



CELSO FELIX DE SOUZA

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DE MALHAS NO CONTEXTO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DE MONTE SIÃO MG**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

CELSO FELIX DE SOUZA

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DE MALHAS NO CONTEXTO DO ARRANJO
PRODUTIVO LOCAL DE MONTE SIÃO MG**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira.

Linha de pesquisa: Gestão nas MPes

CAMPO LIMPO PAULISTA
2020

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp

S714p

Souza, Celso Felix de

Práticas de gestão nas micro e pequenas empresas de malhas no contexto do arranjo produtivo local de Monte Sião/MG / Celso Felix de Souza. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Profº. Dr. Marco Antonio Silveira.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Micro e pequenas empresas. 2. Gestão da produtividade. 3. Arranjo produtivo local. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

CELSO FELIX DE SOUZA

**Práticas de gestão nas micro e pequenas empresas de malhas no
contexto do arranjo produtivo local de Monte Sião MG**

Dissertação de mestrado aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiai (*in memoriam*)
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE

EPÍGRAFE

“Pela ciência encher-se-ão as despensas”
(Provérbios 24:4)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus “quatro pais”: Gessi de Souza (*in memoriam*) e Divina Felix de Souza (*in memoriam*) e, José Pascotto (*in memoriam*) e Zilda de Azevedo Pascotto (*in memoriam*), meus pais de criação. Todos em suas humildades e seus cântaros cheios de sabedoria, me edificaram para o alcance de uma vida plena, voltada à fé, caridade e amor ao próximo, sendo minhas referências de vida e caminhos. Também à minha esposa Erminda e aos meus filhos Caio e Leonardo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pelas experiências maravilhosas que ela nos proporciona.

Agradeço a minha esposa e filhos por me compreenderem e me apoiarem em todos os bons momentos, e da mesma forma naqueles não tão bons assim.

Agradecimento especial faço a todos – e são muitos... – que me apoiaram ao longo de toda a minha vida seja no plano pessoal, no familiar, no estudantil, no profissional e social.

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa:

Apurar como práticas de gestão capazes de elevar o nível de produtividade são utilizadas no âmbito das micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local estabelecido em Monte Sião, Minas Gerais.

Problema e objetivos:

O interesse para a pesquisa foi fundamentado na indagação: Quais as ações evidenciadas pelos empresários proprietários de micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local estabelecido em Monte Sião, sobre práticas de gestão que repercutem na produtividade e têm reflexo na competitividade?

A pesquisa teve seu mote principal apurar as ações evidenciadas pelos empresários proprietários de micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô acerca das práticas de gestão e que repercutem na produtividade.

Abordagem metodológica:

Pesquisa qualitativa descritiva mediante pesquisa de campo que compreendeu questões fechadas e entrevistas em profundidade.

Resultados alcançados:

- a. constatação das práticas de gestão adotadas no rol das micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô;
- b. verificação dos relacionamentos dos fatores operacionais da gestão às práticas adotadas pelas micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô;
- c. detecção das ações da gestão que promovem impactos diretos e/ou indiretos nos procedimentos voltados ao incremento da produtividade;
- d. verificação dos elementos presentes nas micro e pequenas empresas fabricantes de malha de tricô, evidenciados nas ações de gestão adotadas;

- e. observação do relacionamento do conjunto das micro e pequenas empresas industriais sediadas no arranjo produtivo local e o relacionamento delas com a instituição local que as associa.

Implicações práticas:

Indicar práticas de gestão aplicáveis às MPEs capazes de elevar o nível de produtividade e de desenvolvimento de sua mão de obra. Orientá-las sobre como melhorar suas interações e relacionamentos com instituições externas de apoio.

Contribuição:

Auxiliar na apuração de práticas de gestão apropriadas aplicáveis nas MPEs, que favoreçam a gestão da produtividade e possibilitem que essas práticas especificadas possam ser replicadas de forma generalizada no âmbito das MPEs do aglomerado produtivo.

Igualmente, oportunizar a estudantes e pesquisadores novos estudos sobre práticas de gestão adotadas pelas MPEs à realização de futuras pesquisas e geração de novos conhecimentos que possam ser mobilizados no universo MPEs.

Palavras-chave:

Micro e Pequenas Empresas; Gestão da Produtividade; Arranjo Produtivo Local.

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of the research:

Ascertain how management practices which are capable of raising the level of productivity, are used within the scope of micro and small companies that make knitwear, based on the local productive arrangement established in Monte Sião MG.

Problems and objectives:

The interest for the research was based on the following question: What are the actions evidenced by the entrepreneurs who own micro and small companies that make knitwear, based in the local productive arrangement established in Monte Sião, on management practices that have an impact on productivity and reflect on competitiveness?

The research had, as its main goal, to investigate the actions evidenced by the entrepreneurs who own micro and small companies that make knitwear about management practices and that have an impact on productivity.

Methodological approach:

Qualitative descriptive research through field research, that included closed questions and in-depth interviews.

Results achieved:

- a. verification of the management practices adopted in the group of micro and small companies that produce knitwear;
- b. verification of the relationships between the operational factors of management and the practices adopted by micro and small companies that produce knitwear;
- c. detection of management actions that promote direct and / or indirect impacts in procedures aimed at increasing productivity;
- d. verification of the elements present in micro and small companies that produce knitwear, evidenced in the management actions adopted;

- e. observation of the relationship of the group of micro and small industrial companies based in the local productive arrangement and their relationship with the local institution that associates them.

Practical implications:

Indicate management practices applicable to MPEs capable of raising the level of productivity and development of their workforce. Guide MSEs on how to improve their interactions and relationships with external support institutions.

Contribution:

Assist in the determination of appropriate management practices applicable in MPEs, which favor the management of productivity and enable these specified practices to be replicated in a generalized way within the MPEs of the productive cluster.

Likewise, provide students and researchers with new studies on management practices adopted by MPEs to carry out future research and generate new knowledge that can be mobilized in the MPEs universe.

key words:

Micro and Small Companies; Productivity Management; Local Productive Arrangement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Diagrama da produtividade e inovação	46
-----------	--------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Hiato de produtividade Brasil versus Estados Unidos: 1950-2017	35
Gráfico 02	Nota média e metas para o tema “Gestão empresarial”, objetivo “Melhorar a qualidade da gestão empresarial” do indicador “Nível de sofisticação dos negócios”	41
Gráfico 03	Questão 1b: Ramo de atividade	82
Gráfico 04	Questão 1c: Porte (número de empregados)	82
Gráfico 05	Questão 1d: Número de filiais	83
Gráfico 06	Questão 1e: Natureza jurídica	84
Gráfico 07	Questão 1f: Certificação ABNT/ISO/outras	84
Gráfico 08	Questão 2: Práticas voltadas à eficiência	86
Gráfico 09	Questão 3: Fatores estratégicos operacionais	87
Gráfico 10	Questão 4: Fatores críticos para melhoria de resultados	88
Gráfico 11	Questão 5: Aspectos de mercado que influenciam a operação da empresa	89
Gráfico 12	Questão 6: Vantagens associadas ao arranjo produtivo local	90
Gráfico 13	Questão 7: Análise de desempenho	91
Gráfico 14	Questão 8: Compartilhamento de informações	92
Gráfico 15	Questão 9: Estratégias para alcançar objetivos	93
Gráfico 16	Questão 10: Indicadores e metas relacionados às estratégias	94
Gráfico 17	Questão 11: Planos de ação voltados às metas e relacionados às estratégias	95
Gráfico 18	Questão 12: Agrupamento de clientes	96
Gráfico 19	Questão 13: Divulgação de produtos e serviços	97
Gráfico 20	Questão 14: Reclamações dos clientes	98
Gráfico 21	Questão 15: Satisfação dos clientes	98
Gráfico 22	Questão 16: Fidelização e captação de clientes	99
Gráfico 23	Questão 17: Exigências legais relacionadas ao funcionamento da empresa	100
Gráfico 24	Questão 18: Impactos negativos sobre o meio ambiente	101
Gráfico 25	Questão 19: Informações relacionadas ao planejamento, à execução e análise de atividades voltadas à tomada de decisão	102
Gráfico 26	Questão 20: Compartilhamento do conhecimento	103
Gráfico 27	Questão 21: Melhorias nas práticas de gestão	104

Gráfico 28	Questão 22: Análise do desempenho e melhoria dos produtos, serviços e processos	105
Gráfico 29	Questão 23: Funções e responsabilidades das pessoas	106
Gráfico 30	Questão 24: Seleção dos colaboradores	107
Gráfico 31	Questão 25: Capacitação dos colaboradores	107
Gráfico 32	Questão 26: Bem-estar e satisfação dos colaboradores	108
Gráfico 33	Questão 27: Padronização dos processos	109
Gráfico 34	Questão 28: Controle dos processos principais voltados à satisfação das necessidades dos clientes	110
Gráfico 35	Questão 29: Seleção de fornecedores	111
Gráfico 36	Questão 30: Controle das finanças	112
Gráfico 37	Questão 31: Resultados relacionados às capacitações dos colaboradores	113
Gráfico 38	Questão 32: Resultados relacionados à produtividade no trabalho	114
Gráfico 39	Questão 33: Resultados relacionados à margem de lucro	115
Gráfico 40	Questão 34: Decisão de compra, produção, comercialização e a esfera de influência e os impactos correspondentes	116
Gráfico 41	Questão 35: Formalização de ações e práticas que beneficiam os colaboradores e o negócio	117
Gráfico 42	Questão 36: Esforços de inovação	118
Gráfico 43	Questão 37: Identificação de oportunidades para inovação	119
Gráfico 44	Questão 38: Estímulo ao surgimento de ideias criativas	120
Gráfico 45	Questão 39: Implementação de inovações	121
Gráfico 46	Questão 40: Aprendizado sobre o processo de inovação	122
Gráfico 47	Questão 41: Reconhecimento aos colaboradores por contribuição à inovação	123
Gráfico 48	Questão 42: Capacitação para a inovação e para a gestão da inovação	124
Gráfico 49	Questão 43: Avaliação dos benefícios da inovação	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Funções da informação gerencial contábil	27
Quadro 02	Controles e indicadores financeiros e não financeiros	32
Quadro 03	Indicadores de inovação	37
Quadro 04	Ações para fomentar a inovação no Brasil	39
Quadro 05	Síntese do fator-chave inovação e produtividade	40
Quadro 06	Fatores-chave de competitividade da indústria	42
Quadro 07	Cálculo da produtividade	45
Quadro 08	Indicadores fundamentais de produtividade do setor industrial	50
Quadro 09	Indicadores de produtividade com aderência à gestão fabril	52
Quadro 10	Indicadores de produtividade	53
Quadro 11	Sistema de indicadores de desempenho	53
Quadro 12	Porque <i>clusters</i> são fundamentais para a competição	66
Quadro 13	Os diferentes tipos de cooperação entre empreendimentos	67
Quadro 14	Fatores que contribuem para a desarticulação em APLs	67
Quadro 15	Tipos de isomorfismo	68
Quadro 16	Resumo dos procedimentos metodológicos	72
Quadro 17	Relação entre os critérios de análise de resultados, os grupos de questões da pesquisa e as entrevistas semiestruturadas	85
Quadro 18	Perfil dos entrevistados	127
Quadro 19	Unidade de registro das entrevistas com os empresários	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA1000	Accountability Principles Standard
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ACIMS	Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião
APL	Arranjo Produtivo Local
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEP	Controle Estatístico do Processo
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
Covid-19	Coronavirus Disease 2019
CQC	Círculos de Controle de Qualidade
Depecon	Departamento de Estudos Econômicos
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
Eireli	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EVA	<i>Economic Value Added</i>
Fenat	Feira Nacional do Tricô
Fesete	Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços
Fiesp	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ICT	Instituição científica, tecnológica e de inovação
Iedi	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Isso	International Organization for Standardization
JIT	<i>Just in Time</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MEI	Microempreendedor individual
MGI	McKinsey Global Institute
MEG	Modelo de Excelência da Gestão®
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPME	Micro, Pequena e Média Empresa
MTBF	<i>Mean Time Between Failures</i>
MTTR	<i>Mean Time To Repair</i>
NBC TA	Norma Brasileira de Contabilidade - Técnica Auditoria
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
SA8000	Certificação Responsabilidade Social
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USA	Estados Unidos
WEF	<i>World Economic Forum</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	19
1.1	Problema de pesquisa	21
1.2	Objetivos da pesquisa	22
1.3	Justificativa de pesquisa	22
1.4	Contribuições e implicações práticas	24
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	Instrumentos de controle de gestão	25
2.1.1	Controladoria	25
2.1.2	Controles de gestão	27
2.1.3	Tipos de controle: financeiros e não financeiros	30
2.1.4	Modelo de Excelência da Gestão	33
2.2	Vertentes da produtividade	33
2.2.1	Produtividade: cenário brasileiro contemporâneo	33
2.2.2	Inovação e tecnologia	35
2.2.3	Eficácia, eficiência e efetividade produtiva	43
2.2.4	A produtividade	43
2.2.4.1	Produtividade da mão de obra	47
2.2.4.2	Instrumentos de mensuração da produtividade	49
2.3	Força de trabalho	53
2.3.1	Terceirização	59
2.4	Arranjo Produtivo Local (APL)	62
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	Método de pesquisa	73
3.2	População e amostra	73
3.3	Coleta de dados	74
3.4	Análise de dados	76
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
4.1	Perfil dos respondentes das questões fechadas	81
4.2	Discussão dos resultados	85
4.2.1	Critério de análise: Fatores gerais de gestão e operação	86
4.2.2	Critério de análise: Liderança	91
4.2.3	Critério de análise: Estratégia e planos	93
4.2.4	Critério de análise: Clientes	96
4.2.5	Critério de análise: Sociedade	100
4.2.6	Critério de análise: Informações e conhecimentos	102
4.2.7	Critério de análise: Pessoas	106
4.2.8	Critério de análise: Processos	109
4.2.9	Critério de análise: Resultados	113
4.2.10	Critério de análise: Práticas de responsabilidade social	116
4.2.11	Critério de análise: Práticas de inovação	118
4.2.12	Perfil dos entrevistados	125
4.2.13	Práticas de gestão examinadas junto aos empresários entrevistados	126

4.2.14	Análise do contexto das práticas de gestão a partir das entrevistas com os empresários	130
4.2.14.1	Questões - Critério de análise: fatores gerais de gestão e operação	130
4.2.14.2	Questões - Critério de análise: liderança	132
4.2.14.3	Questões - Critério de análise: estratégias e planos	133
4.2.14.4	Questões - Critério de análise: clientes	133
4.2.14.5	Questões - Critério de análise: sociedade	134
4.2.14.6	Critério de análise: informação e conhecimentos	134
4.2.14.7	Questões - Critério de análise: pessoas	135
4.2.14.8	Questões - Critério de análise: processos	136
4.2.14.9	Questões - Critério de análise: resultados	136
4.2.14.10	Questões - Critério de análise: responsabilidade social	137
4.2.14.11	Questões - Critério de análise: práticas de inovação	138
4.2.14.12	Enumeração das unidades de registro das entrevistas com os empresários	139
4.2.15	Ações cooperativas entre as empresas sediadas no APL e a Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS)	141
4.2.15.1	Análise do contexto dos aspectos das ações cooperativas entre as empresas sediadas no APL e a ACIMS a partir da entrevista com o seu maior gestor	142
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICES	159
	Apêndice A	159
	Apêndice B	159
	Apêndice C	168
	Apêndice D	169

1. INTRODUÇÃO

A contribuição das micro e pequenas empresas (MPEs) para a economia de um país é inegável, sendo tal situação demonstrada no rol de literaturas e pesquisas realizadas no âmbito desse tipo de empresa, permitindo-se a observação da relação entre o grau de desenvolvimento das MPEs e o próprio desenvolvimento econômico de uma região ou país (SARFATI, 2013). Contudo, os desafios enfrentados pelas MPEs nacionais, incluindo as industriais, no âmbito dos cenários político e econômico, dos marcos regulatórios e social, demonstram que elas vivenciam pressões que exigem o máximo de suas capacidades de gestão.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2018), no Brasil as MPEs são responsáveis por 54,5% dos trabalhos formais privados, próximo a 16,9 milhões de trabalhadores não agrícolas, com contratos por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O segmento representa 6,8 milhões de empresas no país, correspondendo a 99% do total de estabelecimentos.

