da sua empresa. Desta forma, é indispensável à empresa saber identificar os fornecedores críticos (DIAS, 2003e, p. 220).

2.2.3.10.3 Identificação dos Fornecedores Críticos

A produção era vista pela maioria das empresas como uma função interna que tinha de ser protegida do ambiente externo por outras funções organizacionais. A realidade é outra, atualmente tem-se uma rede totalmente integrada entre fornecedores e clientes, objetivando a busca pela vantagem competitiva (DAVIS, 2001g, p. 396).

Um ponto essencial no estabelecimento de relações bem-sucedidas entre o fornecedor e o cliente é o elemento confiança. Ela permite que os fornecedores participem e contribuam para o ciclo de desenvolvimento de novos produtos. Com os fornecedores assumindo papéis importantes nas empresas, é necessário ter relações de longo prazo que permitam que uma visão estratégica seja compartilhada a partir da utilização de contratos perenes, que implicam renovação automática dos contratos com os fornecedores, quando seu desempenho está de acordo com o contratado (DAVIS, 2001h, p. 398).

Os gestores de compras fazem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores. Para obter a eficácia, devem-se compreender tanto as necessidades de todos os processos da empresa, como as capacitações dos fornecedores que podem disponibilizar produção e serviços para a organização. Assim, para a definição dos fornecedores na cadeia de suprimento, fazem-se necessários a confiança, relações de longo prazo, compartilhamento de informações (programação da capacidade, novos produtos), forças individuais na organização, qualificação e avaliação dos fornecedores e seleção de fornecedores apropriados (SLACK, 2002d, p. 213).

2.2.3.10.4 Gestão de Estoques e Inventários

O mercado é dinâmico e imprevisível, sendo assim, não existem regras ou normas para determinar o nível ideal de estoque. A empresa deve se utilizar da gestão para chegar mais próximo do estoque “ideal”.

Corrêa (2006a, p.76) cita que:

Estoques são considerados acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação. São eles: estoques de matéria-prima; de material em processo: itens que já sofreram alguma operação de processamento, mas não estão prontos para venda; de produtos acabados: produtos prontos para a comercialização; e de materiais para manutenção: itens de peças sobressalentes, como lubrificantes e consumíveis dos equipamentos.

Segundo Fleury (2000d, p. 177), a gestão de estoques é considerada a base para gerenciamento da cadeia produtiva. Mantendo estoques, os custos de emissão do pedido são reduzidos, os estoques de segurança auxiliam nas oscilações da demanda, os custos de aquisição podem se reduzir quando o lote comprado é maior etc. Mas também há desvantagens, como elevação do custo de manutenção de estoques, do custo para coordenar a

produção, do custo da capacidade reduzida e redução do retorno sobre o investimento (GAITHER, 2002a, p.131).

2.2.3.10.5 Gestão de Qualidade

A qualidade de um produto ou serviço é a percepção que o cliente tem do grau que o produto ou serviço atende a suas expectativas. Várias atividades são necessárias para obter qualidade, tais como: qualidade do projeto (os produtos devem ser elaborados para atender às expectativas dos clientes), capacidade dos processos de produção (os processos devem ter capacidade de produzir os produtos com os atributos projetados), qualidade de conformidade, qualidade do atendimento ao cliente e cultura de qualidade da empresa (GAITHER, 2002b, p. 135).

Devido a valiosas contribuições e pensamentos visionários, algumas pessoas são consideradas gurus da qualidade, entre eles estão Joseph M. Juran, William E. Deming, Armand Feigenbaum, Genichi Taguchi, Walter A Shewhart e Philip Crosby (CORREA, 2006b, p. 183).

Conforme Correa (2006c, p. 185), a trilogia da qualidade consiste “no planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade”.

Sendo assim, verifica-se que a empresa para manter a qualidade tem que sempre manter a flexibilidade e inovação no seu processo de produção. Bolwijn e Kumpe (1990) afirmam que as empresas devem ser:

Eficientes: sempre direcionadas para redução de custos, controlada por regras e procedimento;

De qualidade: esforços dirigidos para conquista de qualidade, produtos sem defeito e perfeição no processo industrial;

Flexibilidade: além da busca pela redução de custo e pela qualidade, são dirigidos esforços para minimizar o tempo e apresentar para o cliente uma variedade de produtos;

Inovadoras: além de atender a todos os quesitos acima, a empresa inovadora investe em tecnologia, visando a produtos com o melhor preço, qualidade e desempenho.

2.2.3.11 Desenvolvimento de Novos Produtos

Diante do cenário altamente competitivo onde as mudanças ocorrem diariamente, assim como a necessidades dos consumidores, tornou-se indispensável para as organizações apresentar uma otimização nos processos. É necessário um sistema de gestão que integre o desenvolvimento de projetos com a produção e principalmente a manutenção, garantindo assim uma maior disponibilidade de produtos, a um menor custo possível para a empresa (CHENG; FONSECA; COLOSIMO, 1999a, p. 209, apud BATISTA e HELMAN, 1999).

Desenvolver produtos é utilizar-se de um processo em que a organização transforma as informações de oportunidade de mercado, criando assim, por meio de uma metodologia e de técnicas, um produto comercial. Este desenvolvimento vai além do simples processo de produção, irá englobar produção, marketing, logística como também o ambiente externo da empresa (CLARK & FUJIMOTO, 1991, p. 232).

Porém não basta somente criar novos produtos, é necessário desenvolver um método. Vários métodos são úteis para obter a qualidade no desenvolvimento de novos produtos, e, considerando o cenário competitivo, percebem-se as mudanças das necessidades dos consumidores. Sob este ponto de vista, o método que vem ao encontro desta concepção é o *QFD – Quality Function Deployment*, que para nós é a voz do cliente. (CHENG; FONSECA; COLOSIMO, 1999b, p. 26, apud FRAGOSO 1999).

Segundo Cheng, Fonseca, e Colosimo (1999c, p.29), QFD é:

Um método para desenvolver projetos com qualidade, direcionando o atendimento da satisfação dos consumidores, pela tradução de suas necessidades e desejos, em objetivos para desenvolvimento de novos produtos e/ou melhoria dos atuais, garantindo desta forma a qualidade do projeto como um todo desde a sua fase de idealização até as fases de produção, comercialização e pós-vendas.

Não se podem ignorar os métodos estatísticos para a pesquisa e análise de mercado, pois identificar o público-alvo é um grande passo para o produto dar certo. É possível, pela estatística, transformar os dados brutos em informações valiosas para o planejamento deste novo produto. Estas informações são: identificação de oportunidades e posicionamento estratégico de produtos, identificação dos fatores que afetam a preferência dos clientes e segmentação de mercados (CHENG; FONSECA; COLOSIMO, 1999d, p. 265, apud DRUMOND; FILHO; CHENG, 1999).

O desenvolvimento de novos produtos passou a ser levado tão a sério dentro das organizações e para o desenvolvimento econômico que no dia 02 de dezembro de 2004 foi sancionada a nova Lei de Inovação, que “estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País” (MCT 2005, disponível em < <http://www.mct.gov.br>> acesso em 18 de junho de 2008).

Sabe-se que em tempos passados o produto era criado por meio de fases de um processo, sendo elas: pré-produção, produção, distribuição, uso, descarte e ciclos de vida. (MANZINI E VEZZOLI, 2002a, p. 93 a 98).

Como tudo, o processo de desenvolvimento de novos produtos também evoluiu para o pensamento da responsabilidade ambiental. Segundo Manzini e Vezzoli (2002b, p. 99), “[...] uma abordagem para desenvolvimento de produtos ambientalmente conscientes terá de se basear em uma visão mais ampla [...] [...] o produto deve ser projetado considerando, em todas as suas fases, o conceito de ciclo de vida – *Life Cycle Design (LCD)*, ou seja, ele deverá ser projetado já considerando seu ciclo de vida inteiro e não por etapas [...]”.

Para Manzini e Vezzoli (2002c, p. 100), o objetivo desta nova abordagem é o de reduzir a carga ambiental associada a todo ciclo de vida de um produto.

Outro método e processo a ser seguido para o desenvolvimento de novos produtos e que faz parte das organizações é o gerenciamento dos processos, que, segundo Cooper (1993, p. 76), devem ser seguidos à risca. São eles: [...] investigação preliminar, investigação detalhada, desenvolvimento, teste e avaliação e por fim produção completa e lançamento comercial [...]. Conforme o autor, precedendo cada um desses estágios existe um ponto de decisão que será essencial para decidir se o projeto deve continuar ou não.

Dentre as empresas que mais investem em desenvolvimento de novos produtos, estão as alimentícias. Isto se comprova no XIV Evento da Fisa¹⁸, Edição do Food Ingredients South América (Fisa), realizada entre os dias 3 a 5 de junho de 2008 na cidade de São Paulo, conforme se verifica pelo relato de alguns participantes, como:

“[...] Vencer o Fi Awards mostra que estamos no caminho certo e somos reconhecidos, não apenas pelos consumidores, mas também pelos profissionais do mercado”, revela Gustavo Franco, especialista de marketing e gerente do produto da empresa Sadia, vencedora da categoria “O produto alimentício mais inovador 2007/2008”.

¹⁸FISA: Food Ingredients South América. Evento que proporciona um amplo programa de palestras, conferências e apresentações para o mais renomado setor alimentício. Este evento apresentou um crescimento de 35% em relação ao ano de 2007. Disponível em < <http://www.f-events.com.br>> acesso em 18 de junho de 2008.

[...] Participo da Fisa há quatro anos com o objetivo de contatar novos fornecedores, parceiros, além de ficar atualizado sobre os novos ingredientes e tecnologias. Para minha carreira é fundamental ter conhecimento das evoluções, pois impulsionam o desenvolvimento de novos produtos”, afirma Aline Brigato, engenheira de alimentos e desenvolvedora de novos produtos da New Max Industrial.

Segundo Baron (2007), para um profissional do setor de alimentos é imprescindível acompanhar o que acontece de novo neste mercado, e a Fisa nos dá essa oportunidade. “Já obtive muitos resultados positivos com inovações como a adição de novas vitaminas e minerais, fibras solúveis e insolúveis e amidos modificados aos meus produtos”, afirma o gerente de pesquisa e desenvolvimento da Josapar. A capacidade de absorção da empresa está ligada diretamente ao desenvolvimento de produtos, conforme citam Cohen e Levinthal (1990):

A empresa deve criar sua capacidade de absorção que consiste em um conhecimento prévio. Com o conhecimento, a organização pode assimilar uma informação e aplicá-la com maior eficácia às diversas áreas da organização. A capacidade de absorção depende do conhecimento anterior, individual e do nível da organização.

2.2.3.11.1 Layout

Toda estrutura de produção é constituída por um conjunto de oficinas, portanto, o layout detalhado de cada um desses departamentos será o arranjo final das oficinas neles contidas. É importante que estas oficinas sejam distribuídas de maneira que fiquem organizados todos os objetos físicos existentes nelas, ou seja, a técnica para o projeto do layout detalhado de um departamento de produção exige o arranjo dos equipamentos físicos em cada uma das oficinas incluídas no departamento (MAYER, 1992g, p. 132).

Também se explica layout como sendo “arranjos físicos dos equipamentos, dispositivos no local de trabalho e de como vai ser o fluxo de trabalho” (SILVA, 2001a, p. 317).

2.2.3.11.2 Layout de Processo

Para elaborar um layout dentro de uma empresa, é necessário considerar dois pontos: um é o arranjo dos departamentos de produção e de serviços na empresa; o outro é o arranjo

dos equipamentos de produção, com os quais o operador irá trabalhar em determinada seção (MAYER, 1992h, p. 86). O responsável pelo desenvolvimento do layout, além de considerar os pontos acima, tem que conhecer todo o processo produtivo para saber entender principalmente suas dificuldades.

“Considerando tanto o arranjo dos departamentos como o arranjo da produção, o objetivo do layout é desenvolver um arranjo que permita o mais eficiente fluxo de trabalho do ponto de vista distância e custo” (MAYER, 1992i, p. 86).

Também se faz necessário obter informações importantes para a elaboração do layout. São elas: a) especificações sobre o produto; b) características do produto (dimensão, características especiais); c) quantidades de produtos e materiais; d) seqüências de operações e de montagem; e) espaço necessário para cada equipamento; e e) informações sobre recebimento, expedição, estocagem de matérias-primas e produtos acabados (MARTINS & LAUGENI, 2002i, p. 113).

O layout adequado para o processo de produção dentro de uma organização permite um melhor aproveitamento do espaço físico e do tempo. Deste modo, o processo torna-se mais rápido, proporcionando um aumento da produtividade e cumprindo os prazos planejados juntamente com o cliente, satisfazendo assim sua necessidade e alcançando as metas de produção planejadas pela a empresa (SILVA, 2001b, p. 317).

“O objetivo geral no desenho de um *layout* é proporcionar um fluxo de trabalho de materiais fluido através da fábrica, visando a aperfeiçoar a capacidade de entrega interna” (DAVIS, 2001i, p. 254).

2.2.3.11.3 Sistemas de Informação e Automação

Segundo Rezende (2005a, p. 19), os sistemas de conhecimentos gerados pelos recursos da Tecnologia da Informação e integrados aos Sistemas de Informação se apresentam como um fator essencial para os gestores conduzirem as organizações competitivas e inteligentes.

Sistemas de informação são todos os sistemas que produzem ou geram informações, que são dados trabalhados (ou com valor atribuído ou agregado a eles) para execução de ações e para auxiliar processos de tomada de decisões (REZENDE, 2005b, p. 21).

Também é conceituado “como um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento) e disseminam (saída) os

dados e a informação e fornecem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo” (STAIR 2002, p.12).

A tecnologia da informação permite que tarefas não rotineiras sejam analisadas mais eficientemente e assim a incerteza possa ser reduzida ou eliminada.

As estruturas organizacionais futuras continuarão a tendência histórica em que as organizações flexíveis serão capazes de reagir mais efetiva e eficientemente ao ambiente e a suas mudanças.

O papel da tecnologia da informação continuará a evoluir de uma ferramenta que suporta a estrutura organizacional, provendo um maior e mais eficiente e efetivo processamento da informação (DIBREL e MILLER, 2002).

2.2.4 Gestão Estratégica

As organizações adotam diversas estratégias durante sua trajetória. Essas estratégias são definidas, explícita ou implicitamente pelo ambiente, pela tecnologia e pela estrutura da empresa. Esta gestão permite às organizações criar com clareza sua missão, visão e metas, itens que estão diretamente relacionados a seu sucesso.

2.2.4.1 Missão

É importante definir com clareza a missão. Ela irá guiar as pessoas no intuito de atingir as metas da organização, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva. Todos os membros da empresa deverão estar envolvidos direta ou indiretamente com a empresa, para isso se faz necessário conhecer sua missão.

Segundo Kotler (1999c, p.38), a missão da organização “é a definição do seu propósito, o que ela deseja atingir em um ambiente maior, isto é, a razão de ser da organização, define o que ela é, o que ela faz, aonde deseja chegar e ainda exerce função orientadora e delimitadora na ação empresarial”.

Sabe-se que é necessário que a teoria da empresa seja analisada e compreendida para que só a partir daí seja definida com clareza sua finalidade e sua missão. Drucker (2000a)

afirma que “só com uma clara determinação da missão, a empresa poderá criar objetivos empresariais límpidos e realísticos. Esta determinação irá construir o fundamento das prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviço.

Com a definição clara e objetiva da missão, a empresa já está apta a traçar sua visão, ou seja, onde e como ela quer estar no futuro.

2.2.4.2 Visão

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto” (HAMMER, 1997).

A visão estratégica orienta o pensamento e o raciocínio em relação ao futuro, implicando estabelecer metas e objetivos a longo prazo, além de possibilitar uma maneira distinta de ver, tanto a parte interna como a parte externa do mercado, partindo de uma visão do todo, procurando assim coordenar ações futuras que solucionem os problemas que venham a acontecer dentro da organização. A visão estratégica permite eliminar a improvisação, promovendo um processo de aprendizagem contínua, criando deste modo vantagens competitivas para a empresa (CHIAVENATO, 2001a, p. 152 - 153).

Segundo Barna (1995a, p. 60), “a visão é um meio para definir parâmetros dentro dos quais o futuro haverá de emergir.” Ou ainda que “a visão é a arte de ver as coisas invisíveis” (BARNA, 1995b, p. 10).

Segundo Peter (1993a, p. 11), a visão precisa ser alimentada. “[...] Essa mensagem surge praticamente em todas as empresas. Quando não a cultivamos, ou não conseguimos abranger os principais aspectos das operações, das pessoas aos sistemas, a visão morre.”

As razões básicas que motivam as empresas a traçar sua visão, segundo Peter (1993b, p. 15), são:

[...] 1) a necessidade de controlar o destino da organização; 2) a necessidade de se livrar dos produtos atuais; 3) a necessidade de uma visão comum e da noção de trabalho em equipe; 4) a necessidade de obter mais recursos para sua parte do negócio; 5) a necessidade de explorar uma nova oportunidade ou ameaça; e 6) a necessidade de passar o bastão e carregá-lo.

Peter (1993c, p. 23) afirma que, para a empresa saber quem ela é, o que ela faz e aonde ela quer chegar, é necessário definir sua visão, missão e sua identidade. “A determinação

básica do ramo, da finalidade, da missão e visão da empresa precisa ser traduzida em objetivos, caso contrário irão constituir brilhantes inspirações e boas intenções, mas nunca se transformarão em realizações” (DRUCKER, 2000b, p. 98).

Todas as empresas querem e dependem de fatores para sobreviver no mercado. Segundo Drucker (2000c, p.99):

Em primeiro lugar, a empresa precisa ser capaz de criar o cliente. Precisa, portanto, criar um objetivo para sua comercialização. Precisa também ser capaz de inovar, portanto, precisa de um objetivo para suas inovações, além de precisar de objetivos para os fatores que geram a produção: recursos humanos, recursos de capital e recursos físicos. Precisa também possuir objetivos relacionados com a produtividade. Considerando ainda que a empresa vive na sociedade e na comunidade, sendo assim, precisa possuir objetivos relacionados com suas próprias dimensões sociais. E por final, a empresa precisa de lucro, pois de outra forma não poderá alcançar nenhum desses objetivos.

A visão estratégica difundida da forma correta dentro da organização ajudará os funcionários a se definir e se posicionar, dando-lhes condições de saber se estão dispostos a aceitar ou não a visão estratégica da empresa e assim lutar pelos mesmos objetivos, caso contrário, perceber que a empresa não se adapta a seu modo de vida (BARNA, 1995c, p.15). É importante que a definição estratégica seja desenvolvida atendendo ao cenário externo, e que principalmente seja maleável às mudanças que este cenário apresenta.

Em um artigo¹⁹ publicado por Rita Nogueira sobre visão estratégica, ela afirma que:

A sobrevivência e o sucesso da empresa dependem de um conjunto de escolhas – uma estratégia – para evoluir e se expandir no cenário competitivo. Desenvolver uma estratégia superior é definir e explorar uma posição estratégica no negócio que seja diferente dos seus concorrentes, porém ao mesmo tempo deve procurar continuamente novas posições que permitam aproveitar as oportunidades emergentes no mercado e, por outro lado, proteger-se das ameaças que podem fragilizar seu poder de permanência (INSTITUTO ÂNIMA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO INTEGRAL - RJ).

Henderson e Clark (1990) sintetizam a importância da inovação dentro da organização, afirmando que:

O excesso de racionalidade das organizações limita o conhecimento arquitetônico de seus projetos, fazendo com que seus produtos sejam substituídos por inovações incrementais ou radicais de seus concorrentes, muitas vezes com a mesma tecnologia, porém com uma visão mais arquitetônica.

Observa-se que não bastam estratégias e metas, a empresa tem que ter também uma visão agressiva, perceber tendências e estar disposta a se adaptar às mudanças.

¹⁹Artigo: Disponível em <http://institutoanimadhi.com>. Acesso em: 10 jun. 2008. Publicado em fevereiro/2008.

2.2.4.3 Metas Organizacionais

Toda organização deve ter um sistema de controle gerencial. O primeiro e mais básico componente deste sistema são as metas organizacionais.

Por meio destas metas estabelecidas, a alta direção da organização estabelece a direção a ser seguida, definindo como a empresa irá se posicionar no mercado. Em seguida, definem-se os processos necessários para o alcance de tais metas, desenvolvendo medidas de desempenho e monitorando-as, para que assim os gestores possam mensurar os resultados (CHIAVENATO, 2001b, p. 158).

As metas se direcionam para o objetivo da empresa, sendo assim a falta de clareza pode causar desorganização, ineficiência e ineficácia nos processos internos. As falhas organizacionais mais comuns se encontram na área de metas, nos papéis e na comunicação que se inter-relacionam. As metas organizacionais podem ser consideradas valores articulados, sempre estarão guiando as ações, que podem maximizar os lucros da empresa, ou minimizar e distanciar o caminho até o alcance do objetivo da organização (BARNA, 1995d).

2.2.4.3.1 Avaliação de Desempenho Organizacional

A característica fundamental de uma organização líder é a capacidade de saber medir com eficiência seu desempenho organizacional (RUMMLER & BRACHE, 1997a).

Segundo Paleias (1992), a avaliação de desempenho não basta ser feita individualmente, tem que estar presente em toda a organização. Somente assim este processo poderá ser utilizado como uma ferramenta estratégica de gestão, uma vez que a avaliação resulta em uma análise sistemática do desempenho como um todo dentro da empresa, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas e da própria organização.

Quando se realiza a avaliação de desempenho organizacional, a empresa obtém informações necessárias para identificar as oportunidades de melhoria, como também elaborar um plano de ação para vários níveis da empresa (SWAMY, 2002a)

Segundo Rummler & Brache (1997b), os principais motivos por que as empresas devem medir seu desempenho organizacional são:

- a) poder realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de

segmentos distintos;

b) demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos; e

c) verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas.

A evolução da medição do desempenho organizacional se deu na década de 80, quando as empresas substituíram os indicadores financeiros pela medição do desenvolvimento organizacional, para então obter resultados eficazes da atual posição da organização (SWAMY, 2002b), conforme apresentado sinteticamente no Quadro 6.

Períodos	1960	1970	1980	1990
Principal ênfase	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e não Gerencial
Estruturas utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor, retorno de investimentos.	Rendimentos contábeis, lucro residual, retorno de investimentos.	Custo unitário, orçamentos conjuntos, lucros sobre operações, fluxos de caixa.	Balanced Scorecard, valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade organizacional.

