

## **A GESTÃO EMPRESARIAL INFLUENCIANDO O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE NO RIO GRANDE DO NORTE**

**Ana Carolina RIBEIRO COSTA; Hamonaísa S. S. ARAÚJO; Sávio SOUZA; Gerda Lúcia PINHEIRO CAMELO;**

Centro Federal de Educação tecnológica do Rio Grande do Norte, e-mail: [lalol\\_ribeiro@yahoo.com.br](mailto:lalol_ribeiro@yahoo.com.br)  
Centro Federal de Educação tecnológica do Rio Grande do Norte. Rua Ivo Furtado nº 76, Cidade Nova – Fone: (84)-3605.7225, e-mail: [hamonaisaaraujo@yahoo.com.br](mailto:hamonaisaaraujo@yahoo.com.br)

Centro Federal de Educação tecnológica do Rio Grande do Norte, e-mail: [savyodossantossouza@hotmail.com](mailto:savyodossantossouza@hotmail.com)

Centro Federal de Educação tecnológica do Rio Grande do Norte, e-mail: [gerda@cefetrn.br](mailto:gerda@cefetrn.br)

### **RESUMO**

Consciente do ambiente que influencia o comportamento das organizações, estas devem se reinventar para prosperar em um mundo de mercados instáveis, competitivos e de mudanças implacáveis. Esse cenário requer empresas orgânicas, inovadoras e criativas, capazes de executar com sucesso seus planos e estratégias. Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo detectar quais modelos e técnicas de gestão existentes na literatura são usados por empresas norte-riograndenses. Abordar-se-á os princípios da Administração Japonesa – *just in time*, busca da eliminação total de desperdício, busca do melhoramento contínuo -, bem como da Administração Participativa – participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em equipe, controle exercido através da liderança -, da administração empreendedora – inovação, criatividade, mudança e administração dos riscos e incertezas do ambiente -, dentre outros. Para efeito deste estudo a metodologia utilizada é do tipo exploratória-descritiva, com a aplicação de questionário semi-estruturado e aberto. Por meio de análises quanti-qualitativas dos dados coletados, delinea-se assim que o perfil de gestão adotado pelas empresas do Rio Grande do Norte é predominantemente empreendedor e participativo, mesclados com alguns princípios herdados da arte da Administração Japonesa.

**Palavras-chave:** Modelos de gestão, Estratégia, Competitividade.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, o ambiente de negócios sofreu mudanças cada vez mais velozes que afetaram todos os segmentos organizacionais: empresas privadas e públicas, pequenos e grandes empreendimentos, companhias nacionais e internacionais e outros tipos de organizações. Este conjunto de transformações no ambiente mercadológico deu origem a Era da Competitividade, já no início dos anos 90.

Esta nova Era desafiou crescentemente as habilidades empresariais das empresas, pois exigiu adequações e despertou a necessidade de orientação para o cliente, qualidade total, gestão participativa, inovação permanente, excelência nos resultados, parcerias com outras empresas e outras situações que evidenciavam o surgimento de novos paradigmas para a gestão empresarial.

Consciente desse ambiente que influencia o comportamento das organizações, estas devem se reinventar para prosperar em um mundo de mercados instáveis, competitivos e de mudanças implacáveis. De acordo com Brown e Eisenhardt apud Daft (2002 p. 48) “as líderes de mercado de hoje são aquelas empresas que encontram um equilíbrio entre o caos e a estabilidade”, de modo que, permita o surgimento de uma estratégia à medida que a empresa se adapta a um ambiente de negócios imprevisível e rapidamente mutante. Portanto, essas empresas se tornam abertas e flexíveis a fim de serem inovadoras e criativas, porém sempre mantendo disciplina e estrutura suficientes para executar com sucesso seus planos e estratégias.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo detectar quais modelos e técnicas de gestão existentes na literatura são usados por empresas norte-riograndenses. Para efeito deste estudo a metodologia utilizada é do tipo exploratória-descritiva, com a aplicação de questionário semi-estruturado e aberto. Abordar-se-á os princípios da Administração Japonesa – *just in time*, busca da eliminação total de desperdício, busca do melhoramento contínuo -, bem como da Administração Participativa – participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em equipe, controle exercido através da liderança -, da administração empreendedora – inovação, criatividade, mudança e administração dos riscos e incertezas do ambiente -, dentre outros.