Ainda, concordante com o (SEBRAE, 2014), a participação das MPEs industriais no Produto Interno Bruto (PIB) da indústria, é de 22,5%. O segmento industrial detinha aproximadamente 630 mil MPEs em 2016, com queda na participação relativa desse porte de empresas que, participava com 10,2% do total das MPEs em 2006, e relativamente 9,2%, em 2016. Esse segmento de empresas cresceu no período a uma taxa média anual de 0,9%. (SEBRAE; DIEESE, 2018).

Mesmo dada a relevância econômico-social, concorrendo significativamente com a economia do país e, com peso expressivo na contratação da mão de obra nacional, a taxa de mortalidade das MPEs se encontra em patamar elevado, como indicado em estudo com abrangência nacional, sobre a mortalidade das MPEs, denominado Sobrevivência das Empresas no Brasil. (SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, a mudança desse viés à consecução de maior longevidade das MPEs, abrangendo as industriais o IEDla (2018), assinala a necessidade da recuperação do crescimento econômico sustentado para a

retomada do desenvolvimento no Brasil, exigindo a reedificação do setor industrial por meio de um crescimento mais robusto de sua produtividade.

Concorre a essa utilidade um estudo empírico de Pieper (1998), sobre a relação entre a indústria, o emprego e a produtividade, considerado para o tema estudado um grupo de países em desenvolvimento. A pesquisa mostrou indicativos acerca de uma conexão objetiva entre o desempenho industrial e a *performance* econômica global, a criação de emprego industrial e o incremento da produtividade.

Corroborando a importância do exame mais acurado do tema produtividade industrial, em consonância com citações anteriores, Gurgel *et al.* (2015), em uma análise comparativa, recíproca entre o Brasil e os Estados Unidos, do nível de produtividade da indústria em alguns setores econômicos, onde os resultados mostram que a produtividade na indústria brasileira convergiu mais celeremente entre os anos 1950-1980, e desacelerando entre o período 2001-2012.

No contexto da produtividade industrial ressalta-se a posição do setor têxtil e de confecção mundial, que segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2019), é dos mais dinâmicos, fazendo lançamentos, no mínimo, quatro vezes ao ano. Em 2010, consoante relatório da ABIT, o consumo *per capita* mundial de fibras têxteis era de 11,6 kg/habitante. Hoje a Ásia responde por 73% do volume total da produção mundial; são países que se destacam, por ordem: China, Índia, Paquistão, Coreia do Sul, Taiwan, Indonésia, Malásia, Tailândia e Bangladesh. Ainda de acordo com a ABIT (2019), dados da Organização Mundial do Comércio (OMC) evidenciam que o setor têxtil e de confecção mundial movimentou cerca de 744 bilhões de dólares em 2012, com estimativa de aumento para 851 bilhões de dólares em 2020. É nesse cenário que o Brasil detém a quinta maior indústria têxtil do mundo, com uma história de mais de 200 anos, ocupando o quarto posto de maior produtor de confecção.

A escolha das MPEs sediadas no arranjo produtivo localizado no sul do Estado de Minas Gerais em Monte Sião para esse estudo deveu-se aos aspectos destacados nesta seção como a significativa participação das MPEs na economia do país, a queda na participação do PIB nacional das MPEs industriais, a preocupante taxa de mortalidade desse segmento de empresas, a necessidade da melhora nos níveis de produtividade e a significativa participação da indústria têxtil do Brasil no cenário nacional e mundial, o que

ampara a pesquisa no aglomerado produtivo especializado na produção de malhas de tricô. Apóia, ainda, a escolha do APL a consideração de que a indústria de malha de tricô fazer uso intensivo de equipamentos de alta tecnologia e produtividade no processo de tecelagem das malhas produzidas, conseguindo altos volumes produzidos com baixo emprego de mão de obra. Corroborá McKinsey Global Institute (MGI, 2017) destacando a crescente preocupação sobre se haverá empregos suficientes para os trabalhadores dado o potencial de automação da economia.

1.1 Problema de pesquisa

Estudos e pesquisas realizados pelo SEBRAE (2016) e outros pesquisadores citados neste estudo, que aludem acerca da longevidade das MPEs, permitem acesso a questões relacionadas à mortalidade e perenidade delas, bem como informações sobre a conjuntura encarada por esse tipo de empresa. Diante da importância das MPEs para a economia do país, é perceptível que boa parte delas enfrentam grandes dificuldades de gestão do negócio. Concorre para fundamentar a situação o estudo do SEBRAE, mostrando que a cada 100 empresas abertas no Brasil, 25 encerram suas atividades antes de completarem dois anos de vida. As causas principais apontadas são aquelas associadas “às características e/ou atributos dos donos, tais como falta de planejamento antes da abertura, falta de formação/experiência na gestão de um negócio, falta de comportamento/atitudes empreendedoras”. SEBRAE (2013, p. 23).

Sendo inúmeras as interferências do ambiente interno quanto externo, vivenciadas pelas MPEs, que provocam pressões nas diversas áreas organizacional, e que impõem ao empresário competência nas decisões a serem tomadas e a exigência máxima de suas capacidades a fim de que as ações administrativas e operacionais sejam eficientes, eficazes e efetivas na busca de uma operação longa e com resultados positivos. O comando das MPEs industriais e de outros segmentos não pode dispensar a gestão através de controles e ferramental de gestão e tecnologias aplicáveis ao negócio, considerando a integração de instrumentos nesses aparatos para amparar a gestão e auxiliar a mensuração da produtividade, bem como a melhora dos seus níveis para se manterem competitivas e fazer frente no mercado de atuação.

Fundamentado nas circunstâncias relatadas, esse estudo se valeu de uma pesquisa de campo com MPEs fabricante de malhas, participantes de um complexo de empresas localizadas no arranjo produtivo local de Monte Sião, MG, a fim de investigar práticas de gestão e fatores que influenciam a gestão da produtividade, considerando haver lacuna acadêmica sobre estudos de práticas de gestão desse grupo particular de empresas.

Deste modo, foi posta a questão: Qual as ações evidenciadas pelos empresários proprietários de micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local estabelecido em Monte Sião, sobre práticas de gestão que repercutem na produtividade e com reflexo na competitividade?

1.2 Objetivos da pesquisa

▪ Objetivo geral

Apurar as ações evidenciadas pelos empresários proprietários de micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô acerca das práticas de gestão e que repercutem na produtividade. Buscou-se lograr o objetivo geral desde o seu desdobramento em dois objetivos específicos, explicitados a seguir.

▪ Objetivos específicos

1. Investigar as práticas essenciais para a gestão das empresas, no rol das MPEs produtoras de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local de Monte Sião MG.
2. Inventariar junto às MPEs pesquisadas ações da gestão que promovem impactos diretos e/ou indiretos nos procedimentos voltados ao incremento da produtividade.

1.3 Justificativa de pesquisa

Nas sociedades contemporâneas, as organizações empresariais têm importância econômica. São produtoras praticamente de quase a totalidade dos bens e serviços, tendo a capacidade de organizar complexos sistemas produtivos para obter vantagens da produção em significativos volumes e distribuir tudo que é exigido pela sociedade moderna. (TROSTER, 2014). Na

definição de Troster (2014), “A empresa é a unidade de produção básica. Contrata o trabalho e compra fatores com o fim de fazer e vender bens e serviços”.

Consoante Schumpeter (1950), o cenário econômico inclui nas empresas o papel de empreender, na esfera das inovações tecnológicas. Para o autor, é no ambiente empresarial que normalmente surge a ideia de um comportamento inovador, intitulado comportamento empreendedor, que estabelece condições favoráveis de mudança, para que a economia se desenvolva, com a geração de emprego e renda para a população.

Com relação às considerações apontadas acerca da importância econômica das empresas, há de atentar-se para as dificuldades gerenciais das MPEs, que podem advir da gestão sem qualificação; normalmente elas são administradas “por profissionais, que, na maioria dos casos, é o proprietário da empresa e não tem formação [...] nem em áreas ligadas à gestão de negócio” (Faria *et al.* (2012, p.90). Isso traz grandes transtornos e perdas ao gerenciamento eficiente do negócio.

Confluindo esses achados, Almeida, Carneiro Panhoca e Silva (2013) reconheceram que proprietários/gestores empregam normalmente as experiências vivenciadas no meio e a intuição para a gestão do negócio. Os proprietários/gestores percebem as informações gerenciais como sendo muito importantes, no entanto, não as empregam de forma adequada; além disso revela-se que as informações são geradas, em muitas situações, por processos informais não estruturados e sistematizados. Desta forma, as MPEs podem ser largamente prejudicadas na gestão das práticas essenciais com repercussão na produtividade e atingimento de suas metas e objetivos empresariais.

Sobre as MPEs industriais do ramo de malharia de tricô do aglomerado de Monte Sião, há uma lacuna acadêmica evidente sobre estudos de práticas de gestão desse grupo particular de empresas. A ausência desses estudos específicos justifica uma pesquisa de campo que contribua à consecução de novos conhecimentos sobre gestão aplicáveis no universo delas, bem como no rol das MPEs em geral.

Aspirou-se, assim, com base nas explicações dos achados arrolados e na ausência de estudos sobre práticas de gestão das MPEs do arranjo produtivo local, acrescer análises dos resultados obtidos desde a base de dados primários

no local da pesquisa, mais as fontes secundárias nacional e outras literaturas, visando à disponibilização de novas informações significativas aplicáveis no plano das MPEs.

1.4 Contribuições e implicações práticas

Como contribuição concreta, o estudo buscou auxiliar na apuração de práticas de gestão apropriadas aplicáveis nas MPEs, que favoreçam a gestão da produtividade e possibilitar que essas práticas especificadas possam ser replicadas de forma generalizada no âmbito das MPEs do aglomerado produtivo. Igualmente, oportunizar a estudantes e pesquisadores novos estudos sobre práticas de gestão adotadas pelas MPEs à realização de futuras pesquisas e geração de novos conhecimentos que possam ser mobilizados no universo MPEs. Há ainda de se considerar implicações quanto a orientar as MPEs sobre como melhorar suas interações e relacionamentos com instituições externas de apoio.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Instrumentos de controle de gestão

2.1.1 Controladoria

Oliveira, A. (2015) sustenta que a controladoria desempenha a função de minimizar o risco operacional, financeiro e econômico de uma organização. Atua para maximizar os resultados da organização, compreendendo cuidados com a transparência nas diversas operações/transações, com os controles internos, sistemas, orçamentos, custos, tributação, tendo uma base forte de controle na Contabilidade financeira. A controladoria exerce papel de grande valor na organização e manutenção de modelos de tomada de decisões – econômicas – pelos gestores nas áreas operacionais. (Oliveira, A. 2015).

Na visão da controladoria, a geração de informações gerenciais para a tomada de decisões dos usuários internos revela-se como a principal finalidade da Contabilidade, sendo pré-requisito essencial à sua utilização das referidas informações, a significância delas quanto ao processo decisório das organizações (BEUREN *et al.*, 2013).

Afirma Mosimann et al. (1999) que a inserção da controladoria nas empresas não deve repercutir em complicações para as empresas de pequeno porte e nem que elas sejam impedidas da sua utilização, enquadrando-se num sistema de gestão eficiente, particular e inúmeras vezes sem formalidades.

A Contabilidade, sendo uma ciência social aplicada, adaptou-se às necessidades das organizações para o seu uso ao longo do tempo. Assim também o fez a Contabilidade gerencial, instrumento da controladoria no atendimento das adaptações exigidas às inovações conceituais e gestão econômica, com forte aderência às tecnologias colocadas à disposição para fazer frente ao maior grau de complexidade do ambiente organizacional tanto interno quanto externo, bem como dos processos produtivos que demandam informações mais acuradas e detalhadas para as decisões exigidas. (OLIVEIRA, A. 2015).

Os gestores seguramente são um dos principais usuários das informações contábeis gerenciais. Silberman e Ohayon (2012, p. 4) avaliam que a “Contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer

tipo de negócio, um suporte sobre o qual poderá se apoiar o micro e pequeno empresário em seus processos decisórios”. Ainda, por Silberman e Ohayon (2012, p. 4), a Contabilidade gerencial disponibiliza ferramentas “que podem ser úteis em diferentes atividades e em processos decisórios”; merecendo destaque o fluxo de caixa, a análise do custo, volume e lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, alavancagem operacional, formação do preço de venda, análise das demonstrações financeiras, o orçamento empresarial e de caixa, etc.