Quadro 6 – Evolução da medição do desempenho organizacional

Fonte: Swamy, 2002.

A avaliação de desempenho organizacional permite aos gestores uma constante reavaliação das suas práticas, políticas e metodologias, garantindo assim uma melhoria contínua de qualidade das condições organizacionais (FREITAS, 2005).

2.2.4.4 Análise Ambiental

Segundo Fernandes e Berton (2005a, p. 31), “uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização atua”.

É importante definir tanto ambiente macro ou geral, como também o ambiente operacional da empresa.

O ambiente tem sido dividido em dois níveis: o ambiente geral, ou macroambiente, relativo às grandes forças externas que influenciam a organização; e ambiente operacional ou setorial, mais próximo à organização, constituído por seus clientes, fornecedores, concorrentes imediatos, entre outros (FERNANDES & BERTON, 2005b, p. 34).

Não basta somente analisar o ambiente, é necessário também fazer o diagnóstico da empresa e tentar interligar estas informações de modo que a análise se conclua. Fernandes e Berton (2005c, p. 128) chamam esta técnica de produto-mercado, que “[...] mapeia o portfólio presente de uma empresa face aos mercados atuais e futuros, ou seja, identifica as oportunidades de crescimento do ponto em que irá se instalar [...]”.

Outras duas avaliações são de extrema importância para a localização geográfica da empresa. Segundo Davis (2001j, p. 251), macroanálise é “[...] a avaliação de regiões, sub-regiões e comunidades alternativas, enquanto a avaliação de locais específicos nas comunidades selecionadas freqüentemente é chamada de microanálise [...]”.

A macroanálise permite fornecer uma abordagem quantitativa, determinando onde colocar uma instalação, minimizando os custos totais de transporte entre o local em que são produzidos os bens e onde e são consumidos (DAVIS, 2001i, p. 252).

A partir do estudo de localização geográfica, a empresa tem maior probabilidade de penetração e desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (DAVIS, 2001m, p. 252).

2.2.4.5 Políticas Sociais e Ambientais

É comum ouvir falar em responsabilidade social e ambiental. O destino do cenário econômico está fortemente envolvido com esta questão, sendo assim, cabe a cada administrador entender, implantar e acompanhar políticas sociais e ambientais dentro da organização.

No artigo²⁰ publicado por Patruz Ananias²¹, verifica-se que a participação das empresas no que diz respeito à política social e ambiental é de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social do País.

[...] A concepção de desenvolvimento, assumida em sua integralidade, apresenta-se como um projeto de nação. Parte da sua dimensão ética de formação de pátria, de noção de pertencimento, que implica a garantia dos direitos constitutivos da cidadania. Além dessa dimensão – que por si só seria uma justificativa suficiente para sua existência – as políticas sociais têm efeitos positivos sobre a economia. Essas políticas incorporam novas pessoas ao mercado interno e formam cidadãos

²⁰Artigo: Políticas Sociais como pilar fundamental para o Desenvolvimento de uma Nação. Publicado em 29 de janeiro de 2008. Disponível em <http://www.mds.gov.br>. Acesso em: 18 de jun. 2008.

²¹Patruz Ananias: Ministro do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS).

que, ao consumir e ao ter oportunidades de inclusão produtiva, dinamizam a economia. Existem diversas evidências de que o investimento no atendimento a necessidades humanas básicas melhora a produtividade e o crescimento econômico, ampliando o retorno dos investimentos. Para potencializar os efeitos desse investimento, temos de continuar avançando na integração das políticas e ações públicas [...].

Verifica-se na citação anterior que todo o desenvolvimento, seja ele econômico ou social, contribui para o crescimento econômico da sociedade. As políticas sociais estão diretamente ligadas a este crescimento.

[...] O desenvolvimento social só será alcançado, efetivamente, a partir da integração de todas as suas dimensões. Envolve estratégias que articulam – respeitando as demandas de cada região e de cada segmento da população – políticas de educação, saúde, reforma agrária, moradia, transporte coletivo para massas, geração de trabalho e renda, economia solidária, assistência social, segurança alimentar e nutricional, transferência de renda, estímulo à agricultura familiar, saneamento, cultura [...].

Não se chega a uma conscientização social, se todos os itens citados acima não estiverem integrados.

[...] As políticas sociais devem, assim, ser implementadas como políticas permanentes e integradas, que acompanhem as demandas da população à medida que a sociedade evolui, e não como medidas limitadas e paliativas direcionadas a soluções pontuais de problemas específicos. Nesse contexto, o Estado deve responder às demandas por direitos emergentes, decorrentes de um novo patamar civilizatório: à alimentação adequada, à convivência familiar e comunitária, a um meio ambiente sadio e sustentável.

A organização deve entender que as políticas sociais fazem parte do crescimento e continuidade da empresa. Como qualquer outro processo, estas políticas devem sempre crescer e acompanhar o desenvolvimento da empresa.

A Responsabilidade Social das Organizações é uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético por meio de práticas que demonstrem que a empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social (MAXIMIANO, 2004).

Percebe-se que a preocupação com a ética e com o bem-estar sempre esteve presente dentro das organizações e que com o tempo o envolvimento das organizações em questões sociais e ambientais aumentou, conforme artigo²² publicado por Leandro Juliatti Venturoso.

[...] Este artigo tem o intuito de demonstrar ao administrador que ética e a responsabilidade social e ambiental são idéias que estão no centro das tendências mais importantes da administração contemporânea, fatos que se tornaram essenciais para o sucesso do administrador do terceiro milênio. Na atualidade, cabe ao administrador saber a resposta para a seguinte questão: - Por que a ética e a

²²Artigo: Ética Empresarial e a Responsabilidade Social e Ambiental, publicado em 31 de maio de 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 17 de jun. 2008.

responsabilidade social e ambiental têm aparecido como uma estratégia, não apenas de sobrevivência, mas, sobretudo, de expansão dos negócios? [...]

Como já dito anteriormente, a responsabilidade social está ligada diretamente ao desenvolvimento da empresa.

[...] e as vantagens que os Códigos de Ética Empresarial” oferecem, tais como: “Ajudar a difundir os elementos da cultura organizacional, melhorar a reputação da empresa, proteção e defesa contra processos judiciais, melhorar o desempenho da empresa, melhorar o comportamento dos subordinados (honestidade e fidelidade), criar um clima de trabalho integral e de perfeição, criar estratégias para evitar erros em matéria de ética, assimilar as mudanças da organização, estimular comportamentos positivos, ajudar a satisfazer a necessidade do investidor, ajudar a proteger os dirigentes de seus subordinados e vice-versa.” (MERCIER, 2004 p. 98).

E por fim;

[...] cresceu o interesse das empresas em relação a danos provocados ao meio ambiente e no futuro das relações entre a sociedade e o ambiente. De modo geral, o ambiente é considerado uma questão sistêmica, envolvendo todas as noções e o comportamento de cada pessoa,

Estas políticas são seriamente incentivadas pelo governo, pois como já citado anteriormente o crescimento econômico do País está ligado diretamente a elas.

Em debate realizado pelo BNDES²³ sobre Responsabilidade Social e Ambiental, fica definido que:

A partir de agora toda empresa que tomar financiamento no BNDES para a realização de investimentos poderá ter seu crédito ampliado, com taxas favorecidas, para aplicar em projetos sociais que tenham impacto positivo sobre as comunidades locais. "Com isso, a população que fica no entorno poderá se beneficiar de parte da riqueza do investimento", disse o diretor da área de Inclusão Social e de Crédito do BNDES, Elvio Gaspar, ao estimar que o novo Programa de Apoio a Investimentos Sociais deverá gerar investimentos sociais de cerca de R\$ 500 milhões/ano. Os empréstimos para investimentos sociais voltados para a comunidade terão spread zero e a participação do BNDES poderá chegar a 100% do valor total do projeto.

A organização só conseguirá se manter no mercado se acompanhar todas as tendências econômicas do País, principalmente no que diz respeito à responsabilidade Social e Ambiental. Cabe à gestão estratégica verificar a melhor maneira de conduzir este assunto, juntamente com a gestão de pessoas, uma vez que esta responsabilidade envolve diretamente a sociedade em que está inserida a empresa.

²³BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento. Debate disponível em < <http://www.bndes.gov.br> > publicado em 13/07/2006. Acesso em: 17 jun. 2008.

2.2.5 Gestão de Pessoas

Para que o objetivo da empresa seja alcançado e as metas cumpridas, é necessário o capital humano. Somente este é capaz de conduzir a um crescimento, gerando mudanças, riqueza e valor. Segundo Pereira (2008), o capital humano deixou de ser apenas uma capacidade produtiva e lucrativa, passou a reunir conceitos como inovação, criatividade e conhecimento, entre outros aspectos tangíveis, os quais bem trabalhados e/ou explorados podem impulsionar a organização para o sucesso. Cita ainda que a disseminação deste aprendizado é sempre eficaz e que pode ser feita por meio de grupos de discussão e oficinas de desenvolvimento.

Para Lopes (1992), nesse contexto evidencia-se a importância da descoberta de novos sistemas e caminhos, visando à identificação e seleção daqueles que poderão conduzir com sucesso o destino futuro das organizações. E a chave desse sucesso reside na existência de uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização. Entre os mecanismos existentes, a avaliação de desempenho certamente é a que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que esteja adaptada às particularidades e à cultura das pessoas e das organizações.

2.2.5.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Milkovich e Boudreau (2000a, p. 98), "a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do capital humano. Esta avaliação é o grau de realização das exigências de seu trabalho".

Para Chiavenato (2002a, p. 325), a avaliação de desempenho "[...] é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro". Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

Porém, para criar um sistema de avaliação de desempenho, é necessário esclarecer: "[...] 1) por que é necessário avaliar o desempenho; 2) que desempenho irá se avaliar; 3) como será realizada esta avaliação; e 4) como comunicar a avaliação aos indivíduos avaliados [...]" (MILKOVICH e BROUDEAU, 2000b, p. 99).

Existem vários métodos de avaliação de desempenho dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2002b, p. 333), “os métodos tradicionais de avaliação do desempenho variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas”.

As responsabilidades pela avaliação do desempenho das pessoas podem ser atribuídas: ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao gerente, ao Órgão de Gestão Pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho, observa-se que cada um envolve uma filosofia de ação distinta (CHIAVENATO, 2002c, p. 326).

Os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

Permite condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permite tratar os recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade seja desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma da administração; e fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais (CHIAVENATO, 2002d, p. 332).

A avaliação de desempenho é utilizada para estar sempre medindo a capacidade dos indivíduos, apontando aspectos que devem ser melhorados e os que podem ser mantidos, até mesmo “copiados” pelos demais membros da organização.

Após a verificação dos cinco principais processos da administração, percebe-se que todos devem estar diretamente ligados, e que o objetivo da empresa só será alcançado se estes caminharem em uma mesma direção. O Quadro 7 apresenta um melhor entendimento e avaliação de cada um dos processos.

Processos	Categorias / Avaliação
Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Análises Financeiras: são utilizadas como ponto definitivo para tomada de decisão; • Análises Contábeis: fornecem informações diárias para a administração de toda a organização, influenciando diretamente na estratégia de custos da empresa; • Auditoria: revisa, avalia e emite opiniões de melhorias tanto na área operacional como na área de gestão da empresa, maximizando os pontos positivos e apontando os pontos negativos.
Gestão de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo estudo do mercado interno e externo da empresa. Este processo tem como objetivo identificar o público-alvo bem como sua necessidade. Também é de sua responsabilidade o relacionamento e a fidelização junto ao mercado consumidor.
Gestão de Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão da demanda: saber a potencialidade do mercado a ser atingido; • Planejamento de produção: de extrema importância, uma vez que deve ser produzido o que será vendido. Este planejamento envolve: fluxo de informações e produtos, entrega e logística dos produtos, sistemas, controles de produção e qualidade;

	<ul style="list-style-type: none"> • Produção focalizada: hoje na empresa este item é utilizado como uma vantagem competitiva; • Capacidade de produção: conhecer o mercado em que atua, tendo condições de atender tanto ao crescimento como estar preparado para as tendências do mercado; • Vantagens Competitivas: redução de custos, diferenciação, tecnologia, flexibilidade e disponibilidade a mudanças; • Custos de produção: essencial no processo de produção, uma vez que estes custos irão ter impacto diretamente no preço final; • Formas de gerenciamento: permitem controlar todo o caminho percorrido do produto, desde o fornecedor até o cliente final. Tendo condições de verificar os pontos positivos e negativos de todo o processo, podendo assim maximizá-los ou eliminá-los do processo; e • Desenvolvimento de novos produtos: essencial a empresa estar preparada, pois diante do mercado flexível é esta adaptação que a mantém na concorrência.
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Missão: deve ser clara e conhecida por todos que fazem parte da organização, pois a missão é a definição do propósito da empresa; • Visão: aonde a empresa quer chegar; • Metas organizacionais: quais medidas devem ser tomadas para alcançar a visão; • Avaliação do desempenho organizacional: todos os processos devem estar em avaliação constante. Diante do contexto de mudanças, as empresas devem ter seus processos flexíveis e estar em processo de melhoria constantemente; • Análise ambiental: toda empresa deve conhecer o ambiente externo para poder implementar seus processos internos; e • Políticas sociais e ambientais: estão diretamente ligadas ao crescimento econômico da sociedade em que a empresa atua.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: capaz de conduzir um crescimento, trazer mudanças, riquezas e valor para uma organização. Investir em pessoas capacitadas é disseminar o conhecimento dentro da organização; e • Avaliação de desempenho: assim como os processos, as pessoas também devem estar aptas às mudanças, para isso é necessário uma constante avaliação de desempenho de cada indivíduo, pois somente os resultados podem apontar pontos positivos e negativos em cada atividade desempenhada.

Quadro 07 – As cinco principais áreas da Administração, suas categorias e importância na organização
Fonte: A autora, 2008.

Os processos e suas categorias mostram de maneira clara que deve haver uma integração e relação entre todos, uma vez que, quebrada a corrente, ela vai influenciar no todo. Todo gestor deve estar consciente da sua responsabilidade não somente na sua área, mas saber que uma falha em seu processo pode impactar no seguinte e principalmente no objetivo geral da organização.

2.2.6 Modelos de processos organizacionais

Após o estudo sobre estágios de maturidade e processos de gestão, verificou-se a necessidade de aprofundar os estudos que suportariam a elaboração do questionário, procedendo da seguinte forma: Questões um (1) a vinte e dois (22) baseadas em conceitos de Maturidade e questões da vinte e três (23) a setenta e quatro (74) baseadas em conceitos sobre processos de gestão que também foram suportadas pelo estudo da Cadeia de Valor de Porter (1985) e no *Process Classification Framework – PCF (1996)*, detalhado no texto abaixo.

2.2.6.1 Cadeia de Valor de Porter (1985)

Atualmente, adotar uma postura gerencial requer voltar-se para sistemas de manufatura, mercados, ciclo de vida dos produtos, estoques, processos produtivos, mão-de-obra, marketing, estruturas organizacionais entre outros, tudo em prol da competitividade.

De acordo com Porter (1998), a posição competitiva favorável está ligada à busca de forças que determinam uma posição lucrativa e sustentável frente aos concorrentes. Considerando essas posições, buscou-se identificar em Porter (1985a) quais as atividades estratégicas ligadas à cadeia de valores que, se desenvolvidas pela organização, implicariam vantagens competitivas e as colocariam em um estágio de maturidade distinto.

Porter (1990, p. 2) conceitua valor “como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”.

Para Porter (1985b), toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos.

Portanto, a cadeia de valor compreende um conjunto de atividades estratégicas que criam valor para o produto ou serviço, permitindo a obtenção da vantagem competitiva pela diferenciação nos custos e produtos, dentre outros, sendo, portanto, o meio pelo qual se constrói a vantagem competitiva.

Na cadeia de valor de Porter, temos dois tipos de atividades: as primárias e as secundárias. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto e na

sua venda e transferência para o comprador (atributos do produto), bem como na assistência após a venda (atributos do serviço) e compreendem: logística interna e externa, operações, marketing, vendas e serviços. As atividades secundárias ou de apoio sustentam a atividade primária e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa e compreendem os processos de aquisição, recursos humanos e infra-estrutura (comuns a todas as atividades).

A cadeia de valor de uma organização encaixa-se em uma corrente maior de atividades que Porter denominou de sistemas de valores, em que as ligações não só conectam as atividades dentro da organização, como também criam interdependências entre uma organização e seus fornecedores e canais. O produto de uma companhia torna-se parte da cadeia de valor de seu comprador. A base final para diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valor do comprador, que determina suas necessidades.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valor de uma organização, mas também no modo como a empresa se enquadra no sistema de valores em geral.

Assim, é importante combinar vantagens competitivas com outras empresas na busca de alianças estratégicas e de redes interorganizações.

A cadeia de valor de Porter poder ser vista na Figura 3.

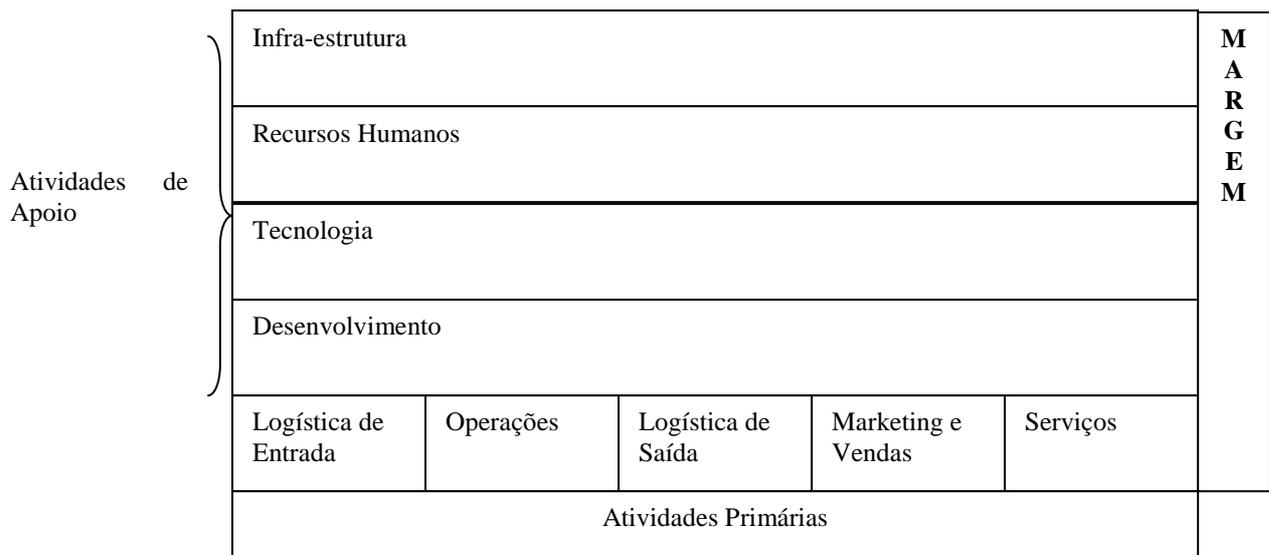


Figura 3 – Cadeia de Valor de Porter
Fonte: Porter (1985), adaptado pela autora, 2008.

2.2.6.2 Process Classification Framework

A empresa de Auditoria e Consultoria Artur Andersen, hoje incorporada por outra empresa, juntamente com a *American Productivity and Product Center* (APQC) desenvolveram no ano 1992 o “*Process Classification Framework*” (PCF), culminando em uma nova versão em 1996, visando a organizar as práticas administrativas dentro das organizações.

Para estes órgãos, a organização dos processos de gestão é a essência para o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. Dentro desses pressupostos, a Artur Andersen e a APQC desenvolveram treze (13) práticas que definem a estrutura da organização a nível gerencial, conforme pode ser visto no Quadro 8.

1. Entenda o mercado e seus clientes;
2. Desenvolva visão e estratégia;
3. Projete produtos e serviços;
4. Comercialize e venda;
5. Produza e organize a entrega da produção;
6. Produza e organize a prestação de serviços;
7. Cuide do Faturamento, Serviços e Clientes;
8. Desenvolva e administre os Recursos Humanos;
9. Administre as Informações;
10. Administre recursos financeiros e físicos;
11. Execute programas de administração ambiental;
12. Administre as relações externas; e
13. Administre com foco nas melhorias e mudanças.

Quadro 8 – Prática para o Desenvolvimento do Conhecimento dentro das Organizações
Fonte: APQC/Artur Andersen (1996) – adaptado pela autora, 2008.

A base para os treze itens citados acima segundo a APQC foi o conceito de cadeia de valor utilizado de Porter (1985c) e o construto que está por trás da classificação de processos, que visa em primeiro lugar a fazer com que as organizações identifiquem seus processos para

depois efetuar um estudo sobre o compartilhamento dessas informações e as limitações encontradas dentro do processo.

Fundamentada pelo Capítulo 2 (dois), Referencial Teórico, pelos conceitos da Cadeia de Valor de Porter e pelo estudo efetuado pela APQC, procurou-se efetuar uma análise aprofundada das questões sobre processos de gestão, buscando verificar sua coerência e seu entendimento, bem como corroborar o estudo previamente efetuado sobre os processos de gestão necessários para a construção de uma organização madura.

2.3 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 02

No capítulo 02, o referencial teórico foi dividido em dois momentos. No primeiro, foram relatados alguns modelos de estágios de maturidade com ênfase nos modelos mais difundidos e estudados, sendo possível compreender os principais modelos de estágios de maturidade e as principais linhas de estudo. Já no segundo momento, foi apresentado o referencial teórico sobre processos de gestão, procurando circunscrever os conceitos de processos de gestão ao âmbito da Gestão Organizacional.

3 DETALHAMENTO DA PROPOSTA METODOLÓGICA

Com a proposta de apresentar uma resposta à hipótese da pesquisa que trata da correlação dos processos de gestão e o estágio de maturidade da organização, neste capítulo serão apresentadas as bases que serviram de suporte na organização do banco de dados da pesquisa. Essas bases, compostas a partir das referências e análises interpretativas das bibliografias apresentadas, comporão um questionário direcionado a um grupo de profissionais com objetivo de validar, ou não o problema apresentado no Capítulo um (1), identificando se há uma correlação entre os estágios de maturidade e os processos de gestão.