## 2. MODELOS DE GESTÃO

### 2.1. Administração Japonesa

Normalmente, as pessoas cometem um equívoco entre a história da administração da qualidade total e a história do modelo japonês de administração. De fato, isto ocorre porque o modelo japonês combina princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica e das tradições culturais japonesas.

O desenvolvimento deste modelo começa nos anos de 1950, quando a economia japonesa estava debilitada e a Toyota, uma empresa de pequeno porte, tinha uma produção de 1000 carros por mês. Se fabricasse mais, não conseguiria vender. Tal fato se diferencia da situação dos anos 1980, quando a Toyota estava fabricando 1000 carros em poucos minutos e constituía-se como a terceira maior fabricante mundial, apenas atrás da General Motors e da Ford.

Esse salto de produção da Toyota relaciona-se com a implantação de um conjunto de técnicas de manufatura, conhecido como Sistema Toyota de Produção, cujos princípios básicos são:

- ↳ *Just-in-Time*: sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores e dos clientes, ou seja, produzir apenas o necessário, no momento certo.
- ↳ *Kanban*: sistema de informação visual, o qual aciona e controla a produção;
- ↳ *Muda*: eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício;
- ↳ *Kaizen*: ênfase na qualidade, por meio da melhoria contínua, ou seja, cada pessoa é responsável é responsável pela qualidade e pela solução dos problemas no seu trabalho.

As técnicas desenvolvidas na Toyota foram rapidamente adotadas em outras empresas do Japão. Neste processo de disseminação, outros ingredientes foram agregados, originando um conjunto de soluções que se tornou conhecido como “modelo japonês de administração”, o qual respalda-se, como já mencionado anteriormente, na participação direta dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido por meio da liderança, comunicação bilateral e participação nos resultados. De

modo, que o planejamento seja eficiente e eficaz para não desperdiçar mão-de-obra, recursos materiais e tempo, para que não sejam elevados os custos de produção, gerando perdas de mercado e desemprego.

Em consonância com Ferreira, Reis, Pereira (2002, p. 151) um planejamento estratégico bem estruturado proporciona flexibilidade à empresa, utilizando seus pontos fortes para atender às necessidades de seus clientes e conquistar novos clientes, até mesmo, os da concorrência.

Dentre as características presentes neste modelo de administração, constatamos que aquelas que mais se apresentam nas empresas do Rio Grande do Norte, é a questão do *just in time*, a busca pela eliminação do desperdício e a busca pelo melhoramento contínuo. Em relação à eliminação de desperdícios, para as empresas este se constitui em um importante fator, haja vista a necessidade de diminuição dos custos de produção e melhor aproveitamento dos insumos necessários à fabricação dos produtos. No que refere ao melhoramento contínuo, podemos explicá-lo partindo do pressuposto da satisfação dos clientes. Então, o melhoramento de processos de produção, atendimento, vendas, pós-vendas, etc. estão inclusos na busca do melhoramento contínuo da empresa.

Vale salientar que muitas das empresas não estão orientadas para o cliente e, sim focadas em processos ou transações, nem sempre tentam se antecipar as suas necessidades e desejos dos clientes. Algumas organizações estão acomodadas em seus feudos e não dão a devida importância ao *feedback* dos clientes, ou até mesmo, não se apresentam flexíveis, inovadoras ou com qualidade suficiente para atender às suas exigências.

## **2.2. Administração Participativa**

Administrar uma empresa com a participação dos funcionários, em maior ou menor escala, vem se tornando uma constante nos modelos de gestão pós-tayloristas. Visto que, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 129), participação é a “criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão”, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade das organizações assegurando que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas. Esta é uma tendência mundial que podemos deduzir dos processos de desalienação e que tende a manifestar-se em toda e qualquer ação coletiva.

Motta apud Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 133) nos mostra que a participação pode ser direta e indireta. A primeira, é dirigida à pessoa, individualmente; Já a segunda, é destinada aos trabalhadores, considerados coletivamente.

Verifica-se que a administração participativa deve ser continuamente acompanhada e atualizada, para que os trabalhadores não caiam na mesma acomodação que existe em empresas rígidas e desestimulantes. É importante ressaltar que a Administração Japonesa originalmente também se enquadraria como participação direta, porém na sua linha de produtividade e na eficiência voltadas para a tarefa, e não, no aspecto gerencial das relações de desenvolvimento humano.