Estudos realizados por Rocha e Leal (2014), analisando a gestão de preços em pequenas empresas, identificaram que boa parte dos gestores abordados consideraram a gestão de custo importantes para a tomada de decisão nas empresas. Alinhado aos estudos dos autores, Beuren *et al.* (2013) destaca que a implementação e o uso Contabilidade gerencial na gestão das micro e pequenas empresas pode se configurar como um elemento acelerador da manutenção e perenidade dessas empresas.

Sendo a Contabilidade gerencial uma ferramenta da controladoria que gera informações de controle financeiro, para Pizzolato (2000, p. 195) “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de *performance*; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas”.

A Contabilidade gerencial se caracteriza em uma perspectiva que confronta várias técnicas e procedimentos contábeis conhecidos e tratados na Contabilidade financeira, na Contabilidade de custos, nas análises financeiras e de balanços e outros, postos num enfoque diferente, com um grau de detalhamento mais analítico ou conformação de exibição e classificação diferenciada, apoiando os gestores das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 2009).

Para Atkinson *et al.* (2000 p. 45), “Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”. O Quadro 01 revela as funções de informação gerencial contábil.

Quadro 01- Funções da informação gerencial contábil	
Controle Operacional	Fornece informação (<i>feedback</i>) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle Administrativo	Fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson *et al.*, 2000.

O setor de gestão de projeto da controladoria tem responsabilidade por elaborar, implementar e manter o sistema integrado de informações operacionais, financeiros e contábeis da instituição. Ressaltando que o objetivo é garantir conhecimentos apropriados para o processo de decisões, apoiados pelos gestores, executando todo esforço sem limites, com o objetivo de conquistar os resultados planejados no âmbito empresarial. (MENDES, 2002).

2.1.2 Controles de gestão

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Org.) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2018), no Brasil as MPEs são responsáveis por 54,5% dos trabalhos formais privados, próximo a 16,9 milhões de trabalhadores não agrícolas, com contratos por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O segmento representa 6,8 milhões de empresas no país, correspondendo a 99% do total de estabelecimentos.

O SEBRAE (2018) e DIEESE (2018) classificam como microempresas aquelas que ocupam até 19 pessoas (indústria) e até nove pessoas (comércio e serviços). Ainda classifica como pequena empresa aquela que ocupa de 20 a 99 pessoas (indústria) e de 10 até 49 pessoas (comércio e serviços). Essas categorias de empresas devem ser enquadradas segundo suas naturezas jurídicas, a partir do anexo VI da Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) nº 1863/2018: Empresário Individual, Sociedade Empresária Limitada, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresária).

O segmento industrial detinha aproximadamente 630 mil MPEs em 2016, com queda na participação relativa desse porte de empresas que, participava

com 10,2% do total das MPEs em 2006, e relativamente 9,2%, em 2016. Esse segmento de empresas cresceu no período a uma taxa média anual de 0,9%. (SEBRAE; DIEESE, 2018).

Mesmo dada a relevância econômico-social, concorrendo significativamente com a economia do país e com peso expressivo na contratação da mão de obra nacional, a taxa de mortalidade das MPEs se encontra em patamar que demandam atenção. SEBRAE (2016), no documento Sobrevivência das empresas no Brasil, indica situações díspares quanto à taxa de mortalidade, considerados os portes das empresas. O documento mostra uma taxa de mortalidade – base 2012 – de 45% das microempresas de até dois anos das suas constituições, 2% de mortalidade no mesmo período para as empresas de pequeno porte e igualmente 2% para as médias empresas. Neto (2012) sinaliza que o não uso e mesmo a ausência de instrumentos de controle que apoiam as tomadas de decisão dos empresários/gestores se revela um dos fatores decisivos quanto à falência das MPEs.

Em outra análise, a sobrevivência das MPEs no país aumentou. No rol das empresas com início de atividades entre 2007-2010, 75% se mantiveram em operação, justificado principalmente pelos esforços de capacitação dos empresários e maior nível de escolaridade (SEBRAE, 2013). A capacitação traz melhores perspectivas de controle visando alavancar resultados das empresas.

Naranjo-Gil e Hartmann (2006) asseveram a necessidade de um sistema de controle gerencial que tenha em consideração adequados controles das práticas de gestão e seja alinhado às demandas do atual cenário acirrado de competição global. O sistema deve possibilitar informações adequadas ao processo de tomada de decisão e de planejamento e avaliação de desempenho.

Nessa direção, a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TA 540 (R2) (2019), refere-se ao controle interno como sendo o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos de uma entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Segundo Crepaldi (2008), o controle interno pode ser definido como: “o sistema, de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres

e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotadas como a finalidade de:

- a. salvaguardar os ativos;
- b. verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais;
- c. desenvolver a eficiência nas operações;
- d. comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.” (CREPALDI, 2008, p. 58).

Sobre controles internos, afirma Franco e Marra (2000) que são entendidos todos os instrumentos da organização destinados ao zelo, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, examinar, dirigir ou governar os eventos que se verificam dentro da organização empresarial e que produzam reflexos em seu patrimônio.

O controle de gestão utilitário deve conformar a cultura organizacional e ambiente em que a organização está inserida, estando apoiados em modelos estruturais de *frameworks* (sistemas de controle) capazes e alinhados a ela. Assinala Siebert (2002, p.44) que “os controles de gestão devem ser dinâmicos, ou seja, devem estar adequados aos estágios de evolução dos negócios para que possam contribuir com segurança e clareza”.

Em ambiente fabril, a manufatura de lotes de produção mais eficientes exige menores tempos de ressuprimento (*lead time*), redução do tempo de preparação dos equipamentos (*setup*), a racionalização das rotinas de trabalhos dos empregados e as movimentações decorrentes, o estabelecimento de produção balanceada, a diminuição de desperdícios. Todas essas exigências demandam controles adequados, bem como indicadores de desempenho que permitam análises assertivas às tomadas de decisão. Assim, constituem-se os controles ferramentais essenciais de apoio às tomadas de decisão com certo grau de segurança, ajudam decisivamente os gestores na identificação entre alternativas para fontes e alocações de recursos, promovem o acesso a informações tempestivas; assim permitindo a busca pela perenidade das empresas. (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

A falta de controle prejudica o trabalho dos gestores, levando-os a decisões sem um suporte devido e à inadequação da leitura correta da situação econômica, financeira e patrimonial da empresa; por vezes, só focando questões

operacionais em detrimento de uma gestão mais tática/estratégica. (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

Nessa perspectiva, Tachizawa (2018) define indicadores de gestão como uma relação estruturada entre duas variáveis, em que seus atributos e valores são dimensionáveis. As avaliações precisam ser em decorrência das estratégias corporativas da organização, incluindo os processos sistêmicos. Assegura Tachizawa (2018) que o que foi avaliado significa a obtenção de informações e conclusões importantes para apoiar a tomada de decisão necessária para revelar relações de causa e efeito que podem não ficar evidentes num processo. Conceitualmente, esse conjunto de indicadores relacionados aos processos de desempenho da organização, concernentes à sua gestão, representa um suporte para alinhar as atividades da cadeia produtiva com as decisões da organização.

2.1.3 Tipos de controle: financeiros e não financeiros

Segundo Crepaldi (2008, p. 65), “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”. Desta maneira, pode-se sumarizar a importância do controle interno, considerando os seguintes aspectos:

- a. um eficiente controle das operações demanda relatórios e análises que exprimem a situação da companhia;
- b. a garantia dos ativos da companhia e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno. (PADILHA, 2011, p. 27).

Torna-se perceptível a importância de um sistema de controle interno como forma de gestão da proteção da agressão ao patrimônio da empresa. Todas as medidas tomadas têm como objetivo a melhoria dos procedimentos gerados pela empresa em toda sua operação; auxilia a inibição de fraudes e asseveração de maior confiabilidade e exatidão dos registros operacionais e contábeis.

Dois grupos distintos de instrumentos caracterizam os controles de gestão, sendo eles os controles financeiros e os não financeiros. Os controles

financeiros advindos das atividades da área financeira e atividades de controladoria das organizações, incluindo as empresas, inclusive as MPEs. Os controles não financeiros compreendendo os de caráter quantitativo e qualitativo ligados ao controle das ações/processos administrativos e os operacionais, além de indicadores de *performance* correlatos.

O Quadro 02 enumera controles/indicadores financeiros e não financeiros de gestão, utilizados por organizações empresariais. O número de indicadores e controles utilizados pelas diversas organizações não se esgotam a partir do quadro elaborado.

Quadro 02 - Controles e indicadores financeiros e não financeiros	
Controles/indicadores financeiros	Controles/indicadores não financeiros
Acurácia do faturamento.	Aderência ao cronograma de produção.
Controles contábeis (demonstrações financeiras): Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).	Controle estatístico do processo (CEP).
Controle de estoques e inventário.	Cumprimento do cronograma de produção.
Controle e apuração de custos/despesas.	Distância percorrida pelas peças no processo de produção.
Custo total da estocagem.	Giro de estoque.
Fluxo de caixa.	Indicadores de posição e participação no mercado.
Margem bruta, margem operacional e margem líquida.	Indicadores de rotatividade (<i>turnover</i>) e absenteísmo de empregados.
Orçamento de caixa.	Inspeções visuais no controle de qualidade.
Orçamento de capital.	Manutenção do <i>backlog</i> (lista de pedidos).
Orçamento empresarial.	Número de fornecedores para os componentes mais importantes.
Produtividade por empregado.	Número de movimentação de peças no processo.
Prazo médio de recebimento de clientes.	Número de testes de qualidade das peças.
Prazo médio de pagamento aos fornecedores.	Relação percentual entre manutenção preventiva versus manutenção corretiva versus manutenção total.
Relação entre lucro e despesas.	Relação percentual entre tempo de equipamento parado versus tempo total horas/máquina.
Relação entre lucro antes dos juros, impostos, depreciação, amortização (EBITDA) e o total de ativos.	Tamanho do lote de produção.
Retorno sobre investimentos.	Tempo de atividade de produção.
Taxa de aquisição de capital.	Tempo de preparação (<i>setup</i>) do processo.
-	Tempo do <i>lead time</i> (ressuprimento) dos pedidos dos fornecedores.
-	Tempo do <i>lead time</i> (ressuprimento) dos pedidos dos clientes.
-	Unidades por hora de trabalho.

Fonte: Adaptado de CARDOZA *et al.* (2005); ALMEIDA, D. *et al.* (2016).

Infere-se a partir do exame dos controles e indicadores financeiros e sobretudo os não financeiros indicados no quadro, como sendo essenciais ao atingimento de níveis superiores de produtividade no ambiente fabril, não sendo eles prescindíveis às MPEs, inclusive as industriais.

Frezatti *et al.* (2009), apontam ferramentas de controle gerencial já firmadas na literatura: Análise custo/volume/lucro, análise do ciclo de vida do produto, custeio baseado em atividades, custeio por absorção, custeio variável,

demonstrações financeiras fundamentais (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração dos Fluxos de Caixa), medidas econômicas de desempenho (Valor Econômico Agregado – EVA, o lucro residual), orçamento, orçamento de capital, gestão baseada em atividades, *Balanced Scorecard* (BSC) – indicadores de gestão não restritos à informações econômico-financeiras de uma empresa.

2.1.4 Modelo de Excelência da Gestão®

SEBRAE (2020) indica que o modelo MPE Diagnóstico, uma metodologia de avaliação para os pequenos negócios que possibilita a identificação de necessidades em desenvolvimento por tema de gestão, é alicerçado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), praticado por diversas empresas. Fundamenta-se em: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Afirma SEBRAE (2020), ser princípios largamente reconhecidos no mundo e presente em empresas que lograram níveis de excelência ou avançam nesse sentido. Destacando ser os princípios apropriados a empresas de qualquer porte ou segmento econômico, tratando de modernos conceitos de gestão.

2.2 Vertentes da produtividade

2.2.1 Produtividade: cenário brasileiro contemporâneo

A aceleração da produtividade industrial em termos relativos, em alguns pontos percentuais, vale a otimização do uso do capital e do trabalho à disposição da estrutura econômica do país, permitindo a elevação da competitividade internacional, e crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). IEDib (2018) assevera que “[...] o aumento da produtividade requer investimentos em inovação em produtos e processos, mudanças organizacionais, treinamento de pessoal em novas tecnologias [...]”. (IEDIa, 2018, p. 54).

O sistema produtivo do Brasil se depara com os mais diversos obstáculos que, refreia um crescimento econômico mais robusto e sustentável em longo prazo, configurando-se um óbice ao retorno na trajetória de desenvolvimento, que pode colocar o país em patamares de países mais competitivos. Essa circunstância requer a reconstrução da indústria como elemento vital na estrutura econômica, impondo ao setor industrial a elevação considerável do seu grau de produtividade. Pressupõe a valoração da microeconomia, melhores padrões de educação e infraestrutura, redução custo de crédito, menor custo tributário e segurança jurídica para os marcos regulatórios. (IEDIb, 2018).

IEDIb (2018) assinala, ainda, que a indústria nacional, desde a década de 1970, foi perdendo relevância na estrutura produtiva e, antes mesmo de ter alcançado o estágio de maturidade, deixou de ser a fonte impulsionadora do crescimento, ensejando “o desenvolvimento de uma estrutura industrial com predomínio de setores de menor conteúdo tecnológico [...]” Depois de alcançar participação de 21,6% no PIB total em 1980, a indústria de transformação retrocedeu para 13,2% do PIB no ano 2000 e, a partir daí, caiu para 10% em 2017. (IEDIa, 2018, p. 140).

No tocante à produtividade da mão de obra, para IEDIb (2018), o retrocesso do segmento industrial brasileiro a partir dos anos 1980, traz um distanciamento da produtividade por pessoa empregada na indústria, comparativamente a países tecnologicamente mais desenvolvidos (a fronteira tecnológica), como no caso dos Estados Unidos (USA), como mostrado no Gráfico 01.

Gráfico 01

Hiato de produtividade* em relação aos EUA: 1950-2017



Fonte: Total Economy Database (série ajustada); The Conference Board Total Economy Database/. Disponível em GGDC/University of Groningen (<https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>). Acesso em: 10/02/2020.

*Porcentagem da produtividade do trabalho por pessoa empregada em relação à produtividade dos USA em dólar constante de 2016.