O processo de pesquisa e sua mensuração para posterior análise dos dados foram necessários para a utilização de formas próprias para o levantamento dessas informações. Para Mattar, (1993a, p. 79), “diferentes tipos de pesquisa representam procedimentos diversos para a análise e coleta dos dados, de forma a atender economicamente e tecnicamente aos objetivos da pesquisa”.

Porém, de acordo com Selltiz (1974, p.59), “o problema de pesquisa deve ser formulado de maneira clara para que se possam especificar as informações necessárias”. Um planejamento de pesquisa é a organização das condições para coleta e análise de dados, de maneira a combinar a significação para o objeto da pesquisa com a economia do processo.

Buscando atender aos pressupostos citados acima serão apresentadas na seqüência, a natureza da pesquisa, sua classificação, a natureza das variáveis e as técnicas utilizadas na análise dos resultados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

As pesquisas devem ser concebidas, de forma ampla, como exploratórias ou conclusivas, como afirma Malhotra (2001a, p.105), pois esta concepção é a estrutura para realização do projeto de pesquisa.

O Quadro 9 mostra as principais diferenças entre a pesquisa exploratória e a conclusiva.

	Exploratória	Conclusiva
Objetivo	Prover critérios de compreensão.	Testar hipóteses específicas e examinar relações.
Características	As informações necessárias são fornecidas ao acaso; O processo de pesquisa é flexível e não estruturado; A amostra é pequena e não representativa; e A análise dos dados primários é qualitativa.	O processo de pesquisa é formal e estruturado; A amostra é grande e representativa; e A análise de dados é quantitativa.
Constatações	Experimentais	Conclusivas
Resultado	Geralmente seguida por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.	Constatações usadas como dados para a tomada de decisão.

Quadro 9 – Diferenças entre Pesquisa Exploratória e Conclusiva

Fonte: Malhotra, 2001, p.106.

Nesta pesquisa, optou-se pelo modelo de pesquisa conclusiva em função de sua consonância com as definições apresentadas neste projeto de pesquisa, porém cabe ressaltar que esta pesquisa é conclusiva com uma dimensão exploratória.

Para Malhotra (2001b, p. 106) “a pesquisa conclusiva é geralmente mais formal e estruturada que a exploratória. Ela se baseia em amostras grandes e representativas, e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa”.

Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e com o objetivo da pesquisa, tornando-os mais explícitos, buscando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento bastante flexível, possibilitando assim a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao objeto de pesquisa.

Para Berton & Nakano (1998b), a pesquisa exploratória abre oportunidades para investigar fenômenos pouco compreendidos, identificar e descobrir variáveis de significativa importância, gerando ainda hipóteses para pesquisas futuras. Na avaliação de Jung (2004), a pesquisa exploratória abre oportunidades para novas alternativas ao conhecimento científico.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma vez definida a natureza da pesquisa, o próximo passo é a definição do método de pesquisa mais adequado ao trabalho, ou seja, o escopo da pesquisa em termos de amplitude e

profundidade. Essa etapa é realizada com base nos princípios que governam os processos, os procedimentos e as técnicas específicas por meio dos quais os estudos são efetivamente conduzidos.

No caso desta pesquisa, iremos abordar o estudo de campo. Para Kerlinger (1979), os estudos de campo constituem uma forma pela qual é possível fazer contribuições para a literatura em assuntos relativamente complexos, que de outro modo seria impraticável, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista econômico.

Para a elaboração da pesquisa de campo, iremos trabalhar com o questionário, que consiste num instrumento científico utilizado para coleta de dados, sendo composto por uma série ordenada de perguntas, com objetivo de mensurar características significativas de indivíduos, empresas, situações, comportamentos, eventos e outros fenômenos.

A opção de aplicar o questionário está baseada nos seguintes fatores: economia de tempo, opção em atuar com maior número de pessoas, facilidade na obtenção de respostas mais rápidas e precisas, oferece maior liberdade de expressão nas respostas, redução da possibilidade de distorções nas respostas e obtenção de uma uniformidade na avaliação.

De acordo com Malhotra (2001c, p. 274), “questionário é uma técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”.

Segundo Cerro & Bervian (1996, p. 138), “a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche, contendo um conjunto de questões relacionadas com um problema central”.

Fachin (2003, p. 147) afirma que “o questionário é um modelo ou documento em que há uma série de questões, cujas respostas devem ser preenchidas pessoalmente pelos informantes”.

Nogueira (1968, p. 20) coloca que “o questionário pode ser conceituado como uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa, com respostas fornecidas pelos informantes, sem assistência direta ou orientação do investigador”.

3.3 NATUREZA DAS VARIÁVEIS

Com relação à natureza das variáveis, tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente (MATTAR 1993b, p. 81).

A abordagem metodológica adotada neste estudo será a quantitativa. Seu emprego é compatível com o tema proposto, na medida em que a pesquisa quantitativa permite caracterizar o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas, como a análise fatorial que é o método estatístico que será empregado neste trabalho para efetuar a correlação entre variáveis de maturidade e variáveis que definem os processos de gestão.

3.4 TÉCNICAS UTILIZADAS NA ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com o proposto nas seções anteriores, por meio desta pesquisa serão abordados estudos existentes sobre processos de gestão e estágios de maturidade organizacional e sua importância na gestão das organizações. Em um segundo momento, após o estudo das questões relacionadas ao objeto de pesquisa, processos de gestão versus estágios de maturidade organizacional, serão feitas as correções que se fizerem necessárias no questionário, na sua aplicação, no tratamento dos dados obtidos pelos questionários aplicados e na análise dos resultados.

Objetivando o atendimento ao objeto da pesquisa, teremos como base para esta etapa os passos mostrados na Figura 4.

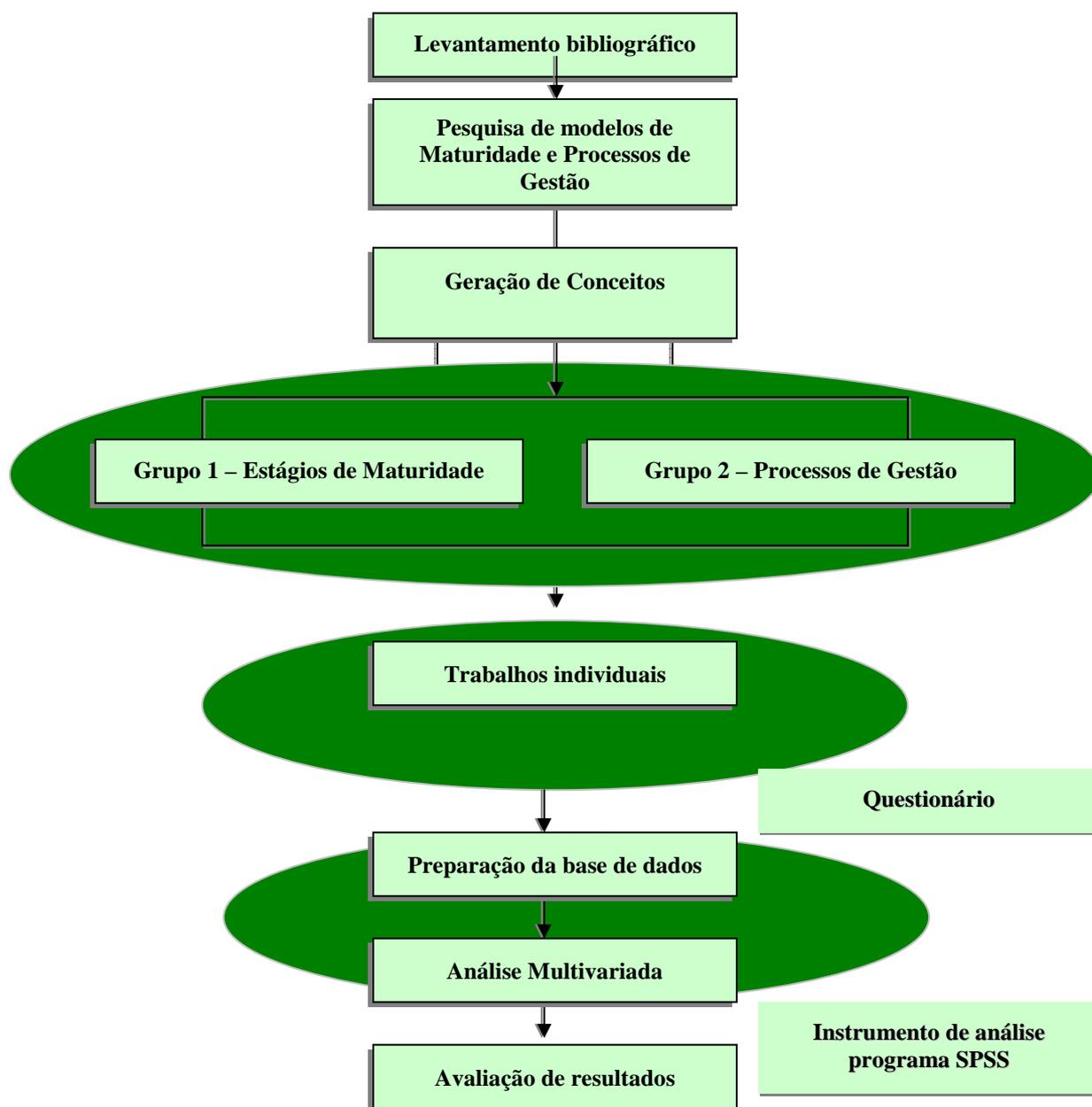


Figura 4 – Detalhamento da Metodologia Aplicada
Fonte: A autora, 2008.

Conforme detalhamento da Figura 4, em um primeiro momento foram efetuados levantamentos bibliográficos sobre estágios de maturidade e processos de gestão, cujas bases serviram para elaboração de um questionário para o levantamento da base de dados e conseqüentemente análise dessa base. Para a análise de dados, utilizou-se de uma técnica multivariada, denominada análise fatorial. A análise fatorial será elaborada por meio de um software denominado SPSS e então a partir da geração dos resultados por este software será procedida análise ou avaliação dos resultados.

A Figura 5 mostra o detalhamento da aplicação do questionário, principal instrumento para a coleta dos dados analisados nesta pesquisa.

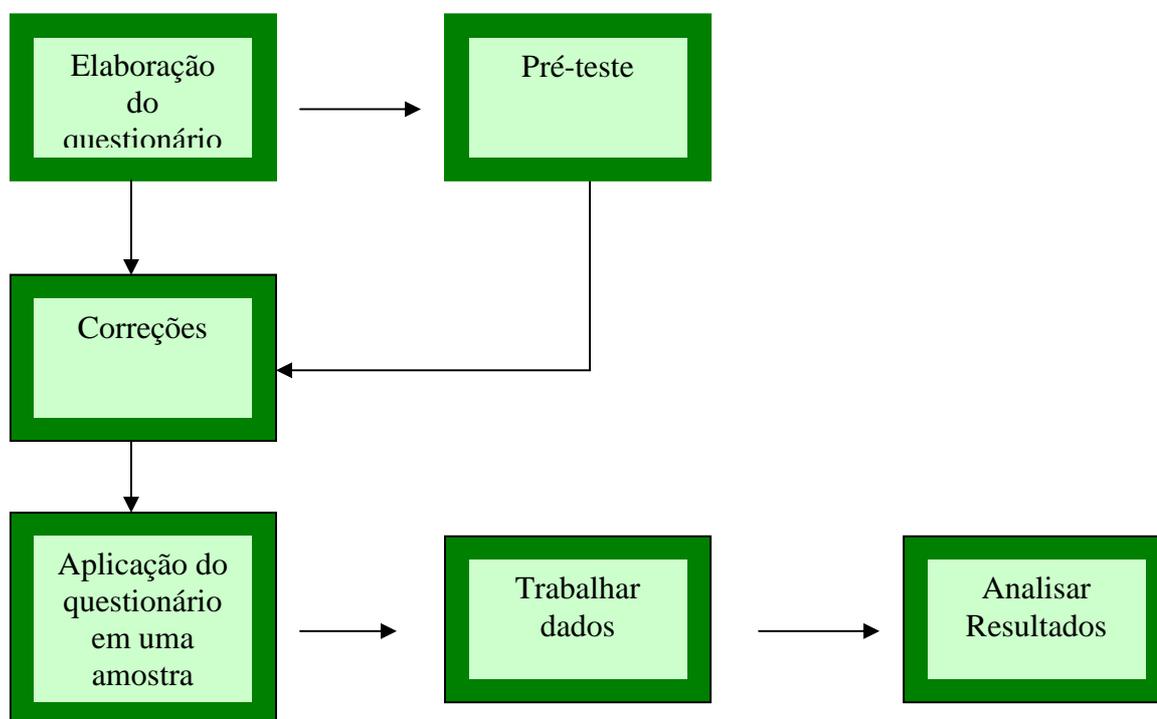


Figura 5 – Detalhamento da Aplicação do Questionário
Fonte: A autora, 2008.

3.4.1 Elaboração do Questionário

O presente estudo foi realizado com vistas a oferecer informações precisas, porém as informações só poderão ser consideradas precisas se os questionários forem adequadamente criados e preenchidos.

O questionário, segundo Barros & Lehfeld (1986), é o instrumento mais usado para o levantamento de informações. Pode ser aplicado de duas formas: contato direto ou enviado pelo correio.

De acordo com Hair et al. (2005c), um questionário é um conjunto de perguntas cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com o questionário auto-administrado, que foi respondido pelo respondente sem a presença do pesquisador. Nesse caso, é necessário que o

respondente tenha conhecimento e motivação para completar os questionários sozinho. Isso significa, no entanto, que o tópico, o conteúdo e o formato devem ser atraentes o suficiente para que os respondentes realmente preencham e devolvam o questionário.

Os questionários auto-administrados são entregues aos respondentes de várias maneiras, e as abordagens tradicionais incluem as *surveys* por correio ou eletrônicas.

De acordo com Hair et al. (2005d), *Surveys* por correspondência são entregues aos respondentes por correio, fax ou serviços de entrega 24 horas, podendo ser elaborados de forma curta ou extensa, porém não se deve esquecer da utilização de envelopes e papéis atraentes, cartas bem redigidas e questionários de tamanho razoável que aumentarão a taxa de retorno.

Conforme Hair et al. (2005e), *Surveys* eletrônicos podem ser realizados pela abordagem tradicional, em que se envia um cd para os respondentes. O questionário é programado no computador, e os respondentes simplesmente colocam o cd no computador, seguem as instruções e, quando terminam, devolvem o disquete ou o cd para o pesquisador. Pode-se substituir a abordagem acima por um arquivo enviado por e-mail ao respondente.

Outro aspecto importante refere-se ao pesquisador quando do desenvolvimento de um questionário, em que ele deve procurar clareza quanto à pesquisa a ser realizada, tendo sempre como foco o que se espera do estudo. Isso significa dizer que o problema da pesquisa deve ser claramente definido, os objetivos do projeto devem ser muito bem esclarecidos e as questões de pesquisa devem ser de consenso.

Executando as tarefas acima com zelo, é muito provável que as perguntas da pesquisa sejam respondidas com exatidão.

Tendo como pressuposto os itens citados acima, o Quadro 10 descreve os passos a serem seguidos na elaboração de um questionário.

Passo 1. Considerações Iniciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecer a natureza do problema e seus objetivos; ▪ Desenvolver questões de pesquisa de acordo com os objetivos; ▪ Definir a população-alvo e a estrutura da amostra; ▪ Determinar a abordagem de amostra, sua extensão e a taxa de resposta esperada; e ▪ Tomar uma decisão preliminar quanto ao método de coleta de dados.
Passo 2 – Esclarecimento de conceitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir que os conceitos sejam claramente definidos; ▪ Selecionar variáveis/indicadores que representem os conceitos; e ▪ Determinar o nível de mensuração.
Passo 3 – Tipologia de um questionário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar os tipos de questões que serão incluídas e sua ordem; ▪ Verificar a redação e a codificação das questões; ▪ Decidir como será o agrupamento das questões e qual a extensão total do questionário; e ▪ Determinar a estrutura e a apresentação do questionário.
Passo 4 – Pré-teste de um questionário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar a natureza do pré-teste para o questionário preliminar; ▪ Analisar os dados iniciais para identificar limitações do questionário preliminar; ▪ Aperfeiçoar o questionário quando necessário; e ▪ Revisar alguns ou todos os passos anteriores, se necessário.
Passo 5 – Administração de um questionário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a melhor prática para administração do tipo de questionário utilizado; ▪ Treinar e supervisionar trabalhadores de campo, se necessário; ▪ Garantir o processo de organização dos questionários completados; e ▪ Determinar o prazo final e os métodos de acompanhamento.

Quadro 10 – Passos a serem seguidos na criação de um questionário.

Fonte: Hair et al. (2005).

Seguindo os passos do Quadro 10, elaborou-se um questionário (APÊNDICE A), contendo cento e cinco (105) questões divididas da seguinte forma:

- a) Parte 1 – Identificação do perfil da organização e dos entrevistados;
- b) Parte 2 – Características da Organização. Nesta parte, foram elaboradas vinte e duas (22) questões que representam o estágio de maturidade das organizações conforme conceitos exemplificados no Capítulo 2 – Referencial Teórico;
- c) Parte 3 – Nível de Efetividade dos Processos, que vai da questão vinte e três (23) até a setenta e quatro (74). Nesta parte, foram elencados os processos de gestão necessários para que uma organização consiga gerir seu negócio com vistas ao sucesso, também baseados nos conceitos obtidos pelos referenciais teóricos estudados; e
- d) Parte 4 – Nível de Utilização de Métodos e Técnicas de Gestão, que vai da questão 75 à 105, que serão estudadas por outra pesquisadora.

3.4.2 Amostragem

Para Hair et al. (2005f), o projeto de amostragem faz parte do processo básico da pesquisa, e o processo de planejamento da amostragem envolve responder duas questões: Qual é a melhor abordagem de amostragem? E que tamanho deve ter a amostra? Ao responder a estas perguntas o pesquisador deve sempre considerar maneiras de minimizar o erro que poderia ocorrer devido ao processo de amostragem.

Amostras representativas em geral são obtidas seguindo-se um conjunto de procedimentos bem definidos:

- a) Definição da população-alvo;
- b) Seleção da estrutura de amostragem;
- c) Seleção do método de amostragem;
- d) Determinação do tamanho da amostra; e
- e) Implementação do plano de amostragem.

3.4.2.1 Definição da população alvo

A população-alvo é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para o projeto de pesquisa. São relevantes porque possuem as informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar.

Cabe ressaltar que outros aspectos práticos podem influenciar a definição da população-alvo ou amostra, como o conhecimento do tópico de interesse, acesso aos elementos, disponibilidade dos elementos e disponibilidade de tempo, entre outros.

No projeto de pesquisa, a meta mínima foi o estudo de uma população composta de no mínimo cem (100) profissionais atuantes em empresas do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços, de pequeno, médio e grande portes situadas na região sul.

De acordo com Hair et al. (2005g), o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a cem (100), pois se acredita que ao analisar esse tamanho de amostra o pesquisador encontrará as respostas necessárias ao atendimento dos objetivos da pesquisa.

O critério utilizado para a definição da população foi motivado pelo fato de os profissionais atuantes no mercado na área de gestão terem melhores condições para o

entendimento e interpretação do questionário, uma vez que possuem conhecimento do tópico de interesse abordado nesta pesquisa, trazendo, conseqüentemente, maior confiabilidade a seus resultados.

3.4.2.2 Escolha da estrutura de amostragem

A estrutura de amostragem oferece uma definição operacional da população-alvo. A estrutura de amostragem é uma lista abrangente dos elementos de onde a amostra é retirada.

De modo geral, a estrutura de amostragem é uma lista precisa e completa de todos os elementos da população objetivada pela pesquisa.

Nesta pesquisa, buscou-se uma população composta por profissionais atuantes no mercado, com conhecimento em processos de gestão não só teórica mais também prática, o que facilitou o entendimento e aplicação do questionário.

3.4.2.3 Seleção do Método de Amostragem

A seleção do método de amostragem a ser empregado depende de uma série de questões teóricas e práticas relacionadas, que incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos, o tempo e o orçamento disponível.

De acordo com Hair et al. (2005h), os métodos de amostragem podem ser divididos em duas categorias: probabilísticos e não-probabilísticos. Os métodos probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população-alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra. A amostragem probabilística, se feita de modo adequado, garante a representatividade da amostra. No que tange à amostragem não-probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador. Em outras palavras, nem todo elemento da população-alvo tem chance de ser selecionado para a amostra.

Nesta pesquisa utilizou-se da amostragem não-probabilística, em que foram utilizados métodos subjetivos para a escolha da amostra como: experiência pessoal e conhecimento especializado dos respondentes.

Dentro da amostragem não-probabilística utilizada, a escolha da amostra foi por julgamento, também conhecida como amostra intencional, em que foram selecionados os profissionais, respondentes do questionário, em função do conhecimento especializado no tema pesquisado.

De acordo com Hair et al. (2005i):

“A amostra por julgamento, às vezes chamada de amostra intencional, envolve a seleção de elementos de amostra para um fim específico. É uma forma de amostra por conveniência, em que o julgamento do pesquisador é usado para selecionar elementos de amostra. Os elementos de amostra são escolhidos porque o pesquisador acredita que eles representem a população-alvo, mas não são necessariamente representativos”.

As vantagens das amostras por julgamento ou intencional são sua conveniência, rapidez e baixo custo.

3.4.2.4 Definição do tamanho da amostra

A determinação do tamanho da amostra é um procedimento complexo, pois muitos fatores precisam ser levados em consideração simultaneamente. O desafio é obter um equilíbrio aceitável entre diversos fatores como: variabilidade dos elementos da população alvo, o tipo de amostra exigido, o tempo disponível, o orçamento, o nível de precisão desejada e a intenção de generalizar ou não as descobertas, e, em caso de generalização, deve-se considerar o grau de segurança de tal generalização.

Fórmulas baseadas na teoria estatística podem ser utilizadas para computar o tamanho da amostra, porém, por razões pragmáticas, não serão abordados nesta pesquisa em função de restrições de orçamento e tempo, métodos alternativos baseados em regras práticas, estudos semelhantes realizados anteriormente ou simplesmente ditados pelo que se tem à disposição. Ressalta-se que não importa como o tamanho da amostra é determinado, o que se buscará são o tamanho e a qualidade essenciais e suficientes para produzir resultados confiáveis em termos de precisão e coerência.