Constatou-se que nas empresas pesquisadas esse perfil de gestão não é adotado, apesar de as empresas entrevistadas considerarem a prática de uma gestão participativa informal. No que tange a participação dos funcionários no processo decisório, isto se refere apenas àqueles funcionários do chamado “chão de fábrica” que apenas contribuem com idéias, opiniões. Mas, a decisão final é o diretor ou proprietário da empresa. Isto se dá porque a maioria das empresas é de micro ou pequeno porte e, além disso, são familiares. Essa característica proporciona um melhor fluxo de informações, porém a gestão torna-se centralizada na figura do proprietário. Vale ressaltar a não participação dos funcionários nos lucros, a repetida rotina de trabalho a que são submetidos e a ausência de um trabalho integrado e em equipe.

## **2.3. Administração Virtual**

A intensidade da rede mundial de negócios está conduzindo a uma competição sem precedentes nos mercados mundiais. Portanto, torna-se tão evidente e necessário o desenvolvimento e a intensificação da tecnologia da informação (TI) fazendo o mundo uma verdadeira aldeia global, os negócios que são pura informação serão globalizados primeiro, por exemplo. E quando a economia global estiver completamente baseada na informação em tempo real permitirá obter produtos personalizados, respostas mais rápidas, produção no ponto de entrega, redução dos custos e despesas fixas, redução de estoques e capital de giro, melhor precisão e padrão dos produtos e serviços, ligação orgânica entre todas as partes envolvidas no negócio e a efetiva globalização de mercados.

Entende-se por virtual, além da maneira mais amplamente utilizada na área de informática, como algo que se saiba da existência, mas que fisicamente não é palpável. A partir desse primeiro conceito pode-se verificar que uma instituição virtual é aquela em que, aproveitando-se de todos os modelos de gestão desenvolvidos ao longo do tempo e da facilidade de transmissão de informações em tempo real, possibilita uma resposta rápida às pressões geradas pela crescente concorrência e incremento das necessidades e exigências de seus clientes.

O surgimento, ou melhor, o desenvolvimento de tais corporações foi possibilitado pela fusão dos setores de telecomunicações e de informática. Além disso, a necessidade de uma equipe bem organizada, a interação com o mercado e a valorização do potencial humano é fundamental.

Nas décadas de 80 e 90, com o desenvolvimento cada vez mais rápido das mercadorias e do consumismo, a concorrência acirrou-se no âmbito mundial, o que fez com que empresas passassem a constituir alianças em vistas a sua permanência no mercado, que a cada dia se torna mais disputado; dentre as alianças destacam-se fusões, aquisições e a formação de *joint ventures*. Aproveitando-se desses artifícios, surgiu a organização virtual, que nada mais que é a agregação das vantagens das alianças supracitadas e a constituição de empresas, não necessariamente fisicamente, que passam a trabalhar a partir do fluxo de informações em tempo real.

Dessa forma, percebe-se que a organização virtual é a junção de atividades específicas de duas ou mais empresas, que ao trabalhar integralmente, podem responder ágil e eficientemente as mutações do mercado.

Baseando-se no exposto, podemos dizer que qualquer empresa, de qualquer setor, de qualquer porte, potencialmente poderá transformar-se numa corporação virtual, entendida como um negócio baseado em informações confiáveis *on line*.

Acredita-se que os impactos mais visíveis se farão sentir inicialmente nos sistemas educacionais e nos níveis de emprego. No primeiro caso, isso ocorre porque a corporação virtual exige pessoas mais qualificadas; e, no segundo caso, porque permite a expansão da automação e aumenta a produtividade dos vários processos, tendendo, portanto, caso não haja ampliação proporcional nas vendas da empresa, a gerar desemprego.

No Rio Grande do Norte, constatou-se por meio do estudo que na realidade vivida pelas empresas está distante o alcance dos benefícios proporcionados pela administração virtual. Haja vista as dificuldades em conseguir o capital necessário à implementação das mudanças inerentes a esse processo e, inclusive, devido à própria cultura do mercado local, o qual ainda não exige esse tipo de qualidade nas empresas. Considerando as organizações individualmente, elas estão fazendo o que é necessário para a sua sobrevivência no mercado globalizado. As empresas dependem das melhorias na qualidade e produtividade, proporcionadas pelas novas tecnologias, mantendo assim sua competitividade.