A análise do gráfico permite identificar uma trajetória de *catching up* (recuperação) entre os anos de 1950 e 1980, tendo um recuo nos anos 1960. IEDib (2018) assegura, mediante a análise do gráfico que, “de 1980 em diante retrocedemos e em 2017 a produtividade brasileira foi equivalente a 1/4 da norte-americana”. (EIDia, 2018, p. 143).

Para a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013), em seu documento intitulado Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022, a produtividade da mão de obra (trabalho) no país cresceu a uma taxa média de 0,6% ao ano, no período compreendido entre os anos de 2000 e 2010. Revela-se bem inferior ao crescimento das indústrias de países como Austrália (2,0%), Cingapura (3,4%), Coreia de Sul (5,6%), Estados Unidos (5,2%), no mesmo período. Outra análise indica que, no período, no Brasil, houve aumento em pesquisa e desenvolvimento, contudo em níveis bem inferiores em comparação a outros países.

2.2.2 Inovação e tecnologia

Schumpeter (1950), relativamente ao modelo capitalista no início da revolução industrial, fez diferenciação entre os conceitos de invenção e inovação: “[...] uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou

melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.

A inovação tecnológica produz uma ruptura no sistema econômico, perturbando o estado de equilíbrio da economia. Altera relações e padrões de produção, possibilitando diferenciação para as empresas, no mercado. Se mostra como questão central ao conseguimento do maior desenvolvimento econômico regional e de um país ou região geográfica. (SCHUMPETER, 1950).

A inovação objetiva e sistemática começa com a análise das fontes de novas oportunidades. Diante de contextos diferentes, as fontes de inovação terão importância diferente em momentos diferentes. Como a inovação é conceitual e perceptiva, os pretendentes a inovadores também devem sair e olhar, perguntar e ouvir. Estabelecem analiticamente o que a inovação deve ser para satisfazer uma oportunidade e procuram usuários em potencial para estudar suas expectativas, seus valores e suas necessidades. (DRUCKER, 2002).

Afirma Drucker (2002) que a inovação só é eficaz se for simples e focada em apenas uma coisa, caso contrário, confunde as pessoas. A maior exaltação que uma inovação pode receber é quando as pessoas indicam algo ser óbvio, e se perguntam por que esse algo não foi pensado antes e, o quanto esse algo é simples. Mesmo a inovação que cria usuários e novos mercados deve ser direcionada para um aplicativo específico, claro e cuidadosamente projetado. Acima de tudo, inovação é trabalho e não genialidade, requerendo conhecimento, engenhosidade e foco.

Ninguém pode prever se uma dada inovação acabará se tornando um grande negócio ou uma conquista modesta. A inovação bem-sucedida intenciona desde o início se tornar criadora de padrões, para determinar a direção de uma nova tecnologia ou um novo setor econômico, para criar o negócio que permanece à frente de outros padrões. Se ela não objetivar a liderança desde o início, é improvável que seja inovadora o suficiente. (DRUCKER, 2002).

No meio organizacional Tachizawa *et al.* (2018) aduz que a forma de mensuração da inovação enfatiza os recursos financeiros alocados com tecnologia para melhorar produtos ou processos produtivos necessários à sua

fabricação. Simplificadamente pode-se dizer que há inovação de produto e inovação aplicada a processos. É um conceito extensivo a serviços quando a organização os vende na forma de prestação de serviços. Essa mensuração pode-se valer de indicadores relativos às inversões realizadas e contabilizada em conta contábil do “ativo diferido” ou em rubricas do imobilizado (bens de capital e patrimoniais). Pode-se considerar ainda, valores contabilizados em contas de marcas e patentes relativa a produtos e/ou processos. Isso porque valores contabilizados nessas contas significam o montante das invenções e inovações geradas pela organização, coerentes aos valores de mercado. Aplicando-se conceitos de indicadores, podem-se apurar métricas que evidenciem valores capitalizados em inovação e tecnologia, tanto aplicados a produtos como em processos, constantes no Quadro 03.

Quadro 03- Indicadores de inovação
Indicador de inovação¹ = $\frac{\text{Gastos em inovação em produto no período}}{\text{Faturamento bruto no período}}$
Indicador de inovação² = $\frac{\text{Valores em marcas e patentes no período}}{\text{Faturamento no período}}$
Indicador de inovação³ = $\frac{\text{Valores investidos em inovação}}{\text{Custo total da produção no período}}$

Fonte: Adaptado a partir de Tachizawa *et al.* (2018).

O indicador um permite considerar o período, o exercício anual, trimestral ou mesmo mensal. À conveniência, podem-se trocar os valores investidos em produtos (bens ou serviços), pelos gastos em melhoria de processos. Isso envolvendo ou não a introdução de novas tecnologias aplicadas a produtos e/ou processos produtivos. Como processos produtivos considera-se, sistemicamente, a cadeia de agregação de valores, que pode ser considerada sustentável ou não. O indicador dois de inovação revela a possibilidade de mensuração relacionando os valores investidos na criação e aprimoramento de produtos (bens ou serviços) e processos produtivos ao faturamento. De forma semelhante, o indicador três permite mensurar os dispêndios em inovação, relacionando-a com os custos dos produtos vendidos (custeio da produção de bens/serviços). (TACHIZAWA *et al.*, 2018).

O processo de inovação da firma pode se dar via inovação incremental (desenvolvimento) ou difusão de tecnologias existentes no mercado. Os processos de difusão tratam da disseminação de tecnologias via canais de

mercado. Sem difusão, uma inovação dificilmente terá qualquer impacto econômico. Foram consideradas, para operacionalização deste estudo, as seguintes definições de inovação, segundo Graça (2007):

- a. Inovação de Produto: desenvolvimento e introdução de um novo bem ou serviço significativamente melhorado (materiais, *design*, projeto, concepção) em relação aos existentes na firma.
- b. Inovação de Processos: implementação de um método (técnicas, equipamentos, *softwares*) de produção ou distribuição nova ou significativamente melhorada.
- c. Inovação de Gestão: desenvolvimento e adoção de novas metodologias de gestão que envolvem o todo organizacional, tais como: *total quality control*, *softwares* de gerenciamento.

Quanto a obstáculos em relação à inovação Tachizawa *et al.* (2018), indicam fatores substanciais que podem prejudicar a inovação, destacando-se os de natureza econômica (custos, riscos, fontes de financiamento apropriadas), problemas internos à empresa (rigidez organizacional), deficiências técnicas (escassez de serviços técnicos externos adequados, falta de pessoal qualificado), problemas de informação (falta de informações sobre tecnologia e sobre os mercados), e problemas de regulação (dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações); não obstante, a falta de pessoal qualificado vem avançando posições no *ranking* de gargalos à inovação.

Acrescentando Hill e Davis (2017) indicam desafios ao tema a partir de quando os diretores enfrentam quatro preocupações na gestão da inovação: uma agenda de risco desatualizada, tempo insuficiente, falta de conhecimento e um relacionamento com gerenciamento que precisa de reajuste. De outro modo, assinalam soluções quando se reforça o pensamento pronto para uso; os conselhos administrativos devem promover a diversidade entre os membros. Eles devem promover "abrasão criativa" para manter as ideias fluindo e repensar os métodos tradicionais de governo. Eles devem aprender a abraçar e incentivar o risco. (HILL; DAVIS, 2017).

IEDIa (2018), sugere com base em estudo intitulado "Iniciativas para Avançar a Inovação no Brasil", um conjunto de três modalidades de ações prioritárias com vistas a fomentar a inovação no Brasil, consoante o Quadro 04.

Quadro 04 - Ações para fomentar a inovação no Brasil	
Modalidades de ação	Determinantes
Priorizar atividades de inovação com maior potencial competitivo.	“Identificar as necessidades tecnológicas das empresas deve ser uma atividade permanente, assim como o monitoramento da difusão de inovações.” (IEDIa, 2018).
Fortalecer a educação básica e tecnológica e promover sua articulação com o setor produtivo.	“Políticas públicas para fortalecer a educação básica e técnica, aproximando o conteúdo didático das necessidades do setor produtivo é um dos passos fundamentais para o avanço da inovação no País.” (IEDIa, 2018).

Fonte: Autor, a partir do documento Indústria e o Brasil do Futuro. IEDIa. (2018).

O Mapa Estratégico da Indústria (CNI, 2013) atesta a relação entre inovação e produtividade, apontando temas prioritários e respectivos objetivos e indicadores, bem como ações transformadoras ao atingimento do aumento da produtividade da indústria. As correlações são mostradas no Quadro 05.

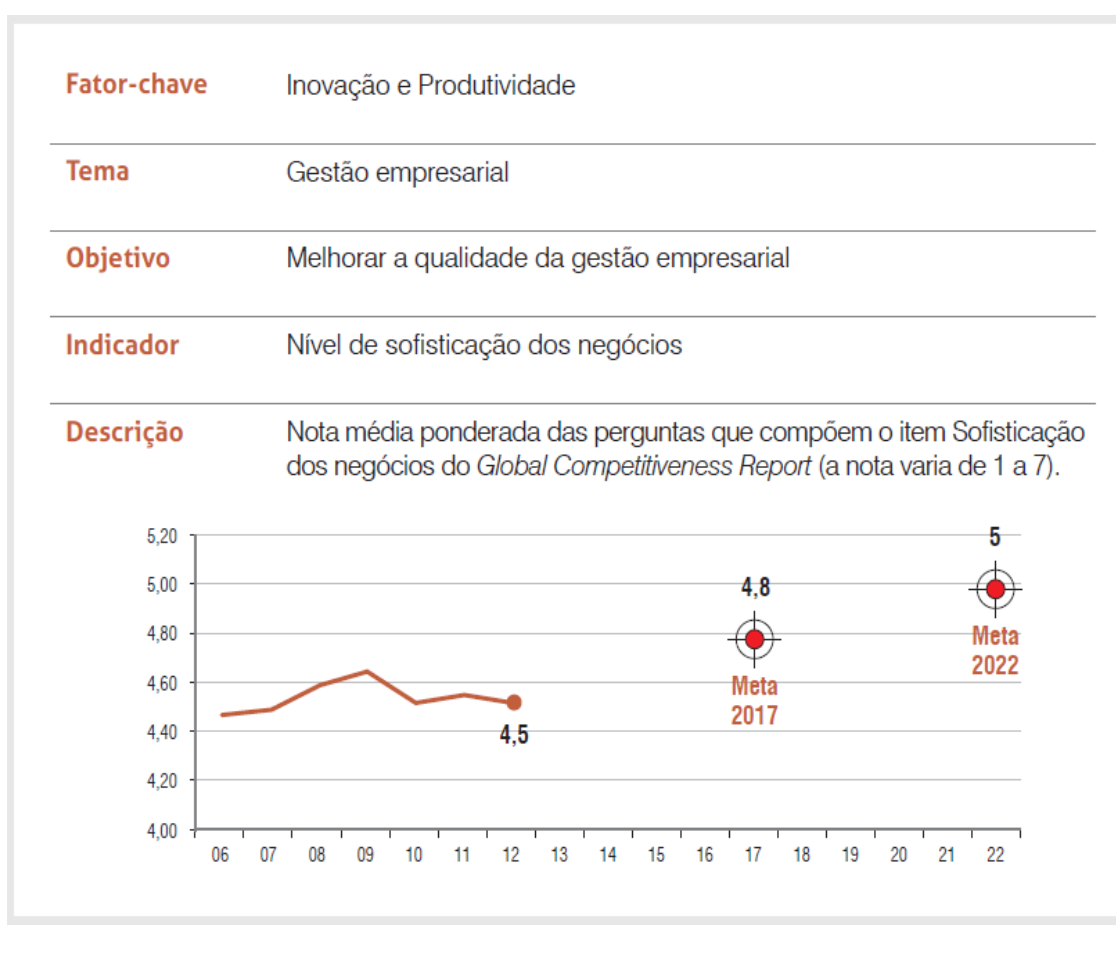
Quadro 05 - Síntese do fator-chave inovação e produtividade		
Inovação e produtividade		Aumentar a produtividade da indústria
Temas prioritários	Objetivos e indicadores	Ações transformadoras
Gestão empresarial	Melhorar a qualidade da gestão empresarial - Nível de sofisticação dos negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a capacitação empresarial nas diversas modalidades de gestão • Estimular o desenvolvimento da cultura empreendedora e da inovação • Criar programa específico para aumento de produtividade da *MPME industrial
Ambiente institucional e de incentivos à inovação	Facilitar o acesso a financiamentos e incentivos - Proporção das empresas que inovaram e utilizaram os instrumentos públicos de incentivo no total das empresas que inovaram	<ul style="list-style-type: none"> • Propor medidas de aprimoramento de financiamento e incentivos à inovação visando ao maior acesso das empresas privadas • Consolidar a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) como forma de apoiar atividades de P&D pré-competitiva • Propor medidas para a utilização dos recursos dos fundos setoriais diretamente pelas empresas
Serviços Tecnológicos	Aumentar a oferta de serviços tecnológicos para as empresas - Qualidade das instituições de pesquisa científica	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar para expandir e modernizar os institutos tecnológicos no Brasil • Promover um alinhamento da oferta de serviços técnicos e tecnológicos de acordo com a demanda das empresas

Fonte: Documento Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022. CNI. (2013).

*Micro, pequena e média empresa.

Ainda no mesmo documento, CNI (2013), aponta em relação ao conjunto inovação e produtividade referente ao tema prioritário “Gestão empresarial”, gráfico explanando a nota média do indicador “Nível de sofisticação dos negócios”, e as metas para os anos de 2017 a 2022, conforme o Gráfico 02.

Gráfico 02 - Nota média e metas para o tema “Gestão empresarial”, objetivo “Melhorar a qualidade da gestão empresarial” do indicador “Nível de sofisticação dos negócios”



Fonte: Global Competitiveness Report (World Economic Forum, 2012).

Através da análise do gráfico, percebe-se a necessidade, no âmbito da gestão empresarial, de melhoria no nível de sofisticação dos negócios com a implementação de ações transformadoras, compreendendo a capacitação empresarial, estímulo da cultura empreendedora e aumento da produtividade da MPME industrial.