De acordo com o previsto em itens anteriores, a meta mínima de amostragem prevista nesta pesquisa foi de no mínimo e cem (100) profissionais que atuam em empresas de

pequeno, médio e grande porte na região sul e que possuam conhecimento teórico e prático na área de gestão organizacional. Porém, cabe ressaltar que, em etapa posterior do trabalho e de acordo com o seu desenvolvimento, serão mencionados o número de questionários recebidos e o grau de confiabilidade que eles representam.

3.4.2.5 Implementação do Plano de Amostragem

A implementação do plano de amostragem foi realizado depois de haver um consenso quanto a todos os detalhes da amostragem. A população-alvo foi definida, a estrutura de amostragem foi escolhida, o método de amostragem foi selecionado e o tamanho da amostra foi determinado.

Muitos detalhes devem ser decididos antes de o plano final de amostra ser aceito e implementado, pois, após os dados terem sido coletados, é tarde demais para modificá-los.

Tendo a percepção da importância da coleta de dados e da definição do plano de amostragem antes da preparação dos dados, efetuou-se o pré-teste do questionário em uma amostra de trinta (30) profissionais atuantes no mercado e após a coleta dos dados efetuou-se uma revisão aprofundada das questões elaboradas, buscando aprimorar o questionário antes da aplicação em uma amostra definitiva.

3.5 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Depois que os dados foram coletados e antes de serem analisados, eles foram examinados para se certificar de sua validade. Neste momento, foram observados dados em branco, chamadas de dados faltantes. Essas questões devem ser tratadas.

As questões foram pré-codificadas e colocadas em um banco de dados. Após este procedimento, foi feita a edição de dados, em que foram englobadas a falta, a codificação, a transformação e a entrada de dados.

3.5.1 Revisão de Dados

Antes que os dados do questionário fossem utilizados, eles foram editados. Isso significa que foram inspecionados para serem verificadas sua integridade e coerência

3.5.2 Dados faltantes

Sabe-se que os dados faltantes podem ter impacto sobre a validade das descobertas, portanto, devem ser identificados e o problema resolvido. Os dados faltantes normalmente surgem devido às falhas na coleta ou na entrada de dados.

Porém na pesquisa elaborada os dados faltantes foram irrelevantes frente à amostra apresentada, ou seja, dos quinhentos (500) questionários aplicados retornaram quatrocentos e dez (410), e destes retornados, somente quatorze (14) não foram respondidos totalmente da pergunta um (1) à setenta e quatro (74), não interferindo nos resultados obtidos.

3.5.3 Codificação e Entrada de Dados

Os respondentes foram codificados antes da coleta de dados. A codificação consistiu em atribuir um número para uma determinada resposta de modo que esta pudesse ingressar em um banco de dados.

3.5.4 Transformação de Dados

A transformação dos dados é um processo de modificação da forma original dos dados para um novo formato. Tradicionalmente realiza-se esta atividade buscando a compreensão dos dados com maior facilidade, atingindo o objetivo da pesquisa.

Nesta pesquisa todos os dados foram transportados para uma planilha em excel e após esta transformação, tratados no Software SPSS.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados tornam-se conhecimento somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e diferenças úteis na tomada de decisão.

Conforme Hair et al. (2005j), os dados coletados possuem dois propósitos: descoberta e teste da hipótese.

Quando o propósito é a descoberta, o pesquisador utiliza a estatística descritiva; quando o objetivo é o teste de hipótese, o pesquisador emprega estatística inferencial. As estatísticas descritivas são utilizadas para descrever e caracterizar a amostra que está sendo examinada, já as estatísticas inferenciais possibilitam ao pesquisador tirar conclusões sobre uma população a partir de uma amostra.

Partindo do pressuposto de que esta pesquisa tenha trabalhado com estatísticas inferenciais, trataremos a seguir do método de análise de dados que será utilizado nesta pesquisa que é a análise de correlação.

3.6.1 Análise de correlação

Muitas questões administrativas concentram-se na relação entre duas ou mais variáveis. Quando existe uma relação coerente e sistemática entre variáveis, dizemos que existe uma correlação. A estatística é utilizada para determinar se existe uma associação ou ligação entre as variáveis. Caso exista uma associação, é importante compreender que a relação não é necessariamente causal, isto é, não se pode dizer o que uma variável causa à outra.

Segundo Hair et al. (2005l), “a correlação e a regressão são técnicas associativas e nos ajudam a determinar se há uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis”.

A seguir serão abordados quatro conceitos importantes sobre as relações entre variáveis que são a presença, natureza das relações, direção e força da associação.

3.6.1.1 Presença

A presença de relação avalia se existe uma relação sistemática entre duas ou mais variáveis.

Baseado no conceito de significância estatística, é verificado se uma relação está presente, caso seja encontrada uma significância estatística entre as variáveis é analisado se o conhecimento do comportamento de uma ou mais variáveis possibilita prever o comportamento de uma outra variável.

3.6.1.2 Natureza das relações

Neste momento, analisa-se o modo como as variáveis se relacionam entre si. Avalia-se se a relação entre as variáveis é linear ou não linear.

De acordo com Hair et al. (2005m), “relação linear é uma associação em linha reta entre duas ou mais variáveis, e uma relação não linear é aquela em que a relação é mais bem descrita por uma curva em vez de uma linha reta”.

Com uma relação linear, a força e a natureza da relação entre as variáveis permanecem as mesmas em todo o conjunto de variáveis, mas, com uma relação não linear, a força e a natureza modificam-se em ambas as variáveis. Nesta pesquisa, verificou-se uma relação linear em que a força e a natureza das relações não se modificam no conjunto.

3.6.1.3 Direção

Caso exista relação entre as variáveis, também precisamos conhecer sua direção. A direção de uma relação pode ser positiva ou negativa: uma relação negativa entre duas

variáveis é denotada com um sinal de (-) e uma relação positiva é apresentada com um sinal de mais (+).

3.6.1.4 Força de Associação

Dependendo do tipo de relação que está sendo examinada, podemos categorizar, segundo Hair et al. (2005n), como leve, pequena, mais definida, moderada, alta ou muito forte.

Uma associação leve, quase imperceptível, é aquela em que a associação coerente e sistemática não está presente entre as variáveis; já uma associação muito forte indica que existe uma probabilidade muito alta de haver relação entre as variáveis; e uma associação moderada indica que é muito provável que haja uma relação coerente e sistemática entre as variáveis. No Quadro 11 estão demonstrados os coeficientes de correlação de acordo com suas forças de associação.

Varição do coeficiente	Força de associação
$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Pequena mas definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Leve, quase imperceptível.

Quadro 11 – Coeficiente de correlação

Fonte: Hair et al., 2005, p. 312.

Este coeficiente apresenta uma variação entre -1 e +1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica um índice de relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas de ordem inversa: neste caso quando uma das variáveis apresenta índices de crescimento, a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de +1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

3.6.2 Co-variação e Relações entre Variáveis

Na pesquisa, foram abordadas também as relações entre duas ou mais variáveis, a co-variação.

Segundo Hair et al. (2005o), “a co-variação existe quando uma variável coerente e sistematicamente muda em relação à outra variável”.

Os diagramas de dispersão são um modo mais fácil de demonstrar visualmente a co-variação entre variáveis e até onde elas variam.

De acordo com Hair et al. (2005p), “um diagrama de dispersão é um gráfico dos valores de duas variáveis para todas as observações na amostra”.

3.7 MENSURAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Hair et al. (2005q), a mensuração é um aspecto importante da pesquisa, ou seja, devemos mensurar corretamente os conceitos que estão sendo examinados, senão as interpretações e conclusões podem não ser precisas.

Para Hair et al. (2005r), “a mensuração envolve a atribuição de números para uma variável de acordo com certas regras. Os números atribuídos devem refletir as características do fenômeno que está sendo mensurado”.

A mensuração pode ser realizada por meio de escalas que, no objeto em estudo, será a escala contínua, que demonstra a variação e intensidade das questões objeto de estudo.

Por exemplo, além de mensurar concordo/discordo, uma escala contínua pode medir tanto a intensidade com que a pessoa concorda ou não, como concordar totalmente ou concorda até certo ponto. Mais ainda, a intensidade da escala pode variar de três pontos, medindo com pouca intensidade, até 10 pontos, oferecendo a oportunidade de mensurar grande parte da variação em intensidade de sentimentos evidenciada pelo respondente. (HAIR, 2005s, p. 181)

Além de a escala contínua ser adotada como base, ela foi complementada com uma escala intervalar. A escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos, de forma que as distâncias entre os números permaneçam iguais. Esta condição permite verificar os pontos da escala interpretando-os e comparando-os de forma a obter sentido o estudo realizado.

Em uma escala intervalar, distâncias numericamente iguais na escala representam valores iguais na característica que está sendo avaliada. Uma escala intervalar não só contém toda a informação de uma escala ordinal, como permite comparar as diferenças entre os objetos. A diferença entre dois valores quaisquer da escala é idêntica à diferença entre dois valores adjacentes quaisquer de uma escala intervalar [...] Em pesquisa de marketing, dados relativos a atitudes obtidos de escalas de

classificação costumam ser tratados como dados intervalares. (MALHOTRA, 2001d, p. 239)

De acordo com Hair et al. (2005t), as escalas intervalares são consideradas métricas, que por sua vez são chamadas de quantitativas, tendo como exemplo escalas numéricas, classificação somada, diferencial semântico e classificação gráfica. Uma razão importante da utilização da intervalar é que elas possuem todas as propriedades das escalas nominais e ordinais e também permitem que os objetos (respondentes) sejam comparados em termos de suas diferenças na escala e também porque tal tipo de escala “pode suportar cálculos mais sofisticados, como média, desvio padrão e coeficiente de correlação produto-momento de Pearson, conforme Hair et al. (2005u).

Dentro das escalas métricas, foi utilizada como método de pesquisa a Escala de classificações somada, que tenta mensurar atitudes, tradicionalmente utilizada para avaliar a intensidade de um conjunto de afirmações. A escala tratada nesta pesquisa tem sete posições de respostas, por isto é chamada de escala de sete pontos.

Cada ponto na graduação vem acompanhado de um rótulo para expressar a intensidade dada pelo entrevistado.

Cabe registrar que, ao somar todas as afirmações, esta é classificada como “escala de classificação somada”. Ao se utilizar a escala de forma individual, ela é chamada de escala Likert.

A escala de Likert é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. [...] A escala de Likert possui várias vantagens. É fácil de construir e aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, adaptando-a para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais. A principal desvantagem da escala de Likert é que exige mais tempo para ser completada do que outras escalas de classificação por itens, porque os respondentes têm de ler cada afirmação (MALHOTRA, 2001e, p. 255).

Para Hair et al. (2005v), há várias afirmações que se relacionam com um único conceito, e quando você soma as escalas para todas as afirmações, chamamos a isso de escala de classificações somadas, mas quando são utilizadas individualmente, ela é chamada de escala Likert, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Modelo de Escala Likert de Sete Pontos

Concorda totalmente	Concorda em parte	Concorda ligeiramente	Não concorda nem discorda	Discorda ligeiramente	Discord a em parte	Discorda totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Hair, 2005, p.187.

Quanto maior o número de pontos, maior a exatidão da mensuração quanto à intensidade com que o entrevistado concorda ou discorda da afirmação. Como o foco da pesquisa são empresas, cuja análise está voltada para a maturidade e os processos de gestão, criou-se a seguinte escala para mensuração dos processos de gestão (Tabela 2).

Tabela 2 – Modelo de Escala Likert utilizado da pesquisa

Processo Inexistente	Processo minimamente desenvolvido (ou em implantação)	Processo pouco desenvolvido (ou utilizado parcialmente)	Processo desenvolvido (implantado e funcionando)	Processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente)	Processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes)
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: A autora, 2008.

3.8 ANÁLISE FATORIAL

Para a análise dos dados da pesquisa proposta, foi utilizada a análise fatorial para que se efetuasse a análise de correlação entre as variáveis que determinam os estágios de maturidade e os processos de gestão.

Hair et al. (2005x, p.388) definem a análise fatorial como uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores. Quando se utiliza a análise fatorial, as variáveis não são divididas nas categorias dependente e independente, ou seja, todas as variáveis são analisadas juntas para identificar padrões. De acordo com Malhotra (2001f, p. 504), “a análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de processos utilizados essencialmente para a redução e sumarização dos dados”.

Conforme Malhotra (2001g), a análise fatorial deve ser utilizada nas seguintes circunstâncias:

- a) Para identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis;
- b) Para identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não-correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas; e

- c) Para identificar em um conjunto maior um conjunto menor de variáveis que se destacam para uso em uma análise multivariada subsequente.

Para Malhotra (2001h), várias são as estatísticas associadas à análise fatorial, como:

- a) Teste de esfericidade de Bartlett: é uma estatística de teste utilizada para examinar a hipótese de que as variáveis não estejam correlacionadas na população;
- b) Matriz de correlação: o triângulo inferior da matriz exibe as correlações simples, entre todos os pares possíveis de variáveis incluídas na análise;
- c) Comunalidade: porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas;
- d) Autovalor (Eigenvalue): representa a variância total explicada por cada fator;
- e) Carga dos fatores: correlações simples entre as variáveis e os fatores;
- f) Gráfico das cargas dos fatores: gráfico das variáveis originais, utilizando as cargas de fatores de forma coordenada;
- g) Matriz de fatores: contém as cargas dos fatores de todas as variáveis em todos os fatores extraídos;
- h) Escores fatoriais: escores compostos estimados para cada entrevistado nos fatores derivados;
- i) Medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): índice utilizado para avaliar a adequabilidade da análise fatorial. Valores entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada, porém, valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada;
- j) Percentagem de variância: percentagem de variância total atribuída a cada fator;
- k) Resíduos: diferenças entre as correlações observadas, dadas na matriz de correlação de entrada e as correlações reproduzidas; e
- l) Série plot: gráfico dos autovalores versus número de fatores por ordem de extração.

Nesta pesquisa, estaremos trabalhando com o item (b) acima citado, procurando identificar dimensões latentes e correlações entre as variáveis de maturidade e processos de gestão. O passo um (1) ao seis (6) abaixo refere-se ao trabalho realizado nesta pesquisa para a obtenção dos resultados:

- 1) Formulação do problema;
- 2) Construção da matriz de correlação;
- 3) Determinação do método de análise fatorial;
- 4) Determinação do número de fatores;

- 5) Rotação dos fatores; e
- 6) Interpretação dos fatores.

Os itens um (1) aos seis (6) serão desdobrados no Capítulo 4 para entendimento da interpretação dos fatores.

Quanto à determinação das técnicas estatísticas, seguiu-se a partir dos objetivos da pesquisa a natureza dos dados, considerando o fluxo das ações e técnicas escolhidas apresentadas nas Figuras 6 e 7.

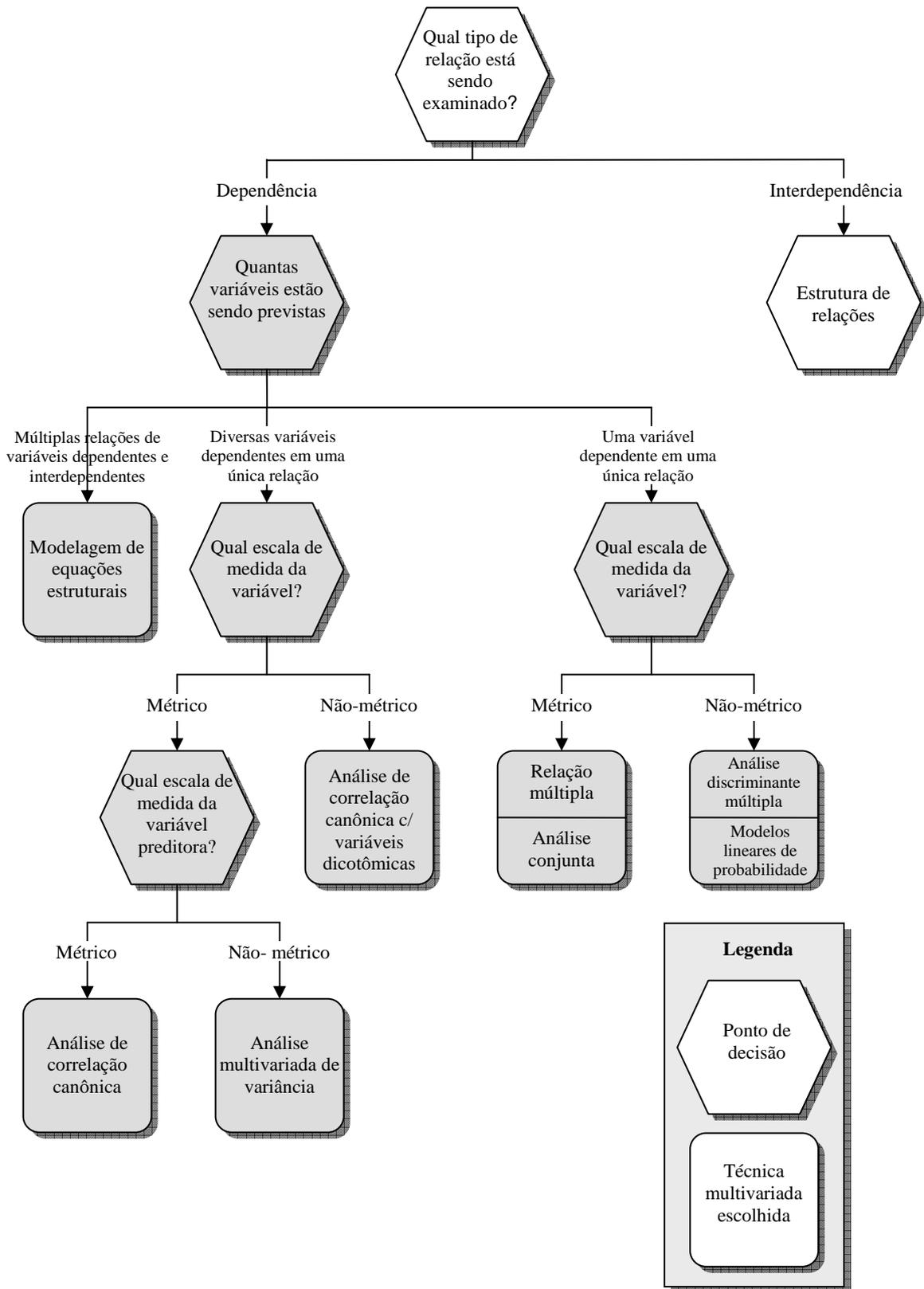


Figura 6 – Seleção de uma Técnica multivariada – Técnica de Dependência
 Fonte: Hair et al., 2005, p. 36.

Considerando, nesta pesquisa, que todas as variáveis serão analisadas simultaneamente para encontrar uma estrutura subjacente ao conjunto inteiro de variáveis, a análise fatorial é a técnica mais apropriada a ser aplicada (HAIR et al., 2005z, p. 35 a 38), conforme demonstrado na Figura 7.

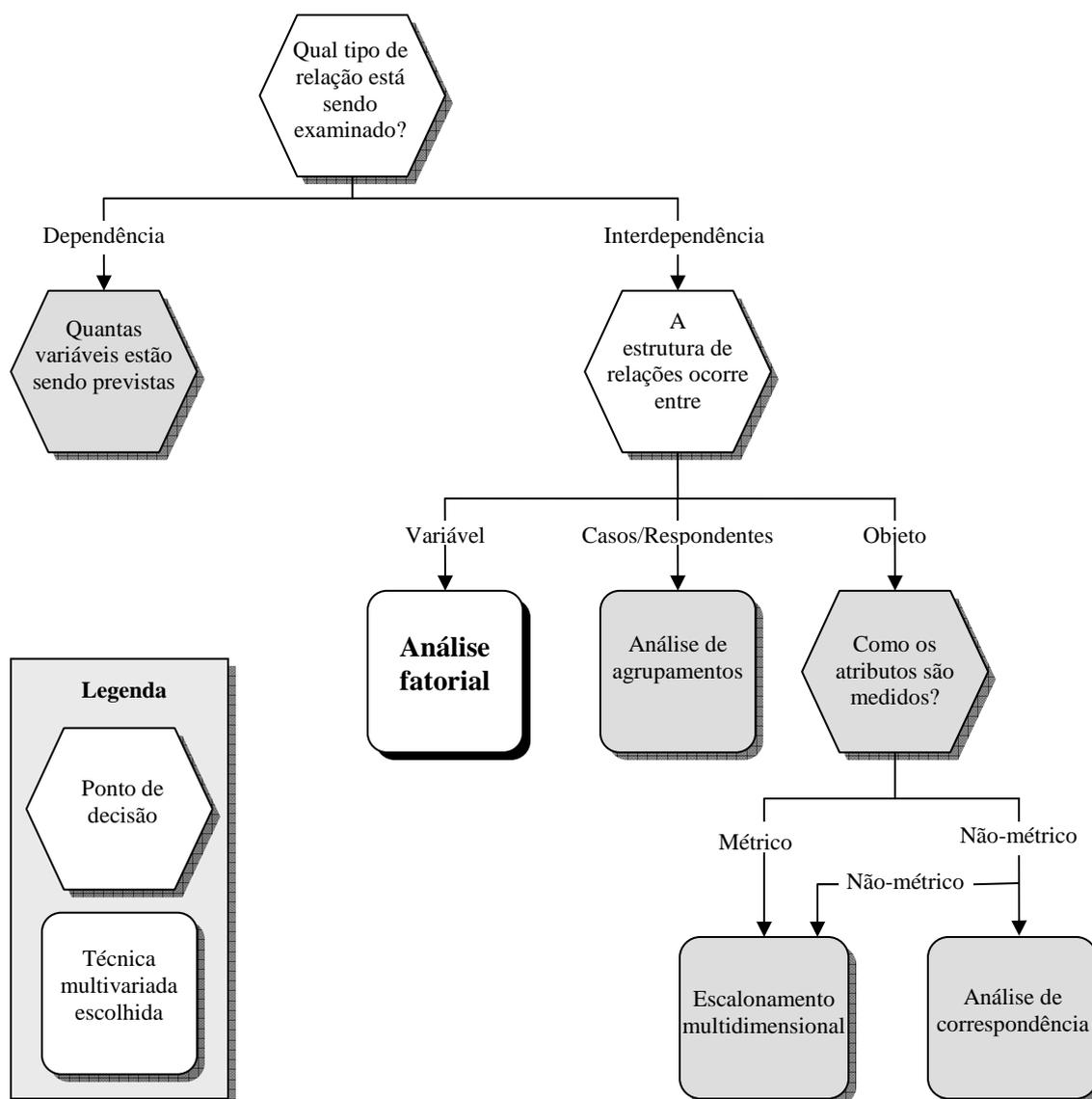


Figura 7 - Seleção de uma Técnica Multivariada – Técnica de Interdependência

Fonte: Hair et al., 2005, p. 37.