## **2.4. Gestão Empreendedora**

Este modelo de gestão surgiu a princípio nos Estados Unidos, no início dos anos 80, quando grandes empresas americanas perceberam a perda de mercado e de competitividade frente às empresas japonesas. Tais empresas acreditavam que, para recuperarem suas posições no mercado, a solução seria se voltar para o mercado e incentivar as inovações em sua linha de produtos e serviços, inclusive nas tecnologias utilizadas e até nas suas relações internas (com os empregados) e externas (clientes, fornecedores e outras instituições). Assim, a filosofia básica de gestão empreendedora é a inovação orientada para o cliente: esta postura obrigou a uma “reinvenção da empresa”, revolucionando suas práticas gerenciais tradicionais.

O modelo de gestão desenvolve instrumentos e práticas que estimulam a criatividade e a inovação na empresa. Simultaneamente, ele não exige exclusividade quanto à abordagem ou estilo de gestão. Dada a sua flexibilidade, facilmente se acopla ou complementa a outras novas abordagens da administração (modelo participativo ou holístico, por exemplo).

Depreende-se dessas características da gestão empreendedora que, no geral, as empresas norte-riograndenses se apresentam com alta capacidade de inovação, criatividade e boa administração dos riscos e incertezas. Isto está tão evidente que no mercado local as marcas de empresas mais lembradas são as próprias marcas de empresas locais, a exemplo de empresas na área de supermercados, sanduicherias, etc. As empresas que são mais dinâmicas estão sempre tentando prospectar novos mercados, novos clientes, novos produtos e novos processos.

Apesar da predominância desses traços empreendedores na gestão das empresas, verificou-se uma porcentagem, em menor escala, que se acomoda frente às pressões exercidas pelo mercado no seu negócio. Estas não focalizam os esforços para aumento e diversificação da carteira de clientes nem tampouco para o aperfeiçoamento ou melhor planejamento das variáveis micro e macroambientais. É bem verdade que muitas apenas se preocupam com a geração de lucros, isto as faz esquecer da fidelização dos seus clientes e, inclusive, da prospecção novos clientes e aproveitamento das novas oportunidades de mercado.

## 2.5. Reengenharia

A Reengenharia surgiu da necessidade de as empresas se adaptarem ao ambiente. Com a aceleração no ritmo do desenvolvimento da Tecnologia da Informação ocorreu uma impulsão desse modelo, preconizando empresas mais flexíveis – para se ajustarem rapidamente às mutações do mercado –, receptivas e enxutas – para derrotar os preços dos concorrentes – e inovadoras, para manter-se tecnologicamente com produtos e serviços atualizados e dedicados a fornecer o seu melhor em qualidade e atendimento aos clientes.

Hammer e Champy apud Ferreira, Reis e Pereira (2002 p. 209), nos dizem que a

*“reengenharia significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. Formalmente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais, que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.*

Depreende-se do exposto que não mais se trata de aprimoramentos superficiais nos processos produtivos e administrativos, mas sim, de uma substituição radical de todos eles. Para evidenciar tal fato e eliminar o equívoco que se tem no que se refere à reengenharia e melhoria de processos, Davenport apud Ferreira, Reis e Pereira (2002 p. 214) nos mostra uma tabela onde expõe as principais diferenças entre elas.

**Tabela 1. Reengenharia X melhoria de Processos**

|                       | <b>Melhoria</b>             | <b>Reengenharia</b>      |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Nível de mudança      | Gradual                     | Radical                  |
| Ponto de partida      | Processo existente          | Estaca zero              |
| Frequência de mudança | De uma vez/contínua         | De uma vez               |
| Tempo necessário      | Curto                       | Longo                    |
| Participação          | De baixo para cima          | De cima para baixo       |
| Âmbito típico         | Limitado, dentro de funções | Amplo, interfuncional    |
| Risco                 | Moderado                    | Alto                     |
| Habilitador principal | Controle estatístico        | Tecnologia da informação |
| Tipo de mudança       | Cultural                    | Cultural/estrutural      |

A Reengenharia se constitui numa técnica de mudança organizacional, drástica e dramática, uma vez que procura substituir a focalização das funções – estrutura funcional e hierárquica – pela ênfase nos processos, onde cada unidade trabalha em uma fase específica do processo. Porém, na reengenharia, cada processo é administrado de ponta a ponta por uma única equipe autônoma e auto-suficiente que utiliza intensamente a tecnologia da informação. Surgindo, a partir daí, o caráter horizontalizado, pois essa ferramenta de gestão propõe a eliminação das barreiras departamentais funcionais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 328), “o segredo desta técnica está em acentuar os processos organizacionais mais importantes e que integram os blocos de trabalho que a organização precisa para realizar para atender ao cliente”.