Inovação se liga diretamente à competitividade que, por sua vez exige o foco no cliente. Esse foco se caracteriza pela pressão que as organizações sofrerão para se manterem competitivas ao longo do século XXI, elevando-se a necessidade diária de ultrapassar limites. Por isso, visando suportar essa pressão e melhorar o nível de qualidade dos produtos e serviços ofertados, foi preciso redefinir a concepção de qualidade, no sentido de torná-la competitiva criticamente para que fosse possível possibilitar distinguir-se de suas concorrentes. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

No cenário de competição entre empresas é mister o estabelecimento de vantagem competitiva. Consoante Contador (2008), a vantagem competitiva é a situação de uma empresa caracterizada por uma posição superior percebida e valorizada pelo cliente face à concorrência ou a si mesma, quando confrontados períodos anteriores; vantagem a qualquer circunstância ou fator que proporcione superioridade da empresa, quando comparados aos concorrentes.

A CNI (2013), em seu documento Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022, evidencia fatores-chave de competitividade da indústria, mostrado no Quadro 06.

Quadro 06 - Fatores-chave de competitividade da indústria	
Fatores	Determinantes
Produtividade e inovação	“[...] A produtividade é o aspecto determinante da competitividade que mais depende da ação da própria indústria. A empresa pode aumentar sua produtividade por meio do processo de “aprender fazendo”, aproveitando economias de escala ou melhoria da gestão. No entanto, para se obter ganhos contínuos de produtividade, a empresa precisa de inovação, entendida como a introdução de um novo bem ou serviço, processo, método ou modelo de negócio [...]” (CNI, 2013).
Educação	“[...] Um dos principais determinantes da competitividade da indústria é a produtividade do trabalho. Equipes educadas [...] criam soluções para os problemas do dia a dia, adaptam processos e produtos e desenvolvem e implementam inovações [...]” (CNI, 2013).
Relações de trabalho	“[...] No Brasil, o sistema legal e institucional que rege o mercado de trabalho é defasado, rígido e juridicamente inseguro, o que compromete a competitividade das empresas e o crescimento econômico do país. Regras modernas, claras e seguras são necessárias para promover a eficiência da economia e o bem-estar do trabalhador [...]” (CNI, 2013).

Fonte: Autor, a partir do documento Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022. CNI. (2013).

São perceptíveis, a partir da observação do quadro, os inúmeros fatores que permeiam a temática produtividade que, compreende vertentes com impactos nessa, e que podem determinar maior ou menor intensidade da capacidade competitiva de uma empresa, segundo um planejamento organizacional que tenha aderência a esses fatores.

A Lei nº 13.243/2016 define em sua competência, medidas de incentivo à inovação, à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, tencionando a capacitação tecnológica à consecução da autonomia tecnológica e do desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do Brasil. Uma das

medidas diz respeito diretamente à promoção da competitividade empresarial nos mercados nacional e internacional, por meio das atividades científicas e tecnológicas como estratégicas para o desenvolvimento econômico e social.

2.2.3 Eficácia, eficiência e efetividade produtiva

A abordagem da temática produtividade não prescinde de uma avaliação de conceitos essenciais ao atingimento de níveis superiores da própria produtividade no ambiente fabril, sendo eles: a eficácia, a eficiência e a efetividade. Nesse sentido Bio (1996), traça conceitos sobre eficácia e eficiência. Aduz Bio (1996, p. 21), “eficiência diz respeito a método, ao modo certo de fazer as coisas [...] Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”. Já a eficácia se relaciona ao resultado esperado, configurando-se a escolha da solução adequada para um problema específico ou necessidade. (BIO, 1996).

Ainda, o autor relaciona a eficácia à eficiência: “[...] a eficácia depende não somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também do nível de eficiência [...]” (BIO, 1996, p. 22).

A efetividade relaciona-se a particularidades daquilo que promove efeitos reais sobre um ambiente real, considerados a capacidade do(s) agente(s), a complexidade da situação e/ou ambiente e oportunidade das ações. No setor produtivo, revela-se fundamental à consecução de resultados.

A efetividade revela-se como um terceiro conceito, mais complexo que a eficiência e eficácia, se preocupando em examinar a real necessidade e oportunidade de certas ações. Não se relaciona exatamente com o conceito de eficiência, com forte acepção econômica, sendo nada mais inadequado na gestão pública executar com eficiência o que não precisa ser feito. (TORRES, 2004).

2.2.4 A produtividade

No ano de 1945 os japoneses, derrotados, se retiraram da Segunda Guerra Mundial. A partir da derrota, os recursos como máquinas e recursos financeiros foram expropriados pelos aliados, sendo que, devido ao esforço de guerra, o Japão estava economicamente e industrialmente sem condições de se

reerguer em sua economia. Somente 20 anos após o término da Segunda Guerra Mundial, os produtos japoneses ganharam grande penetração no mercado americano. A ascensão japonesa foi motivada pelo intitulado modelo japonês de gestão, o qual se embasa no uso de ferramentas, métodos e práticas gestoras à consecução de maior produtividade, qualidade e competitividade. Nesse modelo, criaram-se termos como Qualidade Total e Produção Enxuta. (CASAROTTO; PIRES, 2001).

No Brasil, durante a década de 1950, ocorreram profundas alterações na base técnica da produção que colidiram com a passagem da economia agrária para a economia industrial. Entre os anos de 1956 a 1961, como estratégia política, o governo do então presidente Juscelino Kubitschek estabeleceu o Plano de Metas, visando efetivar articuladamente as relações industriais entre os Estados e a economia, por meio de investimentos nacionais e estrangeiros. (MACHADO, 1982).

Aludindo esse breve contexto histórico japonês e brasileiro, permite-se questionar acerca da importância do conceito de produtividade. A abordagem da temática produtividade, seja na área pública, na economia ou na área empresarial (microeconomia) é permeada por diversos conceitos e elementos, mais ou menos abstratos e/ou complexos, configurados por temas relacionados ao conceito de eficiência, eficácia e efetividade produtiva. Igualmente instrumentos de controle de gestão, mensuração de indicadores de produtividade, força da mão de obra, terceirização ou em palavra da língua inglesa *outsourcing*, competitividade, inovação e novas tecnologia, infraestrutura social e produtiva e financiamento para novos investimentos. Todos os aspectos importando impactos significativos na competitividade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, a partir de ganhos ou perdas de produtividade.

A Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços (FESETE, 2005), aponta o conceito de produtividade como correspondendo ao “volume de produção obtido por unidade de fator(es) de produção utilizados, para um período temporal”. (FESETE, 2005, p. 10).

O conceito de produtividade, propriamente, não gera muitas polêmicas; não obstante apresenta grandes dificuldades para a sua medição. Há um número significativo de variáveis que influenciam a produtividade e em muitos momentos correlacionadas. Dificuldades aparecem na obtenção de dados à consecução de

informações estatísticas em *real time*, e comparáveis, inclusive aos padrões internacionais, apesar dos avanços tecnológicos constantes. (FESETE, 2005).

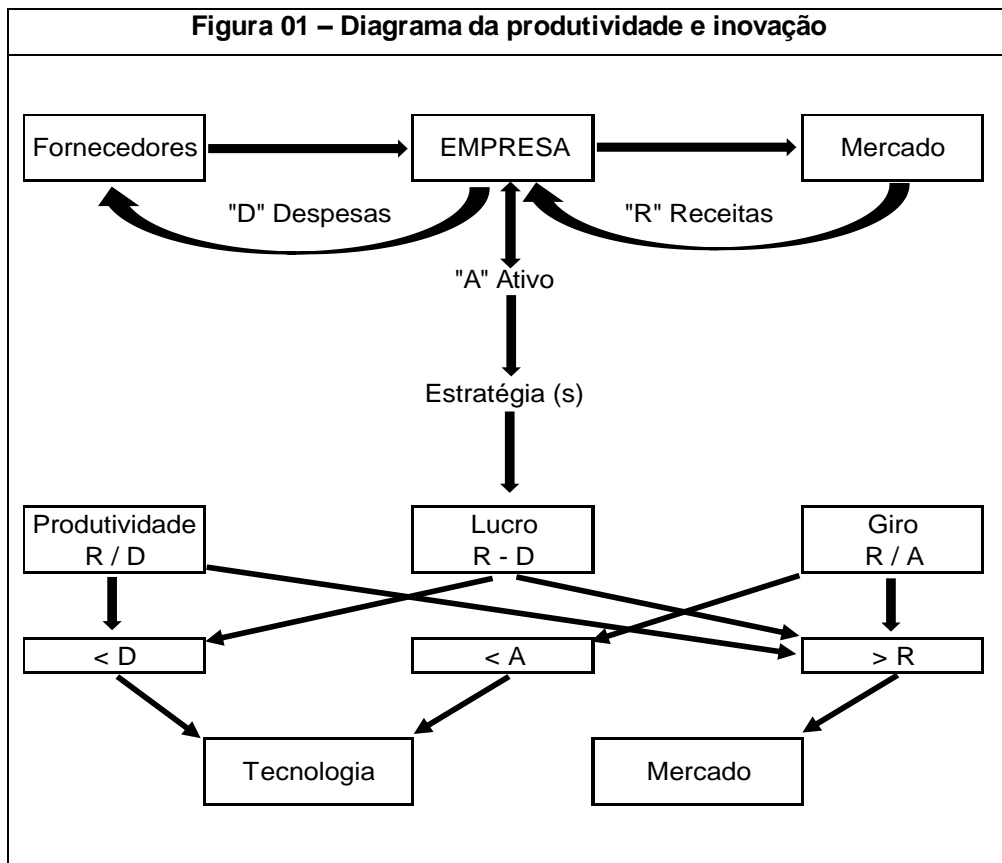
O cálculo da produtividade total da empresa demanda inúmeras decisões relacionadas à mensuração do volume de *output*, como o numerador da equação, relacionado aos *inputs*, denominador da mesma equação. O Quadro 07 mostra a equação da produtividade, bem como enumera os fatores produtivos.

Quadro 07 - Cálculo da produtividade	
Fatores produtivos	Inputs
Primários	Trabalho e capital
Intermediários	Materiais, energia, serviços
Equação: Produtividade = volume de <i>output</i> / volume de <i>input(s)</i> utilizado(s).	

Fonte: Autor, a partir do estudo Produtividade nas Indústrias Têxteis, Vestuário e Calçado. FESETE, 2005.

Entende-se por produtividade, então, a razão entre o que se produz (as saídas) e os recursos que se utiliza para a produção (as entradas). A utilização de máquinas, equipamentos, pessoas, matéria-prima, recursos financeiros, espaço e energia elétrica são recursos utilizados. Um aumento mínimo na produtividade industrial resulta num impacto considerável nos resultados, isto por que haverá menor demanda de recursos ou os mesmos recursos produzindo mais. Produtividade também pode ser manter o nível de produção com menor demanda de recursos. Ainda assinala Silva, F. (2010) que a produtividade diz respeito ao desempenho dos processos e subprocessos de manufatura, considerados aspectos correlacionados como linha de produção e seu arranjo físico, os diversos fluxos dos processos produtivos e a respectiva movimentação de materiais e o almoxarifado. Todos esses elementos implicando impactos significativos na medida de desempenho produtivo.

Através da construção da realidade por parte da empresa, é que os parâmetros e desafios do mercado adquirem significados e estruturam decisões bem como ações favoráveis ou não, recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento daquela construção aos limites e ação seletiva do meio ambiente. (TACHIZAWA, 2018). Essa visão do todo proporcionada pelo enfoque sistêmico, facilita a compreensão dos conceitos de eficiência e eficácia, e principalmente do fator de produtividade conforme se depreende da análise da ilustração:



Fonte: Adaptado de Tachizawa, 2018.

Na interação com o meio ambiente, a empresa contrata seus insumos produtivos e por eles desembolsa despesas D , e na outra ponta, consegue receitas R , valores pelos produtos (bens ou serviços). Complementarmente tem-se a alocação de ativos A constituídos de máquinas, equipamentos e instalações, para a transformação dos insumos produtivos, que não podem ficar parados ou guardados, devendo ser rapidamente aplicados e manipulados através da execução dos processos visando à obtenção dos produtos. Tais produtos também não devem ficar parados ou estocados, devendo ser o mais rapidamente vendidos. (TACHIZAWA, 2018).

A preocupação em otimizar os recursos e melhorar a qualidade dos processos na obtenção dos produtos conceitua-se por eficiência (produto/recursos consumidos). Em contrapartida, eficácia pode ser conceituada como a preocupação em conseguir o maior valor possível para o produto junto ao mercado (valor conseguido/produto obtido). A atual tendência nas organizações é com a produtividade e não mais com a eficiência ou eficácia, assim consideradas isoladamente. Se de um lado o incremento dos níveis de eficiência exige um processo de aperfeiçoamento contínuo para a criação de melhores condições competitivas por parte das organizações, de outro lado, tem-

se a produtividade como um conceito econômico que une a visão mercadológica de eficácia com a preocupação de rendimento operacional que é a ênfase do fator eficiência. (TACHIZAWA, 2018).

Pautado na posição de Tachizawa (2018), quanto à interação com o meio ambiente a contratação de insumos produtivos e a relação desse processo com a fundamentação da produtividade, considerados como fatores que permeiam a produtividade, a eficiência e a eficácia. Pode-se fazer uma ligação filosófica da afirmação do autor com a posição reflexiva de Leonard (2010):

Crescimento econômico geralmente implica aumento nas atividades em todos os setores – indústria, comércio, serviços, consumo. Em outras palavras significa mais extração de recursos naturais, mais produção e mais coisas devolvidas a terra na forma de lixo. O crescimento econômico deveria ser um meio de valor neutro para atender às necessidades básicas de todos e criar comunidades mais saudáveis, energia mais limpa, infraestrutura mais sólida, cultura mais vibrante etc.[...] (LEONARD, 2010, p. 16).

Aduz a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013) que a produtividade é o fator mais decisivo da competitividade, diretamente dependente da ação da própria indústria. “A empresa pode aumentar sua produtividade por meio do processo de ‘aprender fazendo’, aproveitando economias de escala ou melhoria da gestão. [...] para se obter ganhos contínuos de produtividade, a empresa precisa de inovação, [...] introdução de um novo bem ou serviço, processo, método ou modelo de negócio”. (CNI, 2013, p. 89).

Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDIc, 2018), uma das principais alavancas do desenvolvimento de um país é o crescimento da produtividade, tendo relação direta com superior desempenho econômico manufatureiro em economias mais dinâmicas, atestando que seus ganhos de produtividade condicionam a produtividade dos demais setores e, significando entender que o incremento da produtividade da economia é variável dependente da evolução da produtividade da indústria.