3.8.1 Software Utilizado para Análise dos Dados

Para análise estatística utilizou-se, como instrumento de análise para a pesquisa, o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). O software é utilizado em soluções de estatística em diversas áreas. O software foi criado no ano de 1968 para grandes redes de computadores e em 1984 foi elaborada sua versão para computadores pessoais.

A opção pelo software SPSS está direcionado nesta pesquisa em função da amplitude e flexibilidade que o software oferece na análise dos dados e sua facilidade na aplicação de várias técnicas estatísticas.

O SPSS é útil para aplicar testes estatísticos, tais como testes da correlação, contagens de frequência, ordenação de dados, reorganização da informação. A flexibilização da entrada de dados ao trabalhar com variáveis nominais, ordinais ou numéricas oferecidas pelo software, foi também decisiva para sua escolha, pois a base da pesquisa trabalha com esta diversidade. Diante do número de variáveis que estarão em análise e suas prováveis correlações, o SPSS permite também a utilização da técnica de formação da análise fatorial, técnica estatística multivariada que possibilitará sintetizar as informações a um número menor de fatores.

Na análise dos dados pelo SPSS, recomenda-se seguir as quatro etapas apresentadas na Figura 8.

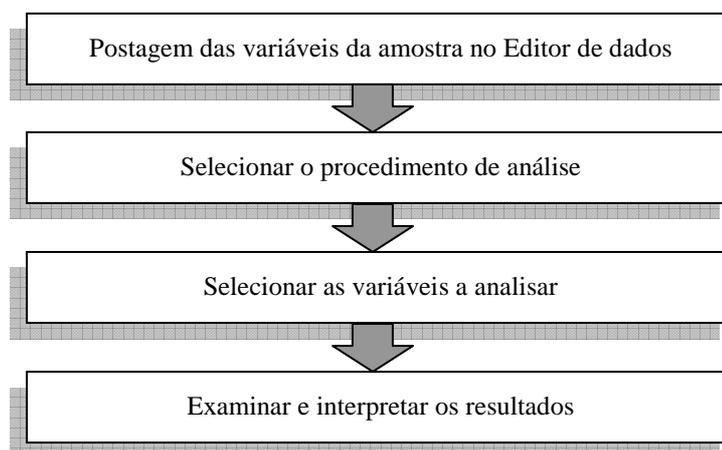


Figura 8 – Etapas de procedimentos no SPSS
Fonte: Maroco, 2003, p. 63.

3.9 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 03

No capítulo 03, com base na revisão bibliográfica e tendo como suporte os questionários, que, de acordo com Hair et al. (2005a), são um conjunto de perguntas cujas respostas são registradas pelos respondentes, foi estruturado o questionário para aplicação na amostra de profissionais que atuam em empresas de pequeno, médio e grande portes, situadas na região sul.

O questionário teve como foco os conceitos de estágios de maturidade e processos de gestão, sendo dividido em quatro partes: a primeira trata da identificação do respondente, a segunda parte trata das variáveis que definem os estágios de maturidade, na terceira parte tratou-se dos processos de gestão propriamente ditos e na quarta parte foram tratados os principais métodos e técnicas de gestão que serão estudados em outra dissertação.

Do universo de 500 questionários entregues, 410 questionários retornaram, o que equivale a 82% do grupo de pesquisa.

Com objetivo de estabelecer critérios que dessem confiabilidade à medição, neste capítulo foi exposta também a metodologia de mensuração da pesquisa, permitindo interpretações e conclusões de uma forma mais precisa. Foram seguidas as recomendações de Malhotra (2001i) e Hair et al. (2005b), cujo objetivo é a maior precisão nos valores mensurados, sendo adotada a escala *Likert* de sete pontos.

Uma vez compilados e formatados os resultados, utilizou-se um programa estatístico de múltiplo alcance de aplicação nas ciências sociais, o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, para composição de quadros estatísticos que serviram de suporte para análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

O capítulo 04 apresenta o resultado obtido com a análise das respostas dos questionários aplicados no grupo pesquisado, tendo como pressupostos os conceitos correlacionados a estágios de maturidade e processos de gestão, considerando suas variáveis e a inter-relação entre elas.

Com foco nos conceitos de estágios de maturidade e processos de gestão, o questionário foi aplicado em grupo de estudo, conforme já exposto, composto por quinhentos (500) profissionais atuantes em empresas de pequeno, médio e grandes portes, situadas na região sul. Optou-se por essa amostra porque estes profissionais participam dentro das organizações dos processos de gestão administrativa e operacional, supondo assim que possuem vivência prática para interpretar as questões apresentadas no questionário (Apêndice A). Do total dos profissionais que compuseram o grupo, foram recebidos 410 questionários, compondo 82% da amostra da pesquisa. A Tabela 3 mostra a proporção desses referenciais.

Tabela 3 – Amostragem dos questionários

Questionários	Nº da amostra	Percentual
Retornados	410	82%
Distribuídos	500	100%

Fonte: A autora, 2008.

O Gráfico 1 apresenta a composição das empresas pesquisadas por setores: 66 empresas do setor automotivo, 43 na área de prestação de serviços, 35 celulose/papel e 33 do setor de alimentos. Nota-se que os demais setores caracterizados como outros ficaram com a maior parte das empresas, 102 respondentes.

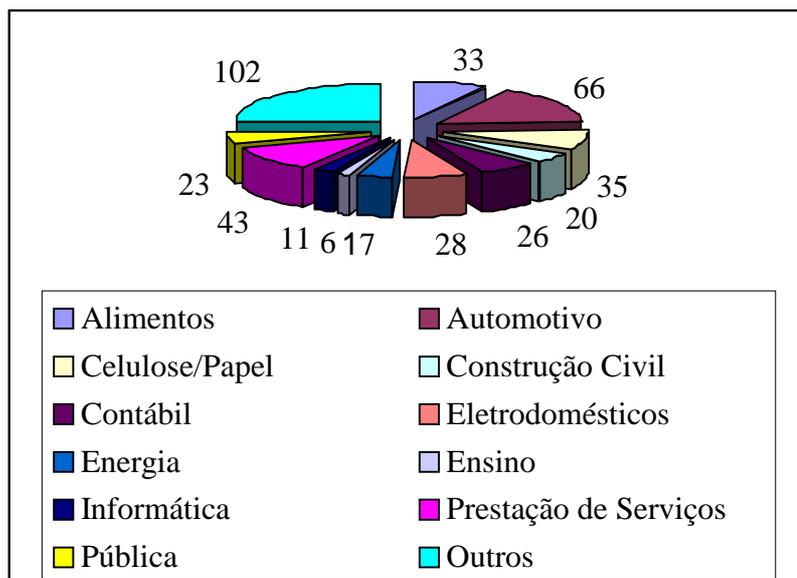


Gráfico 1 – Empresas por Setores
Fonte: A autora, 2008.

Dentro desse grupo de investigação e pesquisa, foram levantados dados que caracterizam os estágios de maturidade e os processos de gestão, conforme detalhado nos tópicos a seguir.

4.1 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL NA PRIMEIRA DIMENSÃO ANÁLISE DA CORRELAÇÃO SIMPLES.

A formulação do problema envolve várias fases. Em primeiro lugar, levantou-se o número de questionários coletados. Após a coleta dos questionários, elaborou-se uma planilha em excel em que foram lançadas todas as respostas contidas em cada questionário. Os questionários foram numerados de a 410.

Logo após esta etapa, abriram-se os dados da planilha em excel no Software de estatística SPSS, do qual a análise fatorial foi extraída.

De acordo com Malhotra (2001j), o processo de análise dos dados consiste na criação de uma matriz de correlação entre variáveis.

O exame dessa matriz permite uma boa visualização das variáveis e para que a análise fatorial seja apropriada, as variáveis devem ser correlacionadas. Na presente pesquisa, apresentaremos a matriz simplificada que mostrará a correlação entre as variáveis X1 a X22 e

as variáveis X23 a X74. As questões abordadas nesta primeira dimensão consistem nos seguintes questionamentos:

- X1: Nível de centralização da estrutura organizacional da empresa;
- X2: Nível de formalização dos cargos/funções;
- X3: Nível da formação dos funcionários;
- X4: Quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano;.
- X5: Nível de formalização das atividades e processos;
- X6: Grau de autonomia dos funcionários;
- X7: Nível de polivalência dos funcionários;
- X8: Níveis de hierarquia;
- X9: Nível de integração entre os processos;.
- X10: Taxa de crescimento da empresa nos últimos três (3) anos;
- X11: Estilo de gestão da empresa;
- X12: Nível de cooperação entre os funcionários;
- X13: Nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários;
- X 14: Nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários;
- X15: Existência de uma estratégia organizacional claramente definida;
- X16: Nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos três (3) anos;
- X17: Posição da empresa em relação às concorrentes;
- X18: Tempo de resposta as demandas de mercado (novos produtos, certificações, novas tecnologias);
- X19: Capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente;
- X20: Com relação a sua empresa você diria: Ela segue as mudanças no mercado ou ela se antecipa as mudanças;
- X21: O mercado em que sua empresa atua;
- X22: Relações entre funcionários ocorrem com mais frequência de forma: formal ou informal;
- X23: Visão estratégica;
- X24: Avaliação das tendências econômicas;
- X25: Impacto das mudanças sociais e culturais na estratégia;
- X26: Visão estratégica alinhada ao negócio;
- X27: Difusão da visão estratégica;

- X28: Metas organizacionais;
- X29: Medição das metas organizacionais;
- X30: Estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos;
- X31: Metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos;
- X32: Desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado;
- X33: Necessidades dos consumidores;
- X34: Projeto de fabricação e evolução dos produtos;
- X35: Testes ou avaliação dos produtos;
- X36: Protótipos dos produtos;
- X37: Marketing;
- X38: Carteira de clientes;
- X39: Segmentação de mercado;
- X40: Estratégia de vendas;
- X41: Orçamento de vendas;
- X42: Planejamento da cadeia de suprimentos;
- X43: Identificação de Matérias-primas críticas;
- X44: Controle de tempo e metas nos processos de produção;
- X45: Previsão de demanda;
- X46: Gestão de demanda;
- X47: Controles de estoques através de inventários;
- X48: Controle da programação e desempenho de produção;
- X49: Capacidade de produção;
- X50: Programação baseada em planos de produção;
- X51: Layout (arranjo físico) definido/apropriado;
- X52: Utilização de estratégias de produção;
- X53: Estratégias para flexibilizar o uso da capacidade;
- X54: Estudo de localização;
- X55: Administração dos contratos com os clientes;
- X56: Logística;
- X57: Atendimento ao consumidor;
- X58: Dados de satisfação;
- X59: Políticas estratégicas de planos de cargos e salários;
- X60: Políticas como software e hardware;
- X61: Utilização do conteúdo gerado pela informática;

- X62: Contabilidade como fonte de informação para o planejamento e controle;
- X63: Políticas de orçamento;
- X64: Controle dos custos da produção através da contabilidade de custos;
- X65: Controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas;
- X66: Estratégia definida para a gestão dos tributos federais, estaduais e municipais;
- X67: Auditorias externas;
- X68: Administração e controle do fluxo de caixa;
- X69: Cálculo dos índices de liquidez e solvência e endividamento;
- X70: Controle dos lucros contábeis e financeiros;
- X71: Controle dos ativos;
- X72: Políticas sociais e ambientais;
- X73: Administração e análise das relações externas; e
- X74: Modelos de medida de desempenho.

Cabe observar que as questões completas apresentam-se disponíveis no Apêndice A para melhor compreensão dos questionamentos realizados. As Tabelas 4, 5, 6 e 7 mostram a matriz de correlação entre as variáveis estudadas neste trabalho.

Tabela 4 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X23 a X35

	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35
X1	0,24	0,25	0,20	0,20	0,20	0,24	0,21	0,18	0,13	0,15	0,14	0,15	0,17
X2	0,37	0,38	0,31	0,33	0,30	0,36	0,38	0,32	0,27	0,24	0,22	0,28	0,17
X3	0,20	0,21	0,22	0,19	0,24	0,22	0,13	0,19	0,10	0,12	0,11	0,13	0,12
X4	0,39	0,42	0,35	0,43	0,46	0,50	0,46	0,40	0,40	0,39	0,32	0,32	0,28
X5	0,45	0,46	0,42	0,44	0,42	0,48	0,48	0,37	0,34	0,36	0,30	0,36	0,28
X6	0,35	0,33	0,29	0,34	0,36	0,34	0,35	0,35	0,33	0,33	0,38	0,39	0,34
X7	0,09	0,13	0,08	0,15	0,11	0,16	0,14	0,07	0,10	0,12	0,08	0,09	0,12
X8	0,24	0,25	0,17	0,30	0,24	0,25	0,25	0,24	0,22	0,20	0,11	0,12	0,14
X9	0,45	0,46	0,44	0,50	0,51	0,49	0,51	0,44	0,41	0,44	0,45	0,48	0,41
X10	0,27	0,29	0,27	0,35	0,27	0,24	0,27	0,25	0,19	0,22	0,27	0,31	0,17
X11	0,33	0,33	0,39	0,34	0,36	0,35	0,35	0,32	0,27	0,30	0,39	0,36	0,29
X12	0,24	0,27	0,29	0,33	0,30	0,26	0,31	0,32	0,26	0,24	0,29	0,25	0,26
X13	0,23	0,27	0,22	0,31	0,36	0,30	0,27	0,32	0,24	0,21	0,31	0,23	0,24
X14	0,24	0,30	0,25	0,37	0,31	0,40	0,35	0,28	0,23	0,25	0,19	0,29	0,21
X15	0,62	0,62	0,58	0,67	0,68	0,66	0,62	0,62	0,54	0,55	0,45	0,47	0,43
X16	0,41	0,43	0,41	0,47	0,38	0,37	0,41	0,47	0,44	0,43	0,39	0,42	0,33
X17	0,49	0,51	0,44	0,60	0,42	0,43	0,50	0,46	0,37	0,36	0,39	0,34	0,38
X18	0,52	0,54	0,49	0,57	0,45	0,51	0,56	0,50	0,47	0,46	0,46	0,48	0,47
X19	0,51	0,55	0,52	0,61	0,51	0,51	0,55	0,56	0,45	0,48	0,50	0,53	0,50
X20	0,55	0,60	0,55	0,58	0,54	0,53	0,55	0,51	0,52	0,55	0,56	0,53	0,47
X21	0,33	0,32	0,30	0,34	0,30	0,24	0,26	0,32	0,26	0,26	0,24	0,24	0,19
X22	-0,07	-0,10	-0,11	-0,10	-0,13	-0,18	-0,12	-0,12	-0,12	-0,16	-0,06	-0,11	-0,05

Fonte: Software SPSS.

Tabela 5 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X36 a X48.

Fonte: Software SPSS.

	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48
X1	0,20	0,13	0,14	0,22	0,23	0,20	0,16	0,15	0,18	0,19	0,17	0,21	0,21
X2	0,25	0,29	0,26	0,34	0,33	0,35	0,35	0,35	0,33	0,36	0,37	0,31	0,34
X3	0,06	0,12	-0,01	0,08	0,09	0,14	0,15	0,09	0,15	0,15	0,14	0,02	0,06
X4	0,39	0,30	0,30	0,37	0,36	0,40	0,41	0,35	0,35	0,35	0,35	0,29	0,40
X5	0,30	0,30	0,32	0,37	0,41	0,39	0,40	0,41	0,46	0,43	0,48	0,37	0,42
X6	0,35	0,26	0,32	0,32	0,33	0,30	0,36	0,34	0,28	0,31	0,28	0,14	0,26
X7	0,09	0,12	0,05	0,07	0,07	0,06	0,10	0,07	0,05	0,07	0,00	-0,01	0,03
X8	0,13	0,20	0,15	0,21	0,17	0,26	0,31	0,22	0,28	0,30	0,35	0,34	0,31
X9	0,41	0,44	0,47	0,47	0,46	0,42	0,52	0,49	0,50	0,45	0,47	0,31	0,43
X10	0,26	0,32	0,33	0,30	0,33	0,33	0,24	0,24	0,17	0,30	0,28	0,18	0,21
X11	0,28	0,29	0,27	0,27	0,36	0,27	0,25	0,29	0,21	0,22	0,22	0,17	0,20
X12	0,20	0,20	0,17	0,25	0,32	0,25	0,27	0,33	0,26	0,28	0,26	0,14	0,22
X13	0,18	0,17	0,19	0,20	0,23	0,20	0,22	0,18	0,24	0,19	0,23	0,11	0,21
X14	0,22	0,16	0,25	0,24	0,25	0,26	0,31	0,35	0,37	0,27	0,34	0,27	0,34
X15	0,42	0,49	0,46	0,48	0,60	0,56	0,54	0,53	0,48	0,53	0,58	0,46	0,52
X16	0,38	0,40	0,35	0,34	0,38	0,38	0,43	0,47	0,42	0,44	0,50	0,41	0,42
X17	0,40	0,44	0,44	0,48	0,51	0,54	0,46	0,42	0,41	0,49	0,53	0,42	0,47
X18	0,45	0,41	0,51	0,50	0,58	0,51	0,53	0,50	0,49	0,50	0,50	0,45	0,50
X19	0,46	0,44	0,47	0,53	0,58	0,54	0,51	0,48	0,48	0,53	0,53	0,42	0,49
X20	0,44	0,42	0,49	0,46	0,54	0,52	0,56	0,50	0,46	0,48	0,52	0,35	0,42
X21	0,26	0,31	0,26	0,28	0,33	0,30	0,26	0,23	0,16	0,24	0,23	0,20	0,16
X22	-0,05	0,00	-0,05	-0,04	-0,02	-0,06	-0,13	-0,14	-0,15	-0,13	-0,14	-0,12	-0,17

Tabela 6 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X49 a X61.

	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61
X1	0,22	0,18	0,18	0,23	0,22	0,12	0,20	0,21	0,26	0,21	0,17	0,16	0,21
X2	0,28	0,27	0,35	0,30	0,33	0,31	0,24	0,30	0,34	0,29	0,36	0,30	0,36
X3	0,16	0,11	0,21	0,11	0,16	0,14	0,12	0,13	0,12	0,15	0,28	0,23	0,21
X4	0,34	0,38	0,34	0,35	0,40	0,28	0,31	0,35	0,39	0,42	0,36	0,26	0,33
X5	0,37	0,41	0,37	0,47	0,41	0,30	0,35	0,40	0,43	0,47	0,40	0,40	0,43
X6	0,29	0,27	0,24	0,28	0,34	0,21	0,35	0,35	0,35	0,34	0,35	0,29	0,29
X7	0,06	0,03	0,00	0,07	0,04	-0,02	0,01	0,09	0,09	0,04	0,07	0,07	0,07
X8	0,21	0,32	0,24	0,24	0,30	0,23	0,21	0,19	0,17	0,18	0,15	0,17	0,23
X9	0,43	0,44	0,42	0,51	0,43	0,25	0,40	0,48	0,48	0,50	0,41	0,38	0,46
X10	0,22	0,20	0,19	0,27	0,28	0,25	0,29	0,28	0,29	0,26	0,20	0,27	0,19
X11	0,26	0,27	0,28	0,25	0,30	0,14	0,25	0,32	0,37	0,34	0,37	0,26	0,30
X12	0,26	0,21	0,26	0,24	0,29	0,17	0,18	0,29	0,28	0,26	0,35	0,23	0,29
X13	0,24	0,23	0,18	0,18	0,22	0,14	0,23	0,19	0,20	0,19	0,33	0,25	0,25
X14	0,27	0,31	0,36	0,37	0,33	0,26	0,27	0,28	0,21	0,26	0,26	0,26	0,24
X15	0,47	0,53	0,48	0,51	0,58	0,40	0,45	0,49	0,53	0,59	0,48	0,46	0,54
X16	0,43	0,42	0,41	0,40	0,48	0,35	0,38	0,41	0,42	0,43	0,38	0,51	0,41
X17	0,46	0,44	0,36	0,45	0,48	0,35	0,45	0,43	0,48	0,45	0,36	0,38	0,36
X18	0,50	0,48	0,48	0,51	0,49	0,38	0,47	0,55	0,58	0,53	0,40	0,45	0,39
X19	0,47	0,44	0,41	0,45	0,49	0,35	0,46	0,52	0,58	0,54	0,45	0,46	0,44
X20	0,49	0,50	0,43	0,46	0,50	0,40	0,48	0,52	0,50	0,55	0,40	0,45	0,44
X21	0,21	0,19	0,28	0,22	0,23	0,14	0,17	0,26	0,16	0,22	0,24	0,26	0,23
X22	-0,06	-0,17	-0,11	-0,20	-0,16	-0,11	-0,08	-0,11	-0,05	-0,04	-0,16	-0,11	-0,13

Fonte: Software SPSS

Tabela 7 – Matriz de correlação das variáveis X1 a X22 com as variáveis X62 a X74.