A maioria das empresas só começa a fazer uso da reengenharia quando estão com defasagem entre os seus resultados de desempenho e os da concorrência, ou então, quando estão em situações financeiras calamitosas,

quando ainda não estão em dificuldades, entretanto a administração prevê problemas ou, ainda, quando estão em seu pico de desempenho, porém cuja gerência apresenta uma postura agressiva.

Hammer e Champy apud Ferreira, Reis e Pereira (2002 p. 211), definem que as etapas do processo de reengenharia partem da visão estratégica e da definição da equipe pelo líder, a saber:

- ↳ Identificar os processos por meio de nomes que expressem os seus estados inicial e final, por conseguinte, elaborar um mapa de negócio onde estarão articulados todos os processos identificados;
- ↳ Priorizar os processos em função de sua disfunção, sua importância para os resultados e exequibilidade;
- ↳ Compreender os processos atuais: o que eles fazem, seu desempenho e quais são as questões críticas que governam seu desempenho. Esta compreensão deve começar pela ponta representada pelo cliente, com o objetivo de colher idéias, desprendidas até a aplicação de técnicas de *benchmarking*;
- ↳ Redefinição dos processos, agregando-lhes valor;
- ↳ Planejamento de todo o processo de transição. Da implementação e de todas as ações de apoio necessárias, inclusive campanhas massivas de comunicação, que revelem mensagens claras a respeito do processo.

Podemos depreender do exposto que a Reengenharia visa a implantação de uma cultura empreendedora na empresa e apresenta alguns fatores em comum com a corporação virtual, como por exemplo, o domínio da informação e da qualificação com maior autonomia para as pessoas. A corporação virtual exige uma adaptação da estrutura organizacional, e a reengenharia discute como executá-la. Ambos exigem tecnologias de informação como meio de sincronizar as atividades, refletindo-se em vários outros aspectos componentes da qualidade e da produtividade. Então, de um lado a reengenharia pode consolidar a corporação virtual e, por outro lado, mesmo que a corporação virtual não seja o objetivo, ao aplicar a reengenharia utiliza-se toda a tecnologia disponível, então a corporação virtual surgirá naturalmente. Mas atenção, isto só ocorre se houverem recursos suficientes para investimentos em tecnologias informacionais modernas.

Reengenharia é um processo trabalhoso que demanda tempo e envolve vulnerabilidades, diferentes de uma empresa para outra, em função dos recursos que estiverem disponíveis. Muitas empresas se limitam ao corte de custos por meio de demissões em massa, argumentando que fizeram uso da reengenharia. Esta, inclusive é uma das críticas mais comuns a esse modelo. No Rio Grande do Norte, o número de empresas que realizaram ou estão realizando esse processo é irrelevante. Tal fato, pode ser explicado pela acomodação dos empresários ou pela não necessidade de mudar os processos produtivos ou administrativos. Pode-se dizer que no campo da reengenharia, muitas não conhecem nada acerca deste processo e quando é feita uma análise na empresa, identificamos que em muitas empresas ocorreu uma mudança parcial em alguns processos administrativos ou produtivos, não chegando a se constituir como uma reengenharia verdadeira.

## 2.6. Downsizing

Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada através da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade são os dois requisitos-chave. Por isso, nos anos 90 foram forçadas a reestruturar-se, um processo designado *downsizing* (um termo importado da informática). Aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do *delaying* (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

Vale-se salientar, entretanto, que apesar da aparente simplicidade do processo, o *downsizing* envolve análise dos custos, evolução de indicadores, avaliação do valor agregado ao produto e não somente corte indiscriminado da força de trabalho para enxugamento. Até mesmo porque, empresas que se utilizam de tal processo não estão necessariamente visando a contenção de custos excedentes ou até mesmo a aniquilação destes. Outros fatores como a promoção de sinergia entre os membros da empresa, comunicação eficiente e menos distorcida e a rapidez nas tomadas de decisões também podem ser motivos para que seja feito um *downsizing*.