2.2.4.1 Produtividade da mão de obra

Um fator expressivo quanto aos elementos que circundam a concepção do que vem a ser produtividade, diz respeito à mão de obra. De acordo com Heizer e Render (2001), a produtividade da mão de obra é influenciada por três variáveis: a) o trabalho, constituído de uma força de trabalho bem instruída e motivada; b) o capital, constituído dos investimentos de capital e os

compromissos de *trade-offs* (conflitos) entre capital e trabalho; e c) a administração ou gerenciamento, constituída da responsabilidade para garantir que o trabalho e o capital sejam utilizados com eficácia. Inclui também as melhorias obtidas por meio da aplicação da tecnologia e da utilização do conhecimento. Para Monks (1987), as variáveis que influenciam a produtividade são: a) relação entre capital e trabalho; b) escassez de recursos; c) mudanças na força de trabalho; d) inovação e tecnologia; e) qualidade do ambiente de trabalho. Embora citadas em épocas diferentes, observa-se que as variáveis que influenciam a produtividade de Heizer e Render (2001) e de Monks (1987) não são diferentes. Entre as variáveis que influenciam a produtividade da mão de obra, ainda podem ser consideradas:

- a. Idade da empresa. Uma força de trabalho ou uma base de capital em envelhecimento podem modificar o custo relativo das atividades que agregam valor. Equipamentos de produção antigos exigem maior número de horas de manutenção e um maior valor de seguro. Além disso, uma força de trabalho mais antiga normalmente tem salários e custos de benefícios mais altos (PORTER, 1999). Portanto, o envelhecimento de uma empresa pode reduzir a produtividade da mão de obra.
- b. Terceirização. Entende-se como terceirização o ato pelo qual a empresa fabricante de calçados, mediante contrato, entrega a outra empresa certa atividade ou serviços para que esta a realize habitualmente. O objetivo da terceirização é permitir a concentração de esforços na atividade final da empresa, aquela ligada diretamente ao núcleo da atividade empresarial, a finalidade precípua da empresa. São exemplos típicos de terceirização os serviços de segurança, de limpeza e conservação, serviços de preparo e fornecimento de refeições em restaurantes internos da empresa, serviços de contabilidade e de auditorias e outros. Portanto, de forma contrária ao envelhecimento da empresa, a terceirização pode aumentar a produtividade da mão de obra.

Segundo Davis *et al.* (2001), a medida da produtividade precisa ser comparada com operações similares de outras empresas do mesmo mercado e ao longo do tempo na mesma operação, isto é, a medida da produtividade em

um dado período de tempo com os períodos anteriores e seguintes. Historicamente, a produtividade da mão de obra tem sido o mais popular dos índices há várias décadas, de maneira que é considerada praticamente um sinônimo da palavra produtividade (MOREIRA, 1991).

2.2.4.2 Instrumentos de mensuração da produtividade

No estabelecimento de metas industriais, se faz necessário o emprego de técnicas capazes de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões quanto aos volumes desejados de produção, considerando os níveis de produtividade capaz de produzir os resultados almejados, com padrão de qualidade e competitividade no mercado em que se concorre. Para isso se exige das empresas industriais a adoção de indicadores adequados para mensurar a *performance*, eficiência e eficácia das operações fabris. Esses indicadores devem ser capazes de otimizar o controle de processos e as rotinas de trabalho no ambiente da fábrica. Os indicadores, também chamados de métricas, podem eliminar decisões baseadas em juízos de valor, subjetivos e pessoal, trazendo clareza e assertividade em meio às melhores alternativas produtivas.

Uma forma de atingir o cenário almejado é a seleção correta de controles e de indicadores. As métricas mais importantes são tidas como indicadores-chave de *performance* de sigla KPI, da língua inglesa *Key Performance Indicator*. Um KPI deve possibilitar clareza quanto à estratégia organizacional e, com definições inteligíveis, ser relevante quanto ao controle específico de serviços, ter foco no que realmente é necessário e requer atenção, ser balanceado considerando questões quantitativas e qualitativas dos cenários, balanceado em relação à aferição do equilíbrio das ações quanto à eficiência operacional e eficácia nos resultados, bem como possibilitar o monitoramento de melhorias à consecução de uma situação desejada. Essas devem ser medidas do progresso futuro em direção à consecução de metas, baseado no que está acontecendo no presente. (THE KPI INSTITUTE, 2017).

Sustenta The KPI Institute (2017) que, um KPI acurado deve:

- a. Ser específico: cada realidade fabril necessita de indicadores específicos, devendo utilizar os mais relevantes para a operação. Abre a possibilidade para o desenvolvimento de métricas próprias. Devem

permitir aos gestores e profissionais operacionais melhor direcionamento nas atividades industriais.

- b. Ser mensurável: determina metas por etapas e observação do crescimento de modo progressivo. Controlar o que se pode mensurar, caso contrário as decisões e ações não seguirão os caminhos adequados.
- c. Ser atingível: metas devem ser atingíveis. Permite a análise do potencial de crescimento do que está sendo mensurado, possibilitando o estabelecimento de metas e objetivos mais realistas, mas com desafios para evoluções relativas dos processos e operações industriais.
- d. Ser relevante: permitir aferir processos, operações e as rotinas operacionais, considerados a extensão, complexidade, oportunidade e a necessidade dessas atividades fabris. Será relevante na medida da importância de uma meta e suas implicações para a empresa.
- e. Determina limite de tempo: a operação não pode depender da força de vontade dos profissionais à consecução dos resultados. Aponta a meta e delimita fases em termos quantitativos e temporais.

Mesmo sendo a especificidade uma característica importante de um KPI, alguns são de uso comum a diversos e distintos ambientes das indústrias. O Quadro 08 enumera indicadores de produtividade industrial fundamentais às realidades fabris, a partir das características explanadas na literatura, não havendo ainda impedimentos quanto ao emprego desses às realidades operacionais das micro e pequenas indústrias.

Quadro 08 - Indicadores fundamentais de produtividade do setor industrial	
KPI	Aplicação
Número de produtos produzidos	Mensura o volume (número) de produtos produzidos em um período determinado. Possível sua aplicação de forma delimitada para examinar a produtividade de um setor, empregado ou mesmo o turno de trabalho em um intervalo de tempo.
Horas trabalhadas na produção	Permite o apontamento quantitativo de horas de trabalho necessárias à realização de atividades em um intervalo tempo determinado (um minuto, uma hora, um dia, uma semana, um mês) na produção. Seu resultado permite examinar se o tempo gasto em horas de trabalho está acima do esperado, o que pode indicar ineficiências, pontos de gargalos produtivos; situações a se melhorar.
Produtividade homem/hora	Destinado a medir a quantidade de itens produzidos por um profissional operacional em uma hora. Em indústrias com maior grau de automatização, pode-se mensurar a produtividade dos trabalhadores que controlam os equipamentos ou de trabalhadores administrativos.
Tempo médio para reparo <i>Mean Time To Repair (MTTR)</i>	Calcula o tempo médio despendido para a execução de um reparo depois de ocorrida uma falha. Mensura o tempo despendido em uma intervenção. De uma maneira geral, essa métrica vincula a área de manutenção dos equipamentos à produtividade da operação.
Tempo medio entre falhas <i>Mean Time Between Failures (MTBF)</i>	Mostra a média de tempo entre uma falha e outra. Muito útil para levantamento do porquê os equipamentos/maquinários sofrem muitas panes. Pode indicar se a produção demanda seu uso com comprometimento da sua capacidade em regime de trabalho acima dos padrões. Se há desgaste acelerado ou que está no fim da vida útil.
Nível de utilização da capacidade instalada	Adequado à leitura do nível de aproveitamento das instalações físicas; se os equipamentos industriais estão sendo aproveitados plenamente, indicando possível capacidade ociosa, por causa, por exemplo, da queda na demanda ou ao mal aproveitamento do potencial produtivo instalado. Permite os gestores adotarem providências para mitigar/evitar dispêndios desnecessários com manutenção e potencializar a produção ao nível almejado.

Fonte: Adaptado de The KPI Institute, 2017.

Os KPIs devem ser os encarregados pela produção de produtos e serviços de qualidade superior, no menor tempo de um ciclo produtivo e com menor dispêndios financeiros e por meio de processos elaborados, estruturados, por profissionais capacitados.

Os KPIs de produtividade são obtidos desde parâmetros comparativos entre os *outputs*, o que foi gerado pela organização em termos de produto e/ou serviços, e os *inputs*, o que foi aplicado em termos de recursos para a produção. Faces aos resultados determinados, se torna possível definir com alto grau de precisão a quantidade de insumos empenhados na produção de cada unidade ou serviço prestado (DocuSign, 2018).

Deste modo, o Quadro 09 evidencia um outro grupo de KPIs com aderência à gestão do ambiente fabril.

Quadro 09 - Indicadores de produtividade com aderência à gestão fabril	
KPI	Aplicação
Excelência operacional	Mede a capacidade de atendimento à demanda; uso eficiente de recursos produtivos.
Capacidade para inovar	Indica a capacidade da empresa em conseguir evoluções relevantes para os processos produtivos. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013) assevera que empresas que constituem parâmetros inovadores apresentam indicadores de produtividade 20% superiores àquelas que não investem em inovação.
Produção sustentável	Mensura a capacidade da empresa de operar sem causar danos ao seu entorno econômico/comunitário. Compreende em seu bojo quatro enfoques: ambiental, econômico, social e institucional.
Índices de <i>turnover</i> /absenteísmo	Verifica o grau de rotatividade e ausências no trabalho, da mão de obra empregada na operação, permitindo o exame das causas dos problemas e a implementação de programas que contribuam com o engajamento dos profissionais.
Investimento em qualificação	Acompanha o nível investimentos em programas de treinamento. Equipes qualificadas promovem o aumento da produtividade.
Controle da produção	Ações: <ul style="list-style-type: none"> • monitoramento dos processos para identificar gargalos produtivos; • mensuramento quantitativa e qualitativo da produção como forma de garantir o controle do que está sendo produzido, bem como os recursos investidos; • medição da capacidade produtiva e de entrega, além dos resultados não financeiros e financeiros advindos.

Fonte: Adaptado de DocuSign, 2018.

Outros indicadores de produtividade elaborados pelo Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPECON/FIESP, 2017), a partir dos dados das pesquisas PIM-PF do IBGE e das pesquisas Indicadores Industriais da CNI e Levantamento de Conjuntura da Fiesp, consta no Quadro 10.

Quadro 10 - Indicadores de produtividade	
Indicador	Fórmula
Produtividade física no trabalho	Produção física / horas trabalhadas
Custo unitário do trabalho	Variação real da remuneração mensal / variação da produtividade

Fonte: Adaptado de DEPECON/FIESP, 2017.

Ainda, SEBRAE (2016), no estudo MPE Brasil, apresenta indicadores de desempenho voltados às MPEs, apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Sistema de indicadores de desempenho		
Indicador	Definição	Fórmula
Produtividade no trabalho	Corresponde à receita média gerado por colaborador da empresa	Receita / número de colaboradores ativos
Capacitação ministrada para os colaboradores	Mede a quantidade média de horas de capacitação aplicada por colaborador.	Somatório homens-hora de treinamento / número de colaboradores ativos
Acidentes com colaboradores	Corresponde à quantidade média de acidentes (com afastamento) por colaborador.	Número total de acidentes com afastamento / nº de colaboradores ativos

Fonte: Adaptado de MPE Brasil – SEBRAE. (2016).

O número de indicadores evidenciados nos dois quadros anteriores, não esgota a possibilidade de outros indicadores em uso em setores da indústria. Da mesma forma, não inibe a constituição de outros, conforme as necessidades e conveniência das empresas industriais, considerados os parâmetros mínimos para os seus estabelecimentos.

2.3 Força de trabalho

A produtividade representa um indicador eficaz do desempenho econômico do país, pois permite medir a eficiência do fator trabalho para a obtenção do PIB, evidencia a competitividade do país e avalia o progresso tecnológico.

As sucessivas reformas de paradigmas que afetam a organização do trabalho nas indústrias devem ser entendidas como necessidade do mercado,

que exige constantes alterações ideológicas e operacionais para garantir a produtividade e a competitividade necessárias à manutenção da ordem capital-econômica. Tem-se no trabalho a ação orientadora para um determinado fim, o fundamento da natureza humana, fonte de realização das potencialidades da natureza social do ser humano. (GRANEMANN, 2009).

Anteriormente, as atividades industriais não requeriam instrumentos sofisticados para a produção material. Porém, por meio do desenvolvimento da produção, o trabalho que antes era feito em equipe passou a ser dividido entre os homens. (CASAROTTO; PIRES, 2001).

No Brasil, a preocupação em formar mão de obra qualificada para a produção somente se efetivou em 1942 com a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial, a qual estabeleceu as bases para a organização de um sistema de ensino profissional para a indústria. No contexto, a década de 1940 foi marcada pela diversificação e pela expansão do aparato produtivo, de forma a fazer prevalecer o poder do setor industrial na organização da sociedade como um todo, inclusive na intervenção direta na formação do trabalhador.

Após o Golpe de 1964, a tomada do governo pelos militares, o processo de produção, em meio à modernização capitalista, sofreu transformações estruturais que redefiniram os modos de produção, colidindo com transformações no fluxo financeiro que influenciaram tanto o mundo do trabalho quanto os hábitos de consumo, representando uma reestruturação no capital. (MACHADO, 1982).

Essas transformações impulsionaram a substituição das formas de trabalho, ocasionando, no início dos anos 1970, o declínio do taylorismo/fordismo. A partir desse declínio criaram-se condições para o surgimento e paradigmas econômicos mais flexíveis, objetivando responder às novas configurações da economia, pois a nova base material de produção exige a modificação do processo trabalho e exige que a produção se torne mais rápida, flexível e consiga atingir a sociedade como um todo.

Até a década de 1980, o modelo de acumulação industrial do Brasil apoiava-se na existência de uma força de trabalho desqualificada, barata e descartável. O advento da indústria moderna simplificou os ofícios e a qualificação do trabalhador, já que a máquina passou a fazer as funções manuais, transferindo para maquinária as atribuições próprias do trabalho

manual. Assim, o saber intelectual antes indissociável do artesanato que elaborava e executava o seu ofício manual passa a desvincular-se desse e a incorporar-se ao manuseio da máquina pelo homem. (ANTUNES, 2009).