	X62	X63	X64	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74
X1	0,15	0,17	0,18	0,17	0,21	0,30	0,26	0,20	0,23	0,20	0,26	0,27	0,25
X2	0,33	0,38	0,36	0,32	0,33	0,38	0,37	0,34	0,35	0,33	0,35	0,34	0,34
X3	0,20	0,22	0,15	0,17	0,15	0,14	0,16	0,19	0,16	0,15	0,14	0,23	0,18
X4	0,33	0,37	0,37	0,36	0,34	0,44	0,37	0,33	0,38	0,38	0,45	0,42	0,40
X5	0,43	0,48	0,50	0,44	0,36	0,49	0,48	0,42	0,43	0,43	0,46	0,46	0,44
X6	0,34	0,39	0,36	0,35	0,33	0,30	0,32	0,32	0,30	0,32	0,25	0,31	0,34
X7	0,09	0,04	0,09	0,06	0,00	0,05	0,04	-0,02	0,02	0,02	0,09	0,06	0,06
X8	0,18	0,28	0,25	0,28	0,25	0,29	0,22	0,27	0,26	0,24	0,27	0,24	0,24
X9	0,45	0,43	0,46	0,47	0,42	0,40	0,45	0,39	0,44	0,43	0,48	0,43	0,50
X10	0,30	0,24	0,19	0,24	0,27	0,20	0,22	0,28	0,27	0,26	0,22	0,27	0,26
X11	0,31	0,29	0,33	0,27	0,31	0,27	0,33	0,29	0,30	0,29	0,32	0,33	0,32
X12	0,28	0,22	0,24	0,23	0,19	0,12	0,19	0,20	0,23	0,23	0,22	0,26	0,24
X13	0,30	0,25	0,25	0,23	0,21	0,13	0,19	0,17	0,21	0,24	0,24	0,24	0,21
X14	0,29	0,29	0,31	0,28	0,23	0,26	0,25	0,23	0,28	0,29	0,28	0,29	0,31
X15	0,49	0,53	0,51	0,49	0,48	0,51	0,51	0,53	0,54	0,56	0,56	0,57	0,61
X16	0,43	0,42	0,39	0,42	0,42	0,40	0,44	0,44	0,45	0,49	0,44	0,47	0,49
X17	0,37	0,41	0,35	0,41	0,39	0,39	0,39	0,46	0,51	0,44	0,50	0,50	0,49
X18	0,46	0,42	0,45	0,44	0,45	0,48	0,50	0,47	0,50	0,48	0,46	0,49	0,52
X19	0,49	0,46	0,48	0,46	0,46	0,40	0,48	0,48	0,55	0,55	0,47	0,51	0,54
X20	0,46	0,47	0,44	0,46	0,49	0,45	0,44	0,47	0,47	0,47	0,41	0,50	0,51
X21	0,20	0,20	0,16	0,18	0,17	0,21	0,20	0,22	0,21	0,19	0,17	0,24	0,26
X22	-0,12	-0,11	-0,14	-0,16	-0,14	-0,16	-0,17	-0,12	-0,12	-0,12	-0,15	-0,15	-0,12

Fonte: Software SPSS.

De acordo com as Tabelas 4, 5, 6 e 7 percebe-se que os coeficientes de correlação, de acordo com a força de associação, estão definidos como de correlação pequena mas definida que são as variáveis entre 0,21 e 0,40 e moderada de 0,41 a 0,70.

Neste momento, tratou-se de efetuar um corte para a análise das correlações, trabalhando com as variáveis mais significativas, e este corte foi feito tendo como parâmetro a força de associação igual ou superior a 0,4.

Analisando as tabelas descritas acima, verifica-se que as variáveis que caracterizam o estágio de maturidade que se correlacionam com as variáveis que correspondem aos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão são:

X4: Quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano;

X5: Nível de formalização das atividades e processos;

X9: Nível de integração entre os processos

X14: Nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários – esta variável tem correlação moderada somente com a variável X28 que refere-se as Metas organizacionais;

X15: Existência de uma estratégia organizacional claramente definida;

X16: Nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos três (3) anos;

X17: Posição da empresa em relação às concorrentes;

X18: Tempo de resposta as demandas de mercado (novos produtos, certificações, novas tecnologias);

X19: Capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente; e

X20: Com relação a sua empresa você diria: Ela segue as mudanças no mercado ou ela se antecipa as mudanças.

Partindo das variáveis que definem o estágio de maturidade, verificou-se que todas as variáveis que caracterizam os processos de gestão em algum dado momento do processo de maturidade da organização foram correlacionadas, porém as variáveis que mais se destacaram nesse processo, considerando aquelas com *scores* acima de 0,4, foram as seguintes:

X23: Visão estratégica;

X24: Avaliação das tendências econômicas;

X25: Impacto das mudanças sociais e culturais na estratégia;

X26: Visão estratégica alinhada ao negócio;

X27: Difusão da visão estratégica;

X28: Metas organizacionais;

X29: Medição das metas organizacionais;

- X30: Estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos;
- X31: Metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos;
- X32: Desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado;
- X33: Necessidades dos consumidores;
- X34: Projeto de fabricação e evolução dos produtos;
- X38: Carteira de clientes;
- X39: Segmentação de mercado;
- X40: Estratégia de vendas;
- X41: Orçamento de vendas;
- X42: Planejamento da cadeia de suprimentos;
- X43: Identificação de Matérias-primas críticas;
- X44: Controle de tempo e metas nos processos de produção;
- X45: Previsão de demanda;
- X46: Gestão de demanda;
- X48: Controle da programação e desempenho de produção;
- X49: Capacidade de produção;
- X50: Programação baseada em planos de produção;
- X52: Utilização de estratégias de produção;
- X53: Estratégias para flexibilizar o uso da capacidade;
- X56: Logística;
- X57: Atendimento ao consumidor;
- X58: Dados de satisfação;
- X60: Políticas como software e hardware;
- X61: Utilização do conteúdo gerado pela informática;
- X63: Políticas de orçamento;
- X64: Controle dos custos da produção através da contabilidade de custos;
- X68: Administração e controle do fluxo de caixa;
- X69: Cálculo dos índices de liquidez e solvência e endividamento;
- X70: Controle dos lucros contábeis e financeiros;
- X71: Controle dos ativos;
- X72: Políticas sociais e ambientais;
- X73: Administração e análise das relações externas;e
- X74: Modelos de medida de desempenho.

Percebe-se claramente que existe correlação entre as variáveis que caracterizam o estágio de maturidade e os processos de gestão, tanto que das cinquenta e uma (51) questões que tratavam dos processos de gestão, quarenta e uma (41), quando correlacionadas com estágios de maturidade, apresentaram scores iguais ou superiores a 0,4, conforme demonstrado acima.

Portanto, constata-se a hipótese da pesquisa, ou seja, os resultados apresentados demonstram que existe uma relação entre o estágio de maturidade da organização e os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão.

Após constatar a relação, avançou-se na análise dos resultados sobre o estágio de maturidade e processos de gestão, a fim de avaliar tal relação para obter um melhor entendimento dos aspectos globais relacionados ao tema abordado nesta pesquisa e atingir o objetivo geral. Assim, pela utilização do software SPSS, foram efetuadas outras análises e desdobramentos, conforme demonstrado nos itens 4.2 e 4.3.

4.2 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL NA SEGUNDA DIMENSÃO ESTÁGIOS DE MATURIDADE

Para verificar a estrutura fatorial da segunda dimensão estudada, foi conduzida uma análise fatorial exploratória dos itens um (1) aos vinte e dois (22) do questionário, que definem as variáveis dos estágios de crescimento de uma organização e dentre elas a de maturidade organizacional.

Ao se aplicar a correlação por meio da Análise Fatorial nas questões supracitadas chegou-se a um MSA de 0,89, o *Measures of Sampling Adequacy*²⁴ (MSA), ou “medida de adequação da amostragem”, cuja medida traz ao pesquisador a possibilidade de excluir aquelas variáveis que apresentam índices considerados ruins ou inaceitáveis, que, de acordo com o estudo efetuado, são as variáveis sete (7) e vinte e dois (22). Hair et al. (2005b, p.98) apresentam medidas para quantificar o grau de inter-correlações e a adequação da análise fatorial, conforme explicitado na Tabela 8.

24 MSA - Measures of Sampling Adequacy A matriz é verificada ao editar a tabela antiimagem, que é uma medida da adequação da amostra de cada variável para uso da análise fatorial. Valores pequenos na diagonal levam a considerar a eliminação da variável.

Tabela 8 – Índice de Valores de mas

Measures of Sampling Adequacy (MSA)	
0,80 ou acima	Admirável
Maior ou igual 0,70 e abaixo de 80	Madiano
Maior ou igual 0,60 e abaixo de 70	Medíocre
Maior ou igual 0,50 e abaixo de 60	Ruim
Abaixo de 0,50	Inaceitável

Fonte: Hair, 2005.

A matriz das correlações resultante mede a associação linear entre as variáveis apresentadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Quanto maior a correlação, maior a probabilidade de compartilharem fatores. Para determinar se a relação é estatisticamente significativa, será aplicado o teste de Esfericidade de Bartlett e o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para indicar quantitativamente a força de expressão das correlações.

Para entender os valores obtidos como resultado no KMO, valores próximos de 1,0 indicam que o método de Análise Fatorial é considerado oportuno para o tratamento dos dados, e valores menores que 0,5 indicam a inadequação do método (MAROCO, 2003, p. 268). A Tabela 9 mostra a correlação de coeficiente e a recomendação da Análise Fatorial.

Tabela 9 – Regra prática sobre coeficiente de correlação

Valor de KMO	Recomendação a Análise Fatorial
0.9 – 1.0	Excelente
0.8 – 0.9	Boa
0.7 – 0.8	Média
0.6 – 0.7	Medíocre
0.5 – 0.6	Mau mas ainda aceitável
< 0.50	Inaceitável

Fonte: Maroco, 2003, p.268.

Conforme a Tabela 10, pode-se ver que o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresenta um valor bastante próximo a 0,9, atestando a boa adequação dos dados para a análise fatorial. Todavia, um exame na matriz antiimagem de correlação extraída do software SPSS revelou inadequação dos itens sete (7) e vinte e dois (22). A remoção desses dois itens melhorou o KMO, como visto na Tabela 11.

Tabela 10 – Índices de Adequação para Análise Fatorial antes da Depuração

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,89231712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2905,806373
	DF	231

Fonte: Software SPSS.

Tabela 11 – Índices de Adequação Fatorial depois da Depuração

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2810,415
	DF	190
	Sig	0

Fonte: Software SPSS.

Isto posto, passou-se à análise fatorial propriamente dita.

Tabela 12 – Variância Extraída pela Análise Fatorial

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,817	34,086	34,086	3,623	18,113	18,113
2	1,75	8,752	42,838	2,979	14,897	33,01
3	1,483	7,417	50,254	2,819	14,093	47,103
4	1,151	5,755	56,009	1,781	8,906	56,009

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Software SPSS.

Como visto na Tabela 12, o método de análise fatorial escolhido foi o da análise dos componentes principais, que, conforme Malhotra et al. (2001), leva em conta a variância total dos dados. Recomenda-se a análise dos componentes principais quando a preocupação maior for determinar o número mínimo de fatores que respondem pela variância nos dados para utilização em análises multivariadas subsequentes.

Como se vê na Tabela 12, emergiram quatro facetas dentro da dimensão, respondendo no total por 56% da variância do conjunto de itens. O primeiro fator, não rotacionado, respondeu sozinho por 34% da variância, caracterizando-o como dominante no sistema.

A determinação do número de fatores utilizados nesta análise deu-se em função da

determinação com base na percentagem da variância, pois, de acordo com esta abordagem, determinam-se os fatores extraídos de forma que a percentagem acumulada da variância extraída pelos fatores atinja um nível satisfatório.

De acordo com Malhotra (2001m) e Hair et al. (2005c), um nível satisfatório dos fatores extraídos deve responder por algo em torno de 60% da variância.

Na Tabela 13, pode-se perceber que o fator um (1) é realmente dominante, concentrando cargas de praticamente todos os itens.

Tabela 13 – Matriz de Fatores não Rotacionados

		Component Matrix(a)			
Component		1	2	3	4
X19		0,7853			
X15		0,769388			
X18		0,741185			
X20		0,709199			
X16		0,646523			
X5		0,637883		0,468747	
X9		0,625176			
X4		0,604587			
X17		0,597093	-0,48767		
X12		0,58127	0,513493		
X13		0,575563	0,523344		
X6		0,544007			
X14		0,540628			
X11		0,530305	0,444438		
X10		0,517431		-0,41901	
X2		0,510249		0,453464	
X21		0,470297			
X3			0,407538		
X8			-0,46059	0,485859	
X1					0,815534
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
A	4 components extracted.				

Fonte: Software SPSS.

Um produto importante da análise fatorial é a matriz de fatores, também chamada de matriz padrão de fatores. Embora uma matriz inicial (não rotacionada) de fatores indique a correlação entre os fatores e as variáveis individuais, ela também produz fatores independentes não-correlacionados, cuja interpretação se torna difícil. Por essa razão, buscou-se a rotação para se ter outra visão sobre a estrutura.

De acordo com Hair et al. (2005d), existem duas opções para a rotação dos fatores: a rotação ortogonal e a rotação oblíqua. Quando escolhemos uma solução ortogonal, os fatores sofrem rotação de modo a serem independentes uns dos outros, e a correlação entre eles é zero. Uma solução oblíqua permite que os fatores derivados sejam correlacionados uns com

os outros.

Neste trabalho de pesquisa, utilizou-se de uma rotação ortogonal, a Equamax, pois se trata de um método que minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores.

Na Tabela 14 pode-se ver a estrutura fatorial emergente de uma rotação Equamax com normalização de Kaiser. Essa rotação é uma combinação da Varimax e da Quartimax.

Segundo Hair *et al.* (2005e, p. 106), existem três abordagens ortogonais:

- a) Quartimax: que tem por objetivo simplificar as linhas de uma matriz fatorial e está focado em rotacionar o fator inicial, de forma que uma variável tenha carga alta em um fator e cargas tão baixas quanto possível em todos os outros fatores;
- b) Varimax: que se concentra na simplificação das colunas da matriz fatorial, maximizando a soma das variâncias de cargas exigidas na matriz fatorial; e
- c) Equamax: que é uma espécie de acordo entre quartimax e varimax, ou seja, ao invés de se concentrar na simplificação de linhas ou de colunas, tenta atingir um pouco de cada.

O método Equamax foi escolhido porque simplifica a estrutura fatorial de forma a torná-la mais inteligível para a interpretação dos resultados.

O ponto de corte para a consideração de significância de uma carga fatorial foi de 0.4 pois, segundo Nunnaly (1967, p. 368), "é fácil superestimar o significado de pequenas cargas fatoriais, por exemplo, aquelas abaixo de 0.40".

Tabela 14 – Matriz de Fatores Rotacionados

Rotated Component Matrix(a)				
	Component			
	1	2	3	4
X18	0,779			
X19	0,727			
X10	0,707			
X16	0,666			
X17	0,657			
X20	0,584			
X21	0,465			
X13		0,793		
X12		0,776		
X11		0,569		0,408
X3		0,547		
X6		0,509		0,465
X9				
X8			0,73	
X5			0,684	
X2			0,65	
X4			0,518	0,421
X14			0,515	
X15	0,452		0,51	
X1				0,852

A Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: Software SPSS.

Nota: Extraction Method: Principal Component Analysis (extraído da Análise SPSS)

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization (extraído da Análise SPSS)

Assim sendo:

- a) o fator 1 ficou constituído pelas variáveis: taxa de crescimento (X10), controle atividades/funcionários (X15), investimento em tecnologias (X16), posição da empresa em relação aos concorrentes (X17), tempo de resposta s demandas do mercado (X18), capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente, mudanças (X20) e mercado em que a empresa atua (X21);
- b) o fator 2, pelas variáveis: nível de formação dos funcionários (X3), grau de autonomia dos funcionários (X6), estilo de gestão da empresa (X11), nível de cooperação entre os funcionários (X12) e nível de interação entre os funcionários (X13);
- c) o fator 3, pelas variáveis: nível de formalização dos cargos e funções (X2), treinamento dos funcionários (X4), nível de formalização das atividades e processos (X5), níveis hierárquicos (X8), nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários (X14) e estratégia organizacional claramente definida (X15); e
- d) o fator 4, pelas variáveis: nível de centralização da estrutura organizacional (X1), treinamento dos funcionários (X4), grau de autonomia dos funcionários (X6) e estilo de gestão (X11).

Pode-se dizer que o estágio de maturidade de uma organização é verificado pelas seguintes variáveis:

Fator 1 - pela análise do crescimento da organização, seus investimentos em tecnologia, sua capacidade de adaptação às mudanças no mercado e a relação com seus funcionários;

Fator 2 – pela formação dos funcionários, sua autonomia, gestão da empresa, cooperação dos funcionários e nível de interação dos funcionários com as informações da organização;

Fator 3 – refere-se à formalização dos cargos e funções, formalização das atividades e dos processos, integração dos processos, níveis hierárquicos, controle e estratégia organizacional definida com clareza; e

Fator 4 – está voltado para a centralização da estrutura organizacional, treinamento dado aos funcionários, grau de autonomia dos funcionários e estilo de gestão.

Pelas análises acima, podem-se inferir algumas variáveis que definem os estágios de maturidade de uma organização.

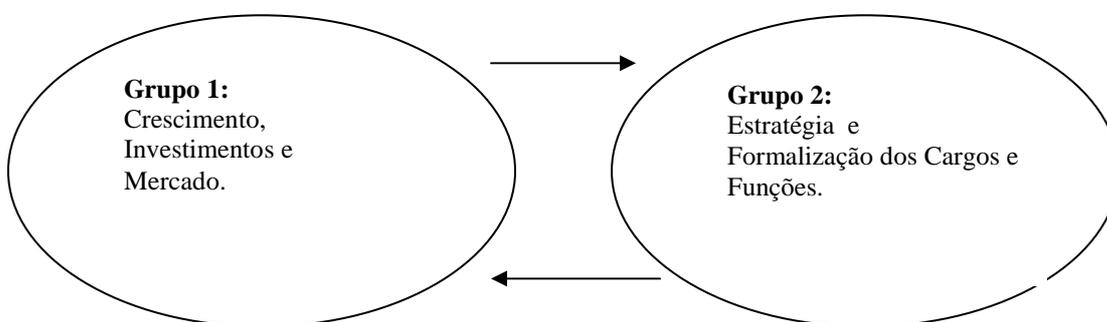


Figura 9 – Variáveis que definem os estágios de maturidade da organização

Fonte: A autora, 2008.

A Figura 9 pode ser explicada da seguinte forma:

Grupo 1: Quanto maior o crescimento ao longo dos anos de uma organização, quanto maior os investimentos em tecnologias e em novos produtos visando a atender o mercado consumidor, implica dizer que a organização se encontra em um estágio de maturidade alto e o inverso também pode ocorrer mostrando que a organização não está madura ainda; e

Grupo 2: Quanto maior o investimento em treinamento dos funcionários, quanto maior a descentralização dos processos, quanto maior a autonomia dos funcionários, quanto maior a formalização dos processos e atividades e quanto mais definida a estratégia

organizacional, significa dizer que a organização se encontra em um estágio de maturidade alto e o inverso também é verdadeiro.

4.3 DETALHAMENTO DA ANÁLISE FATORIAL NA TERCEIRA DIMENSÃO – PROCESSOS DE GESTÃO

Como o objetivo da pesquisa é também determinar em que grau o fator 1 (fatores que determinam os estágios de maturidade) se correlaciona com as demais variáveis da pesquisa, buscou-se uma estrutura fatorial com apenas um único fator, gerando-se uma nova variável resultante da aplicação dos scores fatoriais de cada uma das variáveis. Considera-se este valor, chamado doravante de FS1 (*Factor Score 1*), representativo do conjunto de variáveis X1a X22.

A partir daí, fez-se a correlação de FS1 com as demais variáveis da pesquisa para determinar o grau de associação e a seguir são apresentados os resultados dessa análise.

Com base nos pressupostos teóricos citados no Capítulo 2, dividiu-se o conjunto de variáveis X23-X105 (questões apresentadas no Apêndice A) em dois subconjuntos:

1. subconjunto 1, de X23 a X74 – abordado nesta pesquisa.
2. subconjunto 2, de X75 a X105 – abordado em outra dissertação.

Para o subconjunto 1, quase todas as correlações foram de grau moderado (LEVIN; FOX, 2004, p. 334). As maiores correlações foram com as variáveis: visão estratégica (X23), estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos (X30), metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos (X31), desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado (X32), escolha e avaliação de novos produtos levam em consideração as idéias e necessidades dos consumidores (X33), os testes ou avaliação dos produtos são realizados pela sua apresentação aos clientes e entrevistas (X35), antes do lançamento de um novo produto são preparados protótipos e realizados testes (X36), a empresa gere sua carteira de clientes (X38), controle da programação de desempenho de produção (X48), políticas de orçamento (X63), controle dos custos de produção pela contabilidade de custos (X64), controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas (X65), estratégia definida para a gestão dos tributos federais, estaduais e municipais (X66) e controle dos lucros contábeis e financeiros, administrando o risco do negócio pautado em dados confiáveis e controláveis (X70), indicando que estas variáveis são as que estão mais intimamente associadas ao FS1.

Conforme mencionado anteriormente, para o segundo subconjunto de variáveis, o estudo será realizado em outro trabalho de dissertação, ou seja, outra pesquisadora está tratando desta parte do questionário.

Partindo para a análise, foram demonstradas na Tabela 15 as medidas de adequação da análise fatorial das variáveis na dimensão 3 (X23 a X74). Um exame da matriz anti-imagem de correlação atestou a adequação de todas as variáveis apresentando valores individuais para a MSA superiores a 0.9.

Tabela 15 – Adequação da Análise Fatorial dos Processos de Gestão

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,974894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19039,35
	Df	1326
	Sig.	0

Fonte: Software SPSS.

Na Tabela 16, verifica-se uma variância muito significativa conforme Hair et al. (2005f) e Malhotra (2001n), sendo ela é superior a 60%, ou seja, os fatores apresentados na sequência representam 73% da variância explicada.

Tabela 16 – Variância Explicadas pelos Fatores Obtidos

Component	Total Variance Explained			Total Variance Explained		
	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30,9061	59,4348	59,4348	8,358372	16,07379	16,07379
2	2,838724	5,459085	64,89388	7,710859	14,82858	30,90237
3	1,746115	3,357913	68,2518	7,649988	14,71152	45,61388
4	1,320185	2,538817	70,79061	7,397582	14,22612	59,84
5	1,127806	2,168857	72,95947	6,822124	13,11947	72,95947

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Software SPSS.