Apesar das vantagens dos cortes nos custos e na maior flexibilização da organização, o Downsizing continua sendo muito criticado devido ao problema das demissões de mão-de-obra. Segundo Gary Hamel, autor do

livro *Competing for the Future*, o downsizing mal elaborado pode levar a uma anorexia empresarial, caracterizada em reduzir os seus custos e o número dos seus trabalhadores, sem redefinir funções e processos ou revitalizar a cultura organizacional. Até mesmo autores como o professor Peter Drucker e Charles Handy se mostram contra tais medidas radicais oriundas de *downsizing*.

Baseando-se no conceito de *downsizing*, verificou-se que nenhuma das empresas norte-riograndenses pesquisadas fizeram este processo.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto podemos constatar a importância do modelo de gestão adotado nas empresas. Cada empresa possui o seu próprio estilo gerencial, tendo em vista a convergência dos esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. As estratégias empresariais devem estar bem interligadas para possibilitar a sobrevivência das empresas e manter sua competitividade nos cenários regional, nacional e internacional.

Nesse estudo verificou-se que no estado do Rio Grande do Norte, as empresas trabalham com estruturas rígidas e burocráticas. A maioria das empresas pesquisadas, quando analisadas de acordo com os modelos de gestão, apresentaram um perfil gerencial centralizador e com ausência de sincronia nos processos formais de planejamento empresarial. Em muitas delas, o planejamento é feito a curto prazo e não se pensa nos resultados a longo prazo.

Constou-se que tal postura dificulta a sua relação com o macroambiente, uma vez que elas se vêem obrigadas a se inter-relacionar com a concorrência, com o cliente, com o fornecedor, de forma integrada. Com vistas a se tornarem capazes faz-se necessário acompanhar as mudanças e a evolução do mercado. Para que isso se torne viável, torna-se cada dia mais necessário se obter a informação relevante e transformá-la em instrumento coeso de trabalho. Pode-se afirmar que a competitividade de uma empresa está diretamente relacionada à sua capacidade de gerenciar a comunicação, por meio da obtenção das informações, do seu processamento e de sua disponibilidade que dever ser rápida e segura.

No entanto, partindo da realidade que envolve as empresas norte-riograndenses e realizando uma análise comparativa das características dos modelos de gestão empresarial existentes na literatura, pode-se delinear um perfil de gestão do empresariado local. Verificou-se que, a gerência na maioria das micro e pequenas empresas se restringe na figura de uma única pessoa, normalmente o proprietário. O nível de participação dos funcionários no processo decisório se limita apenas a idéias ou opiniões quanto a melhorias no processo produtivo. Para estimulá-los e motivá-los são realizadas confraternizações em datas importantes do ano, vale salientar a não participação dos funcionários nos lucros e não rotatividade dos cargos, caracterizando uma determinada rotina de trabalho.

Verifica-se por parte das empresas uma preocupação com sua flexibilidade e adaptação as variáveis do mercado. Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, sua gestão é criativa e inovadora. Elas estão preocupadas com a eliminação dos desperdícios, melhoramento contínuo e qualidade nos produtos e serviços, de modo que atenda às expectativas e desejos dos clientes. Para tal, a gestão empresarial se torna de relevante importância no desenvolvimento de seus processos e das próprias pessoas que compõem a organização. Haja vista a necessidade de uma sincronização nos planejamentos táticos, estratégicos e operacionais.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, A.A., Reis A.C.F. e Pereira, M.I., **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro- RJ. Editora Campus LTDA. 2000

GOOGLE. Pesquisa de Livros. **Gary Hamel. Competing for the Future**. Disponível em:

[http://books.google.com/books?psp=9&hl=pt-](http://books.google.com/books?psp=9&hl=pt-BR&id=ycDyYBrGj0C&dq=+Competing+for+the+Future+%2B++gary+hamel&pg=PA12&lpg=PA12&sig=D6z7EKsnmiZulTMimqddq2GGHv14&q=+12)

[BR&id=ycDyYBrGj0C&dq=+Competing+for+the+Future+%2B++gary+hamel&pg=PA12&lpg=PA12&sig=D6z7EKsnmiZulTMimqddq2GGHv14&q=+12](http://books.google.com/books?psp=9&hl=pt-BR&id=ycDyYBrGj0C&dq=+Competing+for+the+Future+%2B++gary+hamel&pg=PA12&lpg=PA12&sig=D6z7EKsnmiZulTMimqddq2GGHv14&q=+12) acessado em 15 de outubro de 2006

GENEXIS. Disponível em: [http://www.genexis.com/laboratorios\\_gvn.asp](http://www.genexis.com/laboratorios_gvn.asp) acessado em 13 de outubro de 2006