No entanto, mesmo para manusear a máquina, o homem necessitava de um conhecimento específico, embora mínimo, mas elementar que alçou a escola na condição de equacionar no seu currículo as exigências a essa nova condição, originando os cursos profissionais organizados no âmbito das empresas ou pelo próprio sistema educativo “tendo como referência padrão escolar, mas determinados diretamente pelas necessidades do processo produtivo”. (SAVIANI, 2007, p. 157).

Os países capitalistas, com o objetivo de resolver os problemas de ordem econômica, adotaram até a década de 1970 uma proposta de intervencionismo estatal. Esse Estado intervencionista que rompia com os princípios clássicos do liberalismo econômico, foi nominado de *Welfare State* (Estado do Bem-Estar), desenvolvendo-se em um período de crescimento econômico nominado de a era do ouro do capitalismo do século XX. (HOBBSAWN 1995).

Neste período vigorava a política do pleno emprego, colidindo com a ampliação dos direitos sociais nos países de capitalismo avançado. Neste contexto, as estratégias de Keynes associadas ao fordismo comandaram o período de expansão capitalista do pós-guerra. Tais estratégias se fundamentavam em práticas de controle de trabalho, tecnologia, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico. (HARVEY, 2011).

A abordagem keynesiana se refere à teoria econômica do começo do século XX, baseada nas ideias do economista inglês John Maynard Keynes, que defendia a ação do Estado na economia com o objetivo de atingir o pleno emprego.

Após a Segunda Guerra Mundial, o *Welfare State* começou a expor sinais de crise, repercutindo com o processo de recessão do mundo capitalista, abrindo espaço para o neoliberalismo. Antunes (2009, p.33) afirma que “[...] a referida crise exprimia em seu significado mais profundo, uma crise estrutural do capital e com isso começava a desmoronar o mecanismo de regulação que vigorou por muito tempo”.

Devido à crise, a sociedade se transforma, intensificando-se a globalização da economia e o novo padrão de organização do trabalho. Devido

a essa conjuntura, são dadas as condições para a criação de paradigmas econômicos mais flexíveis em substituição aos modelos taylorista/fordista. Nesse contexto, a ideologia política neoliberal passa a orientar a reorganização do Estado, cujas funções são redimensionadas, deixando de ser um Estado de Bem-Estar Social para transformar-se em um Estado com funções reduzidas, priorizando-se as políticas públicas orientadas pelos princípios da privatização e da descentralização.

A decadência energética dos anos 1970, a perseverança dos trabalhadores organizados, a produção fordista e as modificações do mercado consumidor de bens e serviços, com necessidades cada vez mais exigentes e seccionadas, provocam a concorrência intercapitalista, possibilitando que as organizações se remodelassem, aderindo às metodologias de operacionalização e minimização de custos e de maximização da produtividade e da qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços. Para desafiar os mercados cada vez mais competitivos e instáveis se deve investir em tecnologias inovadoras de base microeletrônica com novas informações nas perspectivas organizacionais. (ANTUNES, 2009).

As transformações políticas e econômicas e o avanço tecnológico geram mudanças no mundo do trabalho tanto no aspecto conjuntural como no estrutural. Com a criação do toyotismo, novo sistema produtivo, o trabalho passa a necessitar de um trabalhador mais qualificado e criativo, que participasse de todo o processo de produção. Uma das características do toyotismo é o sistema *Just in Time* (JIT), ou seja, produzir somente o necessário, no tempo necessário e na quantidade necessária. (ANTUNES, 2009).

Assim, o Toyotismo se cria como modelo alternativo ao taylorismo/fordismo e, de acordo com Antunes (2002), possui as características de produção vinculada à demanda, apoiada no trabalho operário em equipe com funções multivariáveis, com a produção organizada em processo produtivo flexível possibilitando ao trabalhador operar várias máquinas simultaneamente. Apresenta como princípios os conceitos de *just em time* (determina a produção na hora exata), *kanban* (metodologia de gestão visual) e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Conforme Rummert (2007), a partir da década de 1990, a divisão do trabalho no sistema produtivo brasileiro verifica-se em meio a um quadro de

estrutura produtiva defasada em face às conquistas das novas tecnologias, da flexibilização e da reestruturação produtiva.

No plano supra estrutural e ideológico produz-se, segundo Bourdieu e Wacquant (2002), uma nova língua – noções de globalização, estado mínimo, reengenharia, reestruturação produtiva, sociedade pós-industrial, sociedade pós-classista, qualidade total – com a função de afirmar um tempo de pensamento único e solução única para a crise e consequentemente irreversível, justificando a necessidade de reformar no aparelho do estado e nas relações de capital/trabalho.

Em meados dos anos 1990, houve transformações na movimentação do capitalismo internacional. São estes elementos que sinalizam transformações estruturais na globalização econômica. Temos desde a internacionalização dos mercados e seu aumento progressivo de integração à tendência de produção de blocos regionais para o intercâmbio industrial e comercial, a intensificação da união das empresas, determinando amplos conglomerados, deslocamento de plantas industriais e de empresas de serviços para diferentes regiões do mundo, almejando maiores lucros, menores custos de produção e de mão de obra barata com enfraquecimento na influência de organização sindical. (DELUIZ; 1994).

As mudanças ocorridas no Brasil na esfera das relações de trabalho e das políticas organizacionais trataram de questionamentos que admitiram uma importância crescente tanto em seus aspectos políticos sociais, quanto no âmbito das organizações. (DEAN, 1977). As políticas organizacionais compreendem as diretrizes que norteiam as técnicas e os métodos aplicados para a realização das atividades de uma organização, de forma que se consiga atingir os objetivos.

As políticas de gestão de recursos humanos dizem respeito não somente às normas da empresa, relacionado aos procedimentos de gestão de pessoal, como também se caracterizam como instrumentos de intermédio na relação capital/trabalho. Através desta abordagem em relação a um sistema de gestão, assume-se o conceito que é um agrupamento interligado de políticas, diretrizes, métodos e instrumentos gerenciais que oportunizam a atividade administrativa e técnica/operacional em relação aos recursos humanos organizados na produção. (DEAN, 1977).

As alterações nas particularidades do trabalho exigem novos fatores de qualificação para os operários. Uma abordagem de crise na sociedade do trabalho se apresenta por meio da manifestação incoerente do crescimento do desemprego e do trabalho insatisfeito e informal, bem como simultaneamente a necessidade de um trabalho reconhecido, no qual o trabalhador multifacetado e multiqualificado deve praticar a cada instante mais funções abstratas, contribuindo para o crescimento do trabalho manual.

A partir de diversas mudanças do nível de produtividade e de qualidade nas esferas produtivas e no âmbito do mercado de trabalho relativo às qualificações dos trabalhadores, implanta-se um modelo de formação e de gestão da força de trabalho embasado nos aspectos das competências profissionais. Na Sociologia do trabalho, enfatiza-se que o modelo de competência substitui a qualificação, devido suas características serem multidimensionais, com a qualificação do emprego se embasando em exigências do local de trabalho. Nesse sentido, a qualificação do trabalhador deverá se enquadrar nas qualificações sociais ou tácitas, operatória e na qualificação com uma relação social, fundamentada por uma junção de forças de trabalho, exigindo profissionais detentores de competências e multiqualificados. (HIRATA, 1997).

Em uma visão de futuro próximo, o McKinsey Global Institute (MGI, 2017) afirma que as relações de trabalho sofrerão grandes impactos em seu estudo “Jobs Lost, Jobs Gained: workforce transitions in a time of automation”, indicando as potenciais perturbações do mercado de trabalho, com a automação e algumas fontes potenciais de novas demandas de trabalho que irão criar consequentemente novos postos de trabalho. Discute-se hoje a crescente preocupação sobre se haverá empregos suficientes para os trabalhadores dado o potencial de automação da economia. O MGI analisa a questão sobre o futuro do trabalho através de dois conjuntos diferentes de análises: uma baseada na modelagem de um número limitado de catalisadores de nova demanda de trabalho e automação, e outra utilizando um modelo macroeconômico que integra as influências recíprocas entre variáveis técnicas, econômicas e científicas.

As análises indicam que o crescimento econômico, a inovação e investimentos podem não ser suficiente para a criação de novos empregos,

compensando o impacto da automação, conquanto em algumas economias avançadas investimentos adicionais serão necessários para reduzir o risco de escassez de emprego. Segundo o estudo um desafio maior será garantir que os trabalhadores tenham as habilidades e apoio necessários para a transição para novos empregos. Países que não conseguirem gerir esta transição poderão ver o aumento do desemprego e os salários aviltados.

2.3.1 Terceirização

A expressão terceirização é um neologismo “entendido como a combinação da palavra *terceiro* ao sufixo *izar*.” (MARTINS, 2010, p.19). Afirma Martins (2010), que há os que defendem a terceirização à medida que empresas especializadas e encarregadas em prestar serviços, os farão com maior qualidade. Outrossim, tenderá a aumentar a competição entre as empresas, pois “incrementa a produtividade e a qualidade na produção, originando competitividade no mercado, o que pode baratear o preço dos produtos”. (MARTINS, 2010, p. 23).

Carelli (2003), afirma que a terceirização expressa factual intenção dos empresários brasileiros de transferir a “terceiro”, significando “outro”, sua posição de empregador e conseqüentes responsabilidades da relação de trabalho com seus empregados. (CARELLI, 2003, p. 74).

Discorrendo sobre a terceirização, Camargos (2012) assinala que, a terceirização busca transferir atividades administrativas e/ou operacionais de uma empresa para uma outra empresa (a terceirizada). Subcontrata a realização de serviços específicos, modificando a estrutura e o número das atividades da empresa. Em instância objetiva, por meio de contratos externos, a redução de custos, racionalização da gestão, em particular, a gestão de pessoas.

No Brasil, deu-se início a terceirização por meio da instalação das empresas multinacionais, principalmente no setor automobilístico. Para a empresa contratante, a vantagem de contratar uma terceirizada se concentra no fato de poder focalizar e concentrar sua produção nos investimentos e no desenvolvimento tecnológico do que representa sua atividade-fim. Para os trabalhadores e a economia, a terceirização reflete no aumento do número de empregos em pequenas empresas, reduzindo os custos com a administração de pessoal e podendo desmobilizá-los em relação às greves. No aspecto que diz

respeito à reestruturação da produção, introduz-se a terceirização como sua principal estratégia, permitindo recomposição das taxas de lucro pelas empresas e maior controle sobre a força de trabalho. (MACHADO, 1982).

Nos anos 1990-1992, com a política econômica instituída pelo Governo Collor que aborda o discurso de modernizar o Brasil, adota-se o projeto neoliberal, aceitando o pacote de políticas recomendadas pelo Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI).

Esse novo modelo econômico implicou consideravelmente no conjunto das empresas atuantes no Brasil, pois a exigência de novos programas de gestão da produção, reorganização do trabalho e inovação tecnológica, obrigou as empresas a se reciclarem para que fosse possível enfrentar a concorrência. (ANTUNES, 2009).

Ao discutir sobre o processo de terceirização no Brasil, compreende-se que este preponderou fundamentado em duas modalidades. A primeira diz respeito à busca pela qualidade, produtividade e competitividade, representada pela transferência de inovações tecnológicas e gestão de qualidade para as empresas contratadas. A segunda modalidade é aquela que predomina nas empresas brasileiras e se perpetua ancorada na redução de custos com possível precarização do trabalho e do emprego.

Martins (2010) afirma que há os que defendem a terceirização à medida que empresas especializadas e encarregadas em prestar serviços, conseqüentemente, os farão com maior qualidade. Outrossim, tenderá a aumentar a competição entre as empresas, pois “incrementa a produtividade e a qualidade na produção, originando competitividade no mercado, o que pode baratear o preço dos produtos”. (MARTINS, 2010, p. 23).

Sob a égide da discussão acerca da terceirização, entende-se que a precarização do trabalho possui duas dimensões essenciais que se complementam: a precarização salarial que se refere à precarização das condições salariais (contrato, remuneração e jornada de trabalho) e a fragilização dos ambientes de trabalho, responsável pelas transformações na organização da produção com a fixação da estrutura tecnológica informacional e o novo método de gestão de uma matriz flexível que concorrem para a intensificação das rotinas de trabalho. (CARELLI, 2003).

Segundo Carelli (2003), a terceirização consegue garantir os níveis de produtividade e lucratividade da produção toyotista por meio da otimização das escalas produtivas; da redução dos custos administrativos e com a força de trabalho; abrindo espaço para as empresas se concentrarem em atividades consideradas estratégicas, na medida em que se alcança a possibilidade de controlar a gestão da produção e a força de trabalho.

A característica do atual modelo de produção se reflete no fato do trabalhador conviver com um crescente nível de desemprego e possibilidade de supressão de direitos sociais. Há uma tendência de redução de trabalhadores efetivos e o aumento de trabalhadores temporários, com tempo determinado de trabalho, podendo ser demitido com mais facilidade sem maiores custos para o empregador. (HARVEY, 2011).

Na consideração dos aspectos legais atuais da terceirização, a Súmula 331 do TST, de 27 de maio de 2011, Brasil (2011), que trata da legalidade no contrato de prestação de serviço, foi substituída pela nova lei de terceirização (Lei nº 13.429/2017). Tal legislação permite a terceirização de acordo com o tipo de atividade na qual está inserida, compreendendo:

- a. A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores);
- b. A terceirização de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço;
- c. A sublocação de mão de obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão de obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta (produtiva) da contratante, mas com vínculo com a contratada.

No cenário atual a Lei nº 13.429/2017 ampliou a segurança jurídica dos trabalhadores terceirizados, uma vez que regulamenta suas atividades. Desta feita, as empresas que contratam seus serviços, por exemplo, são obrigadas a fiscalizar se os direitos desses funcionários não estão sendo violados, sendo responsabilizadas pelo não cumprimento das normas legais.

2.4 Arranjo Produtivo Local (APL)

Há na literatura indicações de diferenças entre os conceitos de *cluster* e arranjos produtivos locais (APL), no qual CUNHA e TERRA (2008) afirmam que o primeiro se volta aos ganhos econômicos dos participantes da rede de associados e o segundo focado não só nos ganhos de capital, alcançando ainda o âmbito concernente ao desenvolvimento local e a formação de capital social em um espaço territorial determinado. Em oposição, em outros momentos, a literatura utiliza os conceitos expressando a igualdade de sentidos entre ambos. Nesse sentido, Oliveira e Ramos (2018) apontam que *clusters*, igualmente nomeados arranjos produtivos locais (APLs), são identificados pela aglomeração de firmas de um mesmo segmento (ou de segmentos que compõem uma cadeia produtiva), com localização em uma mesma região geográfica.