Tendo em vista a excelente estrutura fatorial da análise atestada na Tabela 16, apresentando um total de quase 73% da variância total do sistema, explicada pelos 5 fatores que emergiram, será apresentada, após a rotação Equamax, a distribuição das cargas nos cinco fatores, apresentando as seguintes variáveis (Tabela 17)

Tabela 17 – Matriz de Correlação dos Processos de Gestão

		Rotated Component Matrix(a)				
Component		1	2	3	4	5
X66	0,745516					
X65	0,732773					
X64	0,718424					
X70	0,715818					
X63	0,714032					
X71	0,686187					
X69	0,679977					
X68	0,660934					
X62	0,650502					0,427948
X61	0,573834					
X73	0,53342				0,527676	
X60	0,503325					
X67	0,494316					
X48		0,705862				
X50		0,694458				
X44		0,689091		0,419873		
X49		0,669273				
X47		0,634188				
X45		0,622429				
X53		0,611831				
X43		0,598366		0,49516		
X46		0,586898				
X52		0,579238				
X51		0,500891				
X42		0,499907		0,43287		
X32				0,788743		
X33				0,786797		
X31				0,783847		
X30				0,722456		0,41394
X36				0,719999		
X35				0,703868		
X34				0,694434		
X23					0,710179	
X28					0,689951	
X29					0,664675	
X24					0,653653	
X26					0,651534	
X27					0,647969	
X25					0,643144	
X72	0,508671				0,519257	
X74	0,491769				0,51198	
X59					0,433693	
X38						0,72374
X40						0,609627
X55			0,430713			0,604837
X37						0,59853
X39						0,598188
X56			0,457918			0,553252
X41						0,547161
X57						0,492059
X58						0,473597

X54 0,43397

A Rotation converged in 37 iterations.

Fonte: Software SPSS.

Nota: Extraction Method: Principal Component Analysis (extraído da Análise do SPSS)

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization (extraído da Análise do SPSS)

- fator 1, com carregamento dos itens X60, X61, X62, X63, X64, X65, X66, X67, X68, X69, X70, X71, X72, X73 e X74;
- fator 2, com carregamento dos itens X42, X43, X44, X45, X46, X47, X48, X49, X50, X51, X52, X53, X54, X55 e X56;
- fator 3, com carregamento dos itens X30, X31, X32, X33, X34, X35, X36, X42, X43 e X44;
- fator 4, com carregamento dos itens X23, X24, X25, X26, X27, X28, X29, X30, X59, X72, X73 e X74; e
- fator 5, com carregamento dos itens X37, X38, X39, X40, X41, X54, X55, X56, X57, X58 e X62.

O Quadro 12 detalha cada fator e as questões resumidas correspondentes aos processos de gestão.

Questões	Descrição das Questões	Fatores				
		1	2	3	4	5
60	Tecnologias como software e hardware					
61	Utilização do conteúdo gerado pela informática					
62	Contabilidade como fonte de informação para o planejamento e controle					
63	políticas de orçamento					
64	Controle dos custos da produção através da contabilidade de custos					
65	Controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas					
66	Estratégia definida para a gestão dos tributos federais, estaduais e municipais					
67	Auditorias externas					
68	Administração e controle do fluxo de caixa					
69	Calculo dos índices de liquidez, solvência e endividamento					
70	Controle dos lucros contábeis e financeiros					
71	Controle dos ativos					
72	Políticas sociais e ambientais					
73	Administração e análise das relações externas					
74	modelos de medida de desempenho					
42	planejamento da cadeia de suprimentos					
43	identificação das matérias-primas críticas					
44	Controle de tempo e metas nos processos de produção					
45	Previsão de demanda					
46	Gestão da demanda					
47	Controle de estoques através de inventários					
48	Controle da programação e desempenho da produção					
49	capacidade da produção					

50	programação baseada em planos de produção					
51	layout (arranjo físico) definido / apropriado					
52	Utilização de estratégias de produção					
53	Estratégias para flexibilizar o uso da capacidade					
54	Estudo de localização					
55	Administração dos contratos com os clientes					
56	Logística					
30	Estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos					
31	Metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos					
32	Desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado					
33	Necessidades dos consumidores					
34	Projeto de fabricação e evolução dos produtos					
35	Testes ou avaliação dos produtos					
36	Protótipos de produtos					
42	Planejamento da cadeia de suprimentos					
43	Identificação das matérias-primas críticas					
44	Controle de tempo e metas nos processos de produção					
23	Visão estratégica					
24	Avaliação das tendências econômicas					
25	Impacto das mudanças sociais e culturais na estratégia					
26	Visão estratégica alinhada ao negócio					
27	Difusão da visão estratégica					
28	Metas organizacionais					
29	Medição das metas organizacionais					
30	Estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos					
59	Políticas estratégicas de planos de cargos e salários					
73	Relações externas					
74	Medidas de desempenho					
37	Marketing					
38	Carteira de clientes					
39	Segmentação de mercado					
40	Estratégia de vendas					
41	Orçamentos de vendas					
54	Estudo de localização					
55	Administração dos contratos com os clientes					
56	Logística					
57	Atendimento ao consumidor					
58	Dados da satisfação					
62	Contabilidade como fonte de informação					

Quadro 12 – Questões versus Fatores
Fonte: A autora, 2008.

Ao buscar a interpretação dos fatores, procurou-se dar atenção às cargas fatoriais de maior representatividade e, ao mesmo tempo, às variáveis que afetam a interpretação das cargas fatoriais. Em um primeiro momento, isto leva a considerar as cargas fatoriais maiores e sua respectiva representatividade, considerando seus índices de valores absolutos (por exemplo: uma carga de 0,6 é superior a uma de 0,50). Em um segundo, a representatividade do fator a partir do tamanho da amostra. Estabelecendo uma relação entre a carga fatorial e a

correlação da variável e do fator, Hair et al. (2005g) estabelecem uma relação entre o tamanho da amostra para que cada valor de carga fatorial possa ser considerado significativo no processo de interpretação. Essas orientações, incluindo o índice de valor absoluto que se dá com a relação entre carga versus tamanho da amostra, são consideradas pontos de partida na interpretação das cargas. À medida que aumenta o número de variáveis, o nível aceitável a se considerar de uma carga fatorial diminui significativamente, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 – Relação cargas fatoriais x amostra

Relação cargas fatoriais significantes com base no tamanho da amostra.	
Carga fatorial	Base da amostra
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Fonte: Hair et al., 2005.

Cabe observar que, no subconjunto um (1) - matriz de correlação das variáveis 23 a 74, as correlações encontradas entre as variáveis de pesquisa e a carga fatorial FS1 são significativas com percentuais menores que 1%, o que é provocado pelo elevado número de respondentes, caracterizando a robustez dos dados.

Após todos os desdobramentos e análises efetuadas, verificou-se na dimensão 2 que as variáveis que caracterizam o estágio de maturidade organizacional estão intrinsecamente ligadas ao investimento em novas tecnologias, administração da produção e dos produtos com vistas ao mercado consumidor, estratégia organizacional bem definida e gestão de pessoas com vistas à formalização de cargos e salários, estrutura organizacional bem definida, com foco na descentralização e que, a partir desses pressupostos, a tendência das organizações são o crescimento e o fortalecimento junto ao mercado.

Analisando os fatores do 1 ao 5 na dimensão 3 correlacionada com a dimensão 2, também verificou-se que uma organização com estratégias bem definidas, com uma gestão administrativo-financeira estruturada, com políticas adequadas de produção, voltada para novas tecnologias, não se esquecendo do mercado consumidor e das pessoas que participam deste processo inovativo dentro da organização. Podem ser consideradas empresas altamente

maduras e que o inverso também é verdadeiro, ou seja, organizações que não se preocupam com a estratégia, com tecnologia, com os funcionários e com as tendências do mercado consumidor são imaturas dentro dos conceitos apresentados.

4.4 SÍNTESE DAS MATRIZES FATORIAIS, MATURIDADE E PROCESSO DE GESTÃO ESTUDADOS NA SEGUNDA E TERCEIRA DIMENSÕES.

Elaborar um quadro síntese para interpretação das matrizes fatoriais apresentadas nos tópicos 4.2 e 4.3 não é uma tarefa simples, uma vez que apresentar suas inter-relações não é algo totalmente objetivo, principalmente no contexto das organizações.

Os procedimentos adotados seguiram algumas técnicas que foram a interpretação das matrizes de correlação, ordenação das informações por uma lógica contextual, avaliação das *comunalidades* das variáveis e o peso das cargas fatoriais mais significativas. Considerando os pontos abordados, elaborou-se uma síntese para representar cada grupo das variáveis que representam o estágio maturidade e os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão. Após a síntese dos grupos de variáveis apresentados nas figuras abaixo, determinou-se uma denominação que pudesse traduzir a significância de cada fator.

Pela diversidade dos aspectos inseridos em cada um dos quatro grupos de fatores, o que dificulta sua denominação por categoria, optou-se por atribuir termos que abarcassem os processos predominantes, representando assim as dimensões latentes em cada fator.

Ao analisar os quatro fatores obtidos pela correlação das vinte e duas (22) primeiras variáveis do questionário que demonstram os estágios de maturidade, chegou-se ao Quadro 13.

Fatores	Síntese dos 4 fatores de Maturidade	Denominação
1	Análise do crescimento da organização, seus investimentos em tecnologia, sua capacidade de adaptação às mudanças no mercado e a relação com seus funcionários.	Competitividade
2	Formação dos funcionários, sua autonomia, gestão da empresa, cooperação dos funcionários e nível de interação dos funcionários com as informações da organização.	Gestão de Pessoas
3	Formalização dos cargos e funções, formalização das atividades e dos processos, integração dos processos, níveis hierárquicos, controle e estratégia organizacional definida com clareza.	Formalização das Práticas Organizacionais
4	Centralização da estrutura organizacional, treinamento dado aos funcionários, grau de autonomia dos funcionários e estilo de gestão.	Estrutura Organizacional

Quadro 13 - Denominação dos fatores de Maturidade

Fonte: A autora, 2008.

Porém, ao analisar os cinco fatores obtidos pela correlação das variáveis vinte e três (23) a setenta e quatro (74), correlacionando-as com o fator de maturidade determinado das questões um (1) a vinte e dois (22), chegou-se aos seguintes processos de gestão conforme demonstrado no Quadro 14.

Fatores	Síntese dos 5 fatores de Processos de Gestão	Denominação
1	Investimentos em novas tecnologias, contabilidade de custos, financeira e fiscal como fonte de informações, auditorias, medidas de desempenho e administração das relações externas.	Gestão Administrativo-Financeira
2	Planejamento da cadeia de suprimentos, controle do processo de produção, arranjo físico adequado, logística e bom atendimento ao consumidor.	Gestão de Produção
3	Concepção de novos produtos e controle do processo produtivo.	Desenvolvimento de Produtos
4	Visão estratégica, administração com vistas às tendências econômicas e sociais, metas organizacionais definidas, políticas de cargos e salários e medidas de desempenho.	Gestão Estratégica
5	Marketing, controle da carteira de clientes, segmentação de mercado, estratégia de vendas, estudo de localização, logística que traduza um bom atendimento ao consumidor, contabilidade como fonte de informação e controle.	Mercado Consumidor

Quadro 14 - Denominação dos fatores de Processos de Gestão

Fonte: A autora, 2008.

Ao atribuir uma denominação a cada fator, buscou-se interpretar a extensão que compõe a natureza das variáveis, bem como os processos dominantes observados pela correlação entre as variáveis, dando clareza e significância à pesquisa e aos procedimentos que fizeram parte da análise fatorial.

Efetuada uma reflexão sobre os fatores denominados nos Quadros 11 e 12, correlacionando-os com os conceitos apresentados no Capítulo 2 Referencial Teórico, podem-se reforçar as denominações apresentadas para cada fator, tendo como base os estudos elaborados por outros autores.

De acordo com Horngren et al. (1982e), a contabilidade gerencial, nela inserida a gestão administrativo-financeira, é um processo que gera informações financeiras e operacionais que irão auxiliar empregados e gestores, sendo que este processo deve ser guiado pelas necessidades internas da organização e servirão para as decisões operacionais e de investimento.

Outros fatores importantes citados por vários autores como Horngren (1982f), Atkinson (1995), Warren (2008) e outros conforme referencial teórico, é que a gestão administrativo-financeira provê informações para a tomada de decisões desde a operação até

a estratégia organizacional, direcionando os gestores para o planejamento em curto e longo prazo.

Para Martins & Laugeni (2002j), Moreira (2002h), Mayer (1992j), Kotler (1999d), Novaes (2001b), Dias (2003f) e outros autores citados no referencial teórico, deve-se planejar, programar e controlar a produção de maneira que se possa realizar previsão de vendas adequada dentro de um processo racional, que, normalmente é difícil e complexo, porém de extrema importância para o planejamento adequado da produção, da previsão de vendas e do estudo da demanda.

Conforme mencionado no referencial teórico, as organizações buscam a vantagem competitiva frente a seus concorrentes, visando à obtenção de lucros, portanto, a capacidade que a organização possui para gerenciar sua produção tornou-se essencial na corrida pela excelência, além disso, buscam-se constantemente inovações, pois, com novos produtos e diferenciações tecnológicas, criam-se oportunidades para o negócio, que, se tratadas adequadamente, podem gerar vantagem competitiva.

Segundo Barna (1995e), Hammer (1997b), Drucker (2000d), Kotler (2000g) e outros autores citados no capítulo 2 - referencial teórico, o sucesso de uma organização depende de várias escolhas como a estratégia que é um fator importante para que ela possa evoluir e se expandir no cenário competitivo. Observa-se também que, além de metas e estratégias, as organizações devem possuir uma visão com foco nas tendências e estar dispostas a se adaptar às mudanças impostas constantemente pelo mercado consumidor.

O referencial teórico correlacionado com os fatores encontrados mostra que os processos de gestão que vão desde a operação até a estratégia com vistas ao mercado consumidor são as peças-chave para a obtenção do sucesso com foco no crescimento e manutenção da organização no mercado, definindo assim seu estágio de maturidade.

4.5 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO 04

No capítulo 04, trabalhou-se com métodos estatísticos, assegurados por obras de autores como Hair et al. (2005h), Malhotra (2001o) e Maroco (2003b), que demonstram a confiabilidade das análises multivariadas para a análise e interpretação dos dados. Para confirmação e validação dos resultados, utilizou-se o método estatístico da Análise Fatorial

que especifica o nível de associações entre as variáveis e assim determina um grupo de variáveis que estabelecem um *constructo* em comum, demonstrado pela matriz de correlação.

Os resultados obtidos neste capítulo da pesquisa com a aplicação da Análise Fatorial resultaram na confirmação da hipótese do trabalho que questiona qual a correlação entre as variáveis que caracteriza o estágio de maturidade e os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão.

Avançando a análise multivariada utilizada nesta pesquisa, reduziu-se a uma análise simultânea das variáveis, que definem o estágio de maturidade, a um fator, e correlacionou-se o referido fator com as variáveis que determinam os processos de gestão, auxiliando na investigação e correlação entre estágio de maturidade e processos de gestão.

Pelas técnicas utilizadas, foi possível explorar com segurança a correlação das variáveis e suas influências nas dimensões estudadas, justificando a presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo refere-se às considerações finais e recomendações obtidas pela pesquisa realizada. As considerações finais foram realizadas confrontando-se a análise dos dados obtidos nas empresas pesquisadas, a revisão teórica realizada nesta dissertação e os objetivos traçados para a pesquisa.

Também são apresentadas as limitações do trabalho realizado, bem como sugestões para trabalhos futuros, abordando os temas principais deste trabalho.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi **verificar se existe correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão e o estágio de maturidade da organização**, visando a identificar quais variáveis definem o estágio de maturidade e quais definem os processos de gestão, buscando trazer contribuições para o melhor gerenciamento dos recursos e a maximização dos resultados dentro das organizações.

A principal motivação para sua realização foi a constatação de que havia poucos estudos que discutiam o tema no País. Os trabalhos que existiam não avaliavam consistentemente aspectos de maturidade relacionados aos processos de gestão, concentravam-se na análise de modelos de maturidade ou processos de gestão, não sendo avaliada a correlação entre ambos.

Num universo de questões a serem abordadas sobre os temas propostos, optou-se pela simples correlação de variáveis que demonstram aspectos do estágio de maturidade e variáveis que demonstram processos de gestão, visando ao entendimento da utilização destas variáveis dentro das organizações, um dos pontos ainda não estudados em pesquisas anteriores.

Contribuir para uma melhor compreensão das relações entre estágio de maturidade e processos de gestão foi o objetivo geral do estudo. A hipótese inicial era que o estágio de maturidade estivesse correlacionado aos processos de gestão, porém tinha-se que efetuar a pesquisa empírica, ou seja, a aplicação de questionários a diversas organizações para que pudesse ser confirmada uma das hipóteses desta pesquisa.

A partir do estabelecimento dos objetivos, foi feita uma revisão bibliográfica com a intenção de apropriar subsídios para o desenvolvimento do trabalho.

Abordaram-se, inicialmente, os conceitos de maturidade organizacional por meio da exploração de modelos de desenvolvimento das organizações e depois processos de gestão, até se chegar à reunião de diversos estudos dedicados à análise de estágio de maturidade e processos de gestão utilizados nas organizações.

Passou-se, então, à aplicação dos questionários e posteriormente à avaliação dos dados coletados. Diversos tipos de organizações foram pesquisadas: indústria, comércio, prestadoras de serviços, de pequeno, médio e grande portes, para que se ampliasse o espectro do trabalho. A amostra foi constituída de 410 questionários retornados em que 66 empresas eram do ramo automotivo, 43 prestadoras de serviços em geral, 35 do ramo de celulose/papel, 33 da área de alimentos, 28 do segmento de eletrodomésticos, 26 da área contábil, 23 do setor público, 17 do segmento de geração de energia, 11 da área de informática, 6 da área de ensino e 102 de outros segmentos não identificados.

A análise dos dados para a verificação das hipóteses foi feita avaliando-se a correlação entre as variáveis que definem o estágio de maturidade e as variáveis que definem os processos de gestão, cujo método estatístico utilizado para tal inferência foi a análise fatorial.

Pelo que se supunha inicialmente, as evidências indicaram que variáveis que demonstram o estágio de maturidade e processos de gestão estão intrinsecamente correlacionadas, e estas variáveis estão ligadas à gestão administrativo-financeira, gestão de produção, gestão estratégica, tecnologia, mercado e funcionários.

Acredita-se que o objetivo geral desta pesquisa tenha sido cumprido, e os resultados apresentados dão consistência para novas pesquisas relacionadas à área.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação do estudo, enfatiza-se a dificuldade de acessar e explorar o conteúdo de forma mais sistemática por força de fatores diversos: tempo disponível para aplicação dos questionários, dentre outros. Ressalte-se, ainda, como limitação o fato de as análises explicativas terem sua precisão afetada pelo tempo, uma vez que as organizações estudadas não são organismos estáticos, cumprindo o papel de estruturar explicações acerca do

fenômeno observado naquele dado momento. Esta restrição é justificada pela diversidade de variáveis e atributos que envolvem uma organização e sua relação com o ambiente.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Espera-se que este trabalho possa suscitar novos recortes para estudos. Assim, sugere-se como agenda de pesquisa para trabalhos futuros o estudo de organizações alinhadas por setores e porte com o propósito de verificar como elas dentro de um mesmo porte e um mesmo segmento se comportam no que tange às variáveis que definem o estágio de maturidade e os processos de gestão.

A partir desta direção, será possível constatar a contribuição dos processos de gestão na vida das organizações, procurando nos novos estudos incorporar novas variáveis não indicadas neste trabalho, uma vez que a realidade organizacional é complexa e mutável.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Les Cycles de Vie de L'Entreprise**. Paris: Les Editions d' Organisation, 1991.

ALLEGRETTI, Rogério; ANDREOLLA, Nadir. **Plano de Negócios**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 1998.

ARNOLD, Tony J. R. **Administração de Materiais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ATKINSON, A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G.K.; CIDRAL, A. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional**. In : Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial: transporte, administração de material e distribuição física**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNA, George. **O Poder da Visão**. 2. ed. São Paulo: Press Abba, 1995.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management**. v. 11, n. 3, p. 656-665, may. 1986.

BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide, A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BATISTA, Otoniel E. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

BERTON, Carvalho S. R. M.; NAKANO, Davi N. **Metodologia da Pesquisa e a Engenharia de Produção**. São Paulo : Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

BIER, Ian D.; CORNESKY, Robert. Continuous Improvement: exploring alternative organizational design. **Total Quality Management**. v. 12, n. 1, p. 41-55, abr. 2001. Tradução - Luci Michelin Lohmann.

BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T.. Manufacturing in the 1990. Productivity, flexibility and innovation. **Long Range Planning**. v. 23. n. 4, p. 63-67, ago. 1990.

BORINELLI, Márcio L. **A identificação do Ciclo de vida das empresas através das demonstrações contábeis**. 230f. Dissertação (Mestrado), Florianópolis, Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond, N.; KELL, Walter, G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRETZKE, Mirian. **O Marketing de Relacionamento e Competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Lucila M. **Um Estudo para Definição e Identificação dos Custos de Qualidade Ambiental**. 1996. 324 f. Dissertação (Mestrado) - PPGEP/UFSC. Florianópolis, 1996.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHENG, Ling C.; FONSECA, Augusto. V. M.; COLOSIMO, Enrico. A. **Anais do 1 Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. Belo Horizonte, 1999.

CHRISTENSEN, Roland, C.; SCOTT, Bruce, R. **Review of Course Activities**. Lausanne, 1964.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. **The Five Stages of Small Business Growth**. Boston : Harward Business, 1983.

CHURCHILL, Gilbert. A.; PETER, Paul. **Criando Valores para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARK, Kim. B.; FUJIMOTO, Takahiro. **Product Development Performance: strategy, organization and management n the world auto industry**. Boston-Mass: HBS Press, 1991. Tradução de Sanderson César Macedo Barbalho.

COHEN, Wesley; LEVINTHAL, Daniel M. Absorpíte Capacity: A new perspective of learning and innovations. **Administrative Science**. Quarterly, n. 35, p.33, mar. 1990.

COOPER, Robert. G. **Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch**. 3. ed. Boston: Books, 1993. Tradução de Fernando Almir Nascimento Junior.

CORREA, Henrique, L. **Gestão de Estoques na cadeia de Logística Integrada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRC - NBC TII CONCELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. Brasília-DF, 1997. Trimestral.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Robertson B. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empreendedora**. São Paulo:Mc Graw Hill, 1984

DEMERS, Christiane. De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer. L Evolution de la Recherche sur le Changement Organisationel. **Gestion**. V. 24, n. 3, p. 43, mar. 1999.

DESREUMAUX, Alain. Mérites et limites de l’analyse de Portfewlli, le cas français. **Revue Française de Gestion**.: v. 34, mai 1998.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIBREL, John; Miller Paul. **Organização e Sistema de Gestão: à procura de uma nova coerência**. 1. ed. São Carlos, 2002.

DODGE, Kesler A. A Review and Reformulation of Social Information – Processing Mechanisms in Social Adjustment. **Psychological Bulletin**. n. 115, p. 74 – 101, abr, 1994.

DOOLEY, KEVIN J.; VAN DE VEN, Andrew H. Explaining Complex Organizational Dynamics. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 358-272, mai-jun. 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1999. 286 p.

DRUCKER, Peter. F. **As informações de que os executivos realmente precisam**. In Medindo o desempenho empresarial. São Paulo: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter. F. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

EKSTAM, Henrik; KARLSSON, Daniel; ORCI, Terttu. **Customer Relationship Management**. 2001. Tradução Luci Michelon Lohmann.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIAS, Jonh; FISCHER, Joschka. **Por uma Concepção da Sociedade** – Uma análise política da Globalização. São Paulo: Summus, 2001.

FRAMEWORK de um sistema ERP. Disponível em:<<http://www.cbsconsulting.com.br>>. Acesso em: 01 ago. 2008.

FERNANDES, Bruno. H.; R.; BERTON, Luiz, H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FINGER, Andrew B.; CASTRO, Gardênia de. **Mudança na gestão das bibliotecas universitárias públicas através da implementação do Customer Relationship Management (CRM)**. Anais eletrônicos. Natal: UFRN, 2004.

FLEURY, Fernando P. **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa A. A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir o impacto de treinamento? In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: XXIX Enanpad.

GAITHER, Norman; **Indicadores de Produtividade**, Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/telaconceitocomempreterceirosetor.htm>, Acesso em: 20 Jun de 2008.

GIL, Antonio C. **Auditoria Operacional e de Gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAN, Morris.; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. São Francisco: Jossey Bass, 1994.

GREENBERG, Paul. **CRM na Velocidade da Luz**. HSM Management: Book Summary, 2001.

GREINER, Larry E. “**Evolution and Revolution as Organizations Grow**”. Harvard Business: Review, 1972.

GURGEL, Floriano C. **Administração do Produto**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, Joseph, J. F.; BABIN, Barry.; MONEY, Arthur, H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HANKS, S.H.; WATSON, C.J.; JANSEN,E.;CHANDLER G.N. Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high – technology organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. v. 18, may. 1994.

HARRINGTON, James H. **Business Process Improvement**. MCGraw: Hill, 1991.

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science**. V. 35, p. 9-30, jul 1990. Tradução Luci Michelin Lohamnn.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1982.

HORNGREN, Charles, T. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prenticce Hall, 2004.

IUDICÍBUS, Sergio de. **Contabilidade Introdutória**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, Thomas H.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Tradução de Ivo Korytowski.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004. 312 p.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho – Administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KATZ, Kahn R.L. **Psicologia das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000** : como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.

KELLY, Dawn; AMBURGEY, Terry L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p.591-612, sep. 1991.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo : Universidade de São Paulo. São Paulo, 1979.

KIMBERLY, John R. “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization”. **Academy of Management Journal**, n. 22, p. 437-457, abr. 1980.

KOLIVER, Olívio. **Os Custos dos Portadores Finais e os Sistemas de Custeio**. 2.ed. Porto Alegre: Pioneira, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

LAVOIE, Dina; CULBERT, Samuel A. "Stages of Organization and Development". **Human Relations**, n. 31. p. 417-438, set. 1978.

LAWRENCE, Willian B.; RUSWINCKEL, John W. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Ibrasa, 1975.

LEONE. George G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LESANA, Álvaro G. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**: UFSC, 2001.

LEVIN, Jon.; FOX, Jon. A. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LIPPITT, Gordon L.; SCHIMIDT, Warren H. Crises in a developing organizations. **Harvard Business Review**. v.45, 1967.

LOPES, Sá A. **Dicionário de Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LYDEN, Fremont J. "Using Parson's Functional Analysis in the Study of Public Organizations". **Administrative Science Quarterly**, n. 20, p. 59-70, out. 1975.

MACEDO, José F. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações, com estudo de caso**. 1997. 230f. Dissertação. Programa de pós:graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MACHADO, Silva C. L.; VIEIRA, Maciel F.; DELLAGNELO, Evaristo. H. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, set. 1998.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos criando valor para administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, Ezio, VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**: Os requisitos ambientais dos produtos industriais. Tradução de Astrid de Carvalho. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

MARQUES, Antônio C. F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAROCO, João. **Análise Estatística: Com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MASLOW, Abraham. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYER, Raymond R. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MCGUIRE, Joseph W. **Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms**. Bureau of Business Research, University of Washington, Seattle, 1963.

MILKOVICH, Georg. T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Carreiras**: Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**. v. 30, n. 10, out. 1984.

MONDEN, Yasuhiro. **Redução de custo: custo alvo e custo kaizen**. São Paulo: Brookmann, 1999.

MOREIRA, Dias A. **Administração da Produção e Operações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **In: Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

MOTTA, Flávia G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. 2000. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2000.

MOUNT, Joan.; ZINGER, Terence J.; FORSYTH, George R. **Organizing for development in the small business**. Long Range Planning, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Nacional, 1968.

NOGUEIRA, Rita. **Visão estratégica: Competitividade crítica para o sucesso das empresas modernas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 2008.

NOVAES. Antonio, G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNNALLY, Jum C. **Psychometric Theory**. United States of America: McGraw-Hill, 1967. SPSS. Help on-line do SPSS v.13. SPSS, Inc. 1967.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação: e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Ângela M.; PEREIRA, Edmeire C. Marketing de Relacionamento para a Gestão de unidades de informação. *Informação e Sociedade: estudos*. V.13, 2003. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/artigos/markrelaciona.pdf>. Acesso em: 20 ago de 2008.

OLIVEIRA, Luis M.; PEREZ, José H. **Contabilidade de Custos para não contadores**. São Paulo: Atlas 2000.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PALEIAS, Ivan R. **Avaliação de Desempenho: em enfoque de gestão econômico**. 1992. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

PETER, Jackson. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PHELPS, Robert. Life Cycles of growing organizations : a review with implications for knowledge and learning. **International Journal of Management Reviews**. 2007.

PINE, Joseph B. **Mass customization: The new frontier in Business Competition**. Boston: Harvard Business School, 1993. Tradução Edna E. O. Veiga, revisão técnica Heitor M. Quintella.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business: Review. 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, Coimbatore K. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**. v. 32, p. 03-08, aug. 1995.

QUINN, Robert E.; CAMERON Kim. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness Some Preliminary Evidence. **Management Science**, 1983.

RAPOSO, Marcos L. B; FERREIRA, Marcelo J. **Estudo e Desenvolvimento de uma Taxonomia de Estudos de Ciclos de Vida das Pequenas e Médias Empresas**. Revista Portuguesa de Gestão, 1997.

REZENDE, Denis A. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **In: Caderno de Pesquisas em Administração**, n.1, p.11-21, jan./mar. 2001.

REZENDE, Denis. A. **Sistema de Informações Organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REYNOLDS, Phillips; Storey John D.; WESTHEAD Paul. **Cross – National Comparisons of the variation in new firm formation rates**. Regional Studies, 1994.

ROOKE, David; TORBERT, Willian. Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. **Organization Developmental Journal**, 1998.

ROSTOW, Walt W., **The Stages of Economic Growth**. Cambridge University Press, 1960.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.

RUSSOMANO, Vitor H. **Planejamento e acompanhamento da Produção**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlote; ROSS, Richard; ROTH, George;

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Cientes para toda a Vida : como grandes profissionais desenvolvem grandes relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIBBET, David. Archetypes of Sustainability: Torward a Hopeful Paradigm of Organization Development. **OD Practioner**, v. 35, 2003.

SILVA, Fernando V. G. **Contabilidade Industrial**. 9.ed. Lisboa: Livraria Sá da Costa, 1991.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SCOTT, Mel; BRUCE, Richard. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 20, 1987.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Bryan. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUSA, George W. L.; GROESBECK, Richard L. **Enterprise Engineering: Managing Dynamic Complexity and Change at the Organizational Level**. Proceedings of the 2004 American Society for Engineering Management Conference, out, 2004.

STAIR, Ralph. M. **Princípios de Sistema de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEINMETZ, Lawrence L. **Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them**, Business Horizons, 1969.

STONE, Merlin; WOODCOK, Neil; WILSON, Machado. Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. **Long Range Planning**. v. 29. n.5, out. 1996.

SWAMY, Rhaktivedanta. Estrategic performance Measurement in the new millennium. **CMA Management**. v. 23. p. 32, may. 2002.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TUBINO, Dalvio F. **Sistemas de Produção: A Produtividade no Chão de Fábrica**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VARADARAJAN, Rajan P.; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 2, p.120-143, may. 1999.

WARREN, Carl, S., REEVE, James, M., FESS, Philip, E. Contabilidade Gerencial. 2. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2008. Traduzido por André Olímpio.

YOSHITAKE, Mariano. **Teoria do controle gerencial**. Salvador: IBRADEM – Instituto Brasileiro de Doutores e Mestres em Ciências Contábeis, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário para avaliar a relação Maturidade X Desenvolvimento dos processos X Métodos de gestão em organizações empresariais.

Caro entrevistado, somos pesquisadores do **Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da PUCPR** e fazemos parte do grupo de pesquisa de Concepção e desenvolvimento de produtos e sistemas.

O presente questionário será utilizado para o **levantamento de informações relativas ao nível de maturidade das organizações em relação aos processos de gestão e métodos utilizados**. As informações obtidas serão utilizadas, **única e exclusivamente para fins acadêmicos**, ficando a **identidade da empresa e do entrevistado guardadas em absoluto sigilo**.

O tempo médio para o **preenchimento do questionário é de 20 minutos**. Não há respostas corretas ou incorretas, somente respostas mais adequada para a organização analisada. Por isso, reflita cuidadosamente e opte pela resposta que melhor expresse a situação.

Desde já, agradecemos a sua colaboração;

Alfredo Iarozinski Neto (alfredo.neto@pucpr.br)

Luci Michelin Lohmann (luci.michelon@pucpr.br)

Rosemary Aparecida Martins Roberto (meire@feati.com.br)

Parte 1 – Identificação do perfil da organização e do entrevistado.

Nome da empresa:	Setor:	Ano de fundação:
Tipo de constituição: <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> SA capital fechado <input type="checkbox"/> SA Capital aberto <input type="checkbox"/> Capital Misto <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Outro _____	Tipo de administração: <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Mista <input type="checkbox"/> Outro _____	Número de funcionários no Brasil: _____ Na unidade Analisada: _____ No Mundo: _____
Tipo de produção: <input type="checkbox"/> Sob encomenda <input type="checkbox"/> Produção seriada <input type="checkbox"/> Seriada em lotes <input type="checkbox"/> Contínua <input type="checkbox"/> Outros _____		Cidade:
Cargo que você ocupa na empresa: <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Chefia <input type="checkbox"/> Supervisão <input type="checkbox"/> Operação <input type="checkbox"/> Outros _____		Há quantos anos trabalha na empresa:
Qual a área em que você trabalha? <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Contábil <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Engenharia / desenvolvimento <input type="checkbox"/> Outro _____		
Caso você queira receber os resultados da pesquisa informe seu e-mail:		

Parte 2 – Características da organização.										
Uma série de características de uma organização empresarial são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique sua organização de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.										
1	Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizada
2	Qual o nível de formalização dos cargos/funções?	Sem formalização	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada
3	Qual o nível da formação dos funcionários?	Sem formação	1	2	3	4	5	6	7	Maioria com formação superior e Pós-Graduação
4	Qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano?	Sem treinamento	1	2	3	4	5	6	7	Média superior a 12 dias por ano
5	Qual o nível de formalização das atividades e processos?	Sem formalização (realizada de maneira intuitiva)	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada (padronização total do processo)
6	Qual o grau de autonomia dos funcionários?	Sem autonomia	1	2	3	4	5	6	7	Autonomia total
7	Qual o nível de polivalência dos funcionários?	Realiza uma única atividade	1	2	3	4	5	6	7	Multi-atividades
8	Quantos níveis de hierarquia existem na empresa?	Sem hierarquia	1	2	3	4	5	6	7	Muito Hierarquizada
9	Qual o nível de integração entre os processos?	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
10	Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos?	Zero	1	2	3	4	5	6	7	> 20 % ao ano
11	Como você classifica o estilo de gestão da empresa?	Autocrática	1	2	3	4	5	6	7	Democrática
12	Qual o nível de cooperação entre os funcionários?	Sem cooperação	1	2	3	4	5	6	7	Cooperação total
13	Qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários?	Sem troca de informações	1	2	3	4	5	6	7	Intensa troca de informações
14	Qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários?	Sem nenhum controle	1	2	3	4	5	6	7	Controle Intensivo
15	Existe uma estratégia organizacional claramente definida?	Sem estratégia	1	2	3	4	5	6	7	Estratégia definida e aplicada
16	Qual o nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos?	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande(re-configuração total produtos, processos e equipamentos)
17	Qual a posição da empresa em relação às concorrentes?	Entre as últimas do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre as líderes do mercado
18	Qual o tempo de resposta a demandas de mercado? (novos produtos, certificações, novas tecnologias)?	Muito lenta	1	2	3	4	5	6	7	Muito rápida
19	Qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Forte capacidade de adaptação
20	Com relação a sua empresa você diria:	Ela segue as mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7	Ela se antecipa as mudanças
21	Como você considera o mercado em que sua empresa atua?	Muito estático	1	2	3	4	5	6	7	Muito dinâmico
22	As relações entre funcionários ocorrem com mais freqüência de forma:	Formal	1	2	3	4	5	6	7	Informal

Parte 3 – Nível de efetividade dos processos.

Neste bloco são apresentados os **principais processos de gestão de uma organização empresarial**. Os processos apresentados devem ser **classificados em níveis de desenvolvimento** e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

1	2	3	4	5	6	7
Processo inexistente	Processo minimamente desenvolvido (ou em implantação)	Processo pouco desenvolvido (ou utilizado parcialmente)	Processo desenvolvido (implantado e funcionando)	Processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente)	Processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes)

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
23	A organização desenvolve uma visão estratégica com base na análise do ambiente externo?	1	2	3	4	5	6	7
24	Sua empresa avalia as tendências econômicas e seus impactos na sua estratégia?	1	2	3	4	5	6	7
25	Sua empresa avalia o impacto das mudanças sociais e culturais na estratégia?	1	2	3	4	5	6	7
26	A empresa possui uma visão estratégica alinhada ao negócio?	1	2	3	4	5	6	7
27	A empresa procura sempre difundir esta visão estratégica?	1	2	3	4	5	6	7
28	A empresa desenvolve e estabelece metas organizacionais?	1	2	3	4	5	6	7
29	A empresa busca sempre administrar as metas para então, medi-las e avaliá-las?	1	2	3	4	5	6	7
30	A empresa utiliza estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos?	1	2	3	4	5	6	7
31	Existe uma metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos?	1	2	3	4	5	6	7
32	O processo de desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado?	1	2	3	4	5	6	7
33	A escolha e avaliação de novos produtos levam em consideração as idéias e necessidades dos consumidores?	1	2	3	4	5	6	7
34	O projeto, fabricação e evolução dos produtos estão relacionados com a qualidade e confiabilidade?	1	2	3	4	5	6	7
35	Os testes ou avaliação dos produtos são realizados através de apresentação aos clientes e entrevistas?	1	2	3	4	5	6	7
36	Antes do lançamento de um novo produto são preparados protótipos e realizados testes?	1	2	3	4	5	6	7
37	A empresa possui marketing direcionado para os seus produtos e serviços?	1	2	3	4	5	6	7
38	A empresa gere sua carteira de clientes?	1	2	3	4	5	6	7

	Processos	1. Processo inexistente	2 Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
39	A empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo?	1	2	3	4	5	6	7
40	A empresa possui estratégia de vendas, previsão de vendas e administra estas estratégias?	1	2	3	4	5	6	7
41	A empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos?	1	2	3	4	5	6	7
42	Existe na empresa um planejamento da cadeia de suprimentos, onde a empresa administra a demanda dos produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7
43	A empresa identifica as matérias-primas críticas?	1	2	3	4	5	6	7
44	Há um controle de tempo e metas nos processos de produção?	1	2	3	4	5	6	7
45	A empresa faz previsão de demanda?	1	2	3	4	5	6	7
46	A empresa utiliza mecanismos para gestão da demanda?	1	2	3	4	5	6	7
47	A empresa possui controle de estoques através de inventários?	1	2	3	4	5	6	7
48	A empresa possui um controle da programação e desempenho da produção?	1	2	3	4	5	6	7
49	A programação da produção considera a capacidade da produção quando assume prazos de entrega?	1	2	3	4	5	6	7
50	A empresa tem uma programação baseada em planos de produção?	1	2	3	4	5	6	7
51	A empresa possui um layout (arranjo físico) definido / apropriado?	1	2	3	4	5	6	7
52	A empresa utiliza-se de estratégias de produção? (Ex. Qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos)	1	2	3	4	5	6	7
53	A empresa possui estratégias para flexibilizar o uso da capacidade (aumento / redução)?	1	2	3	4	5	6	7
54	A empresa realizou um estudo de localização quando foi implantada?	1	2	3	4	5	6	7
55	A empresa administra os contratos com os clientes correlacionando-os com as requisições e ordens de produção ou serviço?	1	2	3	4	5	6	7
56	A empresa possui uma logística que traduz as exigências e o bom atendimento ao consumidor?	1	2	3	4	5	6	7
57	A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor e as gere através de medidas de satisfação do cliente?	1	2	3	4	5	6	7
58	A empresa analisa através de dados a satisfação dos serviços e dos produtos que coloca no mercado com o intuito de identificar melhorias?	1	2	3	4	5	6	7
59	A empresa administra os recursos humanos através do planejamento e implementação de políticas estratégicas aos planos de cargos e salários?	1	2	3	4	5	6	7
60	A empresa possui tecnologias como software e hardware compatíveis com a estratégia do negócio , buscando manter-se atualizado, trazendo para o negócio as melhores soluções tecnológicas?	1	2	3	4	5	6	7

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
61	A empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio?	1	2	3	4	5	6	7
62	A empresa utiliza a contabilidade como fonte de informação para o planejamento e controle?	1	2	3	4	5	6	7
63	A empresa possui políticas de orçamento?	1	2	3	4	5	6	7
64	A empresa controla os custos da produção através da contabilidade de custos?	1	2	3	4	5	6	7
65	A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?	1	2	3	4	5	6	7
66	A empresa possui estratégia definida para a gestão dos tributos federais, estaduais e municipais?	1	2	3	4	5	6	7
67	A empresa possui procedimentos de auditorias externas de forma periódica?	1	2	3	4	5	6	7
68	A empresa administra e controla o fluxo de caixa através de auditoria interna ou externa?	1	2	3	4	5	6	7
69	A empresa calcula seus índices de liquidez, solvência e endividamento constantemente , com vistas a sua real posição financeira?	1	2	3	4	5	6	7
70	A empresa controla seus lucros contábeis e financeiros e administra o risco do negócio pautado em dados confiáveis e controláveis?	1	2	3	4	5	6	7
71	A empresa controla seus ativos e conhece o real valor patrimonial dos mesmos?	1	2	3	4	5	6	7
72	A empresa possui políticas sociais e ambientais e estas são demonstradas através do balanço social?	1	2	3	4	5	6	7
73	A empresa planeja constrói, administra e analisa suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc)?	1	2	3	4	5	6	7
74	A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?	1	2	3	4	5	6	7

Parte 4 – Nível utilização de métodos e técnicas de gestão.

Neste bloco são apresentados os **principais métodos e técnicas de gestão de uma organização empresarial**. Os métodos e técnicas apresentadas devem ser **classificados em função do nível de utilização pela empresa** e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

1	2	3	4	5	6	7
Método ou técnica inexistente	Método ou técnica início de implantação	Método ou técnica utilizada parcialmente	Método ou técnica implantada e funcionando	Método ou técnica implantada e funcionando plenamente	Método ou técnica funcionando plenamente e estabilizada	Método ou técnica plenamente utilizada com aperfeiçoamentos constantes

		inexistente	Início de implantação	Utilizada parcialmente	Implantada e funcionando	Implantada e funcionando plenamente	Funcionando plenamente e estabilizada	Plenamente utilizada com aperfeiçoamentos constantes
75	Sistema de custeio (padrão, direto ou variável)	1	2	3	4	5	6	7
76	Sistema de custeio ABC	1	2	3	4	5	6	7
77	Balanced Scorecard – BSC	1	2	3	4	5	6	7
78	TQM - Gestão da qualidade total	1	2	3	4	5	6	7
79	FMEA - Failure Models Effects Analysis (produto/processo)	1	2	3	4	5	6	7
80	CEP - Controle Estatístico de processo	1	2	3	4	5	6	7
81	QFD - Desdobramento da função qualidade	1	2	3	4	5	6	7
82	Lean Production	1	2	3	4	5	6	7
83	Normas de qualidade (ISO série 9000 ou 14000)	1	2	3	4	5	6	7
84	TPM - Manutenção Produtiva Total	1	2	3	4	5	6	7
85	Troca rápida de ferramentas	1	2	3	4	5	6	7
86	5S / Métodos motivacionais / comportamentais	1	2	3	4	5	6	7
87	Sistemas Integrados de Gestão (ERP - Enterprise Resource Planning)	1	2	3	4	5	6	7
88	Just-in-time / Kanban	1	2	3	4	5	6	7
89	Concepção assistida por computador – CAD	1	2	3	4	5	6	7
90	Engenharia assistida por computador – CAE	1	2	3	4	5	6	7
91	Manufatura assistida por computador – CAM	1	2	3	4	5	6	7
92	Planejamento do processo assistido por computador - CAPP	1	2	3	4	5	6	7
93	Estudo de tempos e métodos (crono-análise)	1	2	3	4	5	6	7
94	Métodos de organização e padronização do processo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
95	Implementação de equipes de trabalho / solução de problemas	1	2	3	4	5	6	7
96	Kaizen (melhoria contínua)	1	2	3	4	5	6	7
97	Reengenharia de processos	1	2	3	4	5	6	7
98	Troca informatizada de informações (EDI, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
99	Análise de valor	1	2	3	4	5	6	7
100	Administração participativa	1	2	3	4	5	6	7
101	Programas de gestão ambiental	1	2	3	4	5	6	7
102	Uso de <i>benchmarking</i>	1	2	3	4	5	6	7
103	Aquisição e uso de equipamentos automatizados (Robôs, SFM, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
104	Uso de minifábricas / rearranjo em células de produção	1	2	3	4	5	6	7
105	Engenharia simultânea	1	2	3	4	5	6	7