Estes APLs vêm atingindo grau de importância no Brasil a partir do fim do século XX e início do século XXI, momento histórico que ficou reconhecido que este tipo de organização privada apresenta vantagens significativas nos aspectos econômicos e sociais.

As definições de APL apresentam, em geral, diversas possibilidades de interpretação, principalmente devido à falta de delimitação sobre os elementos que procuram descrever (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Neste estudo os dois conceitos são usados sem distinção.

No que se relaciona aos APLs, esses contribuem para o crescimento tanto econômico, quanto regional. Conforme Amaral Filho (2005), APLs se instituem enquanto aglomerações geográficas de empresas especializadas em determinada produção. Com o objetivo de definir o que são APLs, se faz necessário entender o que é território.

Ratzel (1990), foi um dos precursores da abordagem do território relacionada à concepção de espaço vital, elemento fundamental no processo de desenvolvimento europeu no final do século XIX. A ênfase dada às outras categorias de análise geográfica, espaço e região, arrefeceu as discussões sobre território, ganhando novo impulso a partir da década de 1960-1970 por meio do processo de renovação do pensamento geográfico. (SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009).

Assim, o conceito de território de forma sistemática contempla a noção “de dinamismo, contradições, relações de poder, identidades, redes de

circulação e comunicação”. (FERREIRA, J., 2014, p. 112). Por meio dessa redescoberta do sentido de território, as leituras se atualizaram, vinculando-se a uma concepção da existência de múltiplos territórios ou multiterritorialidade. (HAESBAERT, 2010).

Nesses múltiplos territórios se conjugam uma diversidade territorial de justaposição ou convivência, lado a lado, de tipos territoriais distintos e complexos. (FERREIRA, J., 2014).

Os APLs se organizam territorialmente a partir de cadeias produtivas. A concepção de cadeia, originada da palavra francesa *filiière*, criada na França, na década de 1960, na Escola Francesa de Organização Industrial. Esse conceito tem como característica o fato de estar voltado para os processos que acontecem no seio da indústria. Morvan (1985), define *filiière* como “uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes”.

A concepção de *filiière* enquanto uma cadeia produtiva permite visualizar cada produto em suas ações dentro das relações internas produzidas entre os agentes que a compõem. A partir da análise da cadeia, otimiza-se a descrição da cadeia produtiva e a função da tecnologia em sua estrutura, permitindo a organização de pesquisas e estudos, a introdução de políticas, a compreensão da matriz de insumo-produto para cada produto, bem como a análise das estratégias empreendidas por corporações e associações.

A coordenação de uma cadeia produtiva, denominada de estrutura de governança orienta e interfere em todo o processo produtivo e comercial, determinando o modo de produção e de comercialização dos produtos. (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2009).

Compreender o funcionamento da cadeia produtiva em seus componentes e interrelações é indispensável para que decisões sejam tomadas em relação às políticas públicas, agentes econômicos e estratégias de previsão de eficiência na logística e na organização dos produtos. (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2009).

Em uma cadeia produtiva, a visão sistêmica caracteriza-se pelo nível de agregação que é dado à atividade produtiva, que não mais se divide entre os

setores agrícola, industrial e de serviços, mas perpassa por todos estes. (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2009).

Para Mendes, Figueiredo e Michels (2009), quando o produto é analisado dentro de uma visão de cadeia produtiva, possibilita incluir nas interrelações todos os segmentos econômicos, havendo, assim, a necessidade de um conceito mais amplo que englobe todos os segmentos até se transformar no produto, indo para as mãos do consumidor, incluindo a agregação de valores, comercialização, distribuição, dentre outros. Devido a esta compreensão, cria-se a ideia de cadeia de valor, tendo em vista incluir esses segmentos.

Segundo Muller *et al.* (2008), aglomerações produtivas propiciam um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, habilidades, recursos e a atuação conjunta dos mais variados agentes, fazendo que a inovação se torne um aspecto estratégico para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos APLs. Andrade e Cândido (2010) acrescentam que a maior incidência de capital social fornece um aporte para a consolidação de APL, favorecendo o desenvolvimento local sustentável. Para os autores, o capital social viabiliza o atendimento aos reais interesses da rede e deve voltar-se para o bem comum, que só será atingido com a redefinição do modelo de desenvolvimento econômico.

Autores da administração estratégica (FURMAN; PORTER; STERN, 2002; PORTER, 1999) relatam que a capacidade de inovação de uma nação depende da força da infraestrutura econômica comum de inovação, do ambiente de inovação presente em suas aglomerações industriais e da força dos enlaces entre a micro e a macroestrutura. Os arranjos produtivos locais são redes empresariais que se configuram em aglomerações espaciais de firmas, comunga estrutura produtiva local específica, proporcionando vínculos (laços) tangíveis e/ou intangíveis, fracos ou fortes entre os atores locais. (LASTRES; CASSIOLLATO, 2006; VILLELA; PINTO, 2009)

Consoante PACHECO-VEGA (2007) e SCHIMIDT FILHO & DE PAULA (2008) distinguem em seus estudos pelo menos dois tipos de APLs que podem ser analisados: o primeiro denominado de APL natural, que se origina como resultado da evolução histórica de uma ou mais indústrias em uma região geográfica delimitada; e o segundo, de APL forçado ou planejado, compreendido

como uma aglomeração geográfica de empresas promovida por políticas industriais de governo em âmbito nacional e/ou regional.

De acordo com Porter (1998), *Clusters* são aglomerados localizados em uma mesma região geográfica de empresas e instituições conectadas entre si em um setor específico. Compreende uma série de indústrias interligadas e outras entidades importantes para competir em determinado segmento. Abrange fornecedores de insumos especializados, como componentes, máquinas e serviços e provedores de infraestrutura especializada. *Clusters* também frequentemente se desenvolvem para canais de clientes e paralelamente para os produtores de produtos acessórios a indústrias relacionadas por habilidades, tecnologias ou entradas comuns. Muitos agrupamentos integram instituições governamentais e outras instituições – universidades, agências reguladoras, entidades de formação profissional e associações comerciais – que fornecem treinamento especializado, educação profissional, informação. (PORTER, 1998).

Clusters estimulam a competição e cooperação. Porter (1988) indica que os competidores concorrem intensamente para captar e reter clientes; sem concorrência expressiva, um *cluster* não atingirá seus propósitos. Neles há a cooperação vertical, englobando empresas industriais relacionadas e instituições locais. A concorrência pode conviver com a cooperação, visto verificar-se em diferentes perspectivas e entre diferentes *players*.

A competição contemporânea necessita de níveis adequados de produtividade, não só do acesso a insumos ou de níveis dos volumes de empresas individuais. A produtividade é função de como as empresas competem, e não dos campos particulares em que competem. As indústrias podem ser muito produtivas em qualquer setor – agricultura, calçados, ou semicondutores, outros – se adotarem métodos sofisticados, utilizarem tecnologias avançadas e ofertarem produtos e serviços exclusivos. Todas as indústrias podem ter conhecimento intensivo. O requinte com que as empresas concorrem em um setor determinado é largamente influenciado pela qualidade do ambiente de negócios local. (PORTER, 1998).

Clusters impactam a competição em três maneiras distintas: por meio do aumento da produtividade das indústrias sediadas na área; pelo ritmo da inovação, que dá sustentação para o crescimento futuro da produtividade; e por estimular a constituição de novas empresas, que se estendem e fortalecem a

própria rede de empresas. Um *cluster* possibilita benefícios a cada membro da rede como se possuísse maior escala produtiva, ou como conectado os outros participantes, formalmente, sem sacrificar a sua flexibilidade, proporcionando competitividade aos seus membros. (PORTER, 1998).

Quadro 12 - Porque <i>clusters</i> são fundamentais para a competição
Clusters e produtividade: ser parte de um <i>cluster</i> permite que as empresas operem de forma mais produtiva considerando o fornecimento de insumos, acesso à informação, tecnologia e instituições necessárias; coordenação com empresas relacionadas, além de incrementos de melhorias.
Melhor acesso aos colaboradores e fornecedores: as empresas em <i>clusters</i> vibrantes podem acessar um <i>pool</i> existente de profissionais especializados e experientes, reduzindo assim os custos no recrutamento e seleção. Como um <i>cluster</i> sinaliza oportunidades e reduz o risco de realocação para funcionários, também pode ser mais fácil atrair pessoas talentosas de outros locais; uma vantagem decisiva em alguns setores. Um <i>cluster</i> oferece uma base de fornecedores profunda e especializada. Abastecimento localmente em vez de fornecedores distantes pode reduzir os custos de transação. [...] A proximidade melhora as comunicações e torna mais fácil para os fornecedores a oferta de serviços auxiliares ou de apoio, como equipamentos, insumos.
Acesso à informação especializada: grande mercado, técnicas e informações sobre a concorrência se acumula dentro de um <i>cluster</i> . Os membros têm acesso preferencial a ele. Além disso, pessoal de relações e laços comunitários fomentam a confiança e facilitam o fluxo de informações.
Complementaridades: uma série de ligações entre membros do <i>cluster</i> resulta em um todo maior do que a soma de suas partes. Em um <i>cluster</i> de turismo típico, por exemplo, a qualidade da experiência do visitante depende não só sobre o recurso da atração principal, mas também sobre a qualidade e eficiência das empresas complementares, como hotéis, restaurantes, lojas shopping, e meios de transporte. Como os membros do <i>cluster</i> são mutuamente dependentes, o bom desempenho por um pode impulsionar o sucesso dos outros.

Fonte: PORTER, Michael E. Clusters e Nova Economia da Concorrência. Harvard Business Review. Publicado na HBR, novembro-dezembro de 1998.

No âmbito das regras e ações em uma rede empresas, Castro (2009) distingue duas ações de cooperação nos APLs: a primeira como cooperação produtiva: promover melhorias nos indicadores de produtividade e qualidade, além da economia de escala. A segunda é a cooperação inovativa para minimizar riscos, custos e tempo, impulsionando a inovação dentro da rede de empresas. Já Schmitz (1999) assinala que a relação cooperativa entre membros participantes de empreendimentos advém de dois modos: entre concorrentes (horizontal) e no modo de cadeia de suprimentos (vertical), como demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Os diferentes tipos de cooperação entre empreendimentos		
Tipos de cooperação	Bilateral (entre duas empresas)	Multilateral (entre várias empresas)
Horizontal	Dividindo equipamento	Associação setorial
Vertical	Produtores e usuários melhorando os componentes	Aliança ao longo da cadeia de valor

Fonte: Schmitz, 1999.

Em outra direção, alguns fatores contribuem para a desarticulação dos participantes de uma rede de empresas organizadas em um APL, conforme se vê no Quadro 14.

Quadro 14 - Fatores que contribuem para a desarticulação em APLs
Muitas empresas integrantes de uma rede de APL influenciam de maneira negativa na cooperação entre os membros participantes e coordenação das ações. (VALDÉS-LLANEZA, 2006).
A rivalidade entre os membros integrantes do APL faz manifestar conflitos face à não consonância cultural, complexidade de gestão das ações dentro da rede afetando as suas vantagens comparativas. (ESSER, 2011).
Oportunismos dentro da rede do APL dificulta as ações cooperativas entre os membros, gerando desestabilização no grupo de participantes. (PARK; UNGSON, 2001).
A geração insuficiente de lucro no APL provoca falta de recursos financeiros, promove dificuldades à continuidade do número de participantes da rede e prejudica o desenvolvimento dos produtos. (IACONO; NAGATO, 2007).

Fonte: Autor, a partir dos achados nas literaturas pesquisadas para o trabalho, 2020.

Segundo Tondolo e Schneider (2004), a formação de redes de pequenas empresas propicia o compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos, gerando maior valor para o cliente, a um menor custo e, conseqüentemente, maior para a capacidade competitiva. Contudo, Amato Neto (2000) ressalta que a confiança é o elemento fundamental nas relações cooperativas e, conforme Balestrin e Vargas (2004), fator crítico de sucesso dificilmente encontrado pelas MPEs em outras formas de redes, como na relação com grandes empresas ou em redes de grandes empresas integradas.

Segundo Hoffmann, Bandeira-de-Mello e Molina-Morales (2006), em aglomerados, as trocas entre as partes podem se manifestar via cooperação, na mobilidade da mão de obra e no papel exercido pelas instituições. Para os autores, uma rede aglomerada é composta de firmas e pessoas em convívio constante devido à proximidade geográfica. Por meio dos eventos sociais, os atores acabam se encontrando e criando ligações que extrapolam as relações meramente profissionais, estabelecendo vínculos de cooperação e propagação do conhecimento. Além disso, a própria mobilidade de mão de obra, existente no

deslocamento de trabalhadores entre as empresas do mesmo setor proporciona a disseminação do conhecimento tácito nos limites do aglomerado, beneficiando a coletividade. (TONDOLO; SCHNEIDER, 2004).

As organizações que competem por espaço legítimo em um mesmo meio estrutural, operando em um mesmo segmento econômico, têm como resultado da atuação práticas homogêneas ou isomórficas. (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 1999). As práticas homogêneas nas organizações nesse ambiente emanam da influência desde os procedimentos: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo, delineados no Quadro 15.

Nessa direção, os APLs por compreender um ambiente de relativo controle, considerados a proximidade de empresas de mesmo setor econômico, a subordinação existente e a governança, conformam lugares sujeitos à expressiva influência dos fatores isomórficos, em decorrência do contínuo estímulo ou demanda para cooperar. Situação que requer discernimento crítico dos gestores e dos dirigentes do APL, sobre os benefícios e malefícios desse território, além da tomada de decisões a partir dessa compreensão, visando adequar o impacto dos fatores isomórficos no complexo de práticas das organizações.

Quadro 15 - Tipos de isomorfismo	
Isomorfismo coercitivo	Regras formais e informais ligadas aos aspectos culturais aceitos na sociedade; pressões formais e informais oriundas de legislações emanadas pelo Estado, por órgãos representativos dos setores econômicos ou pela indústria. (Pacheco, 2002).
Isomorfismo mimético	Práticas comuns, ou seja, “a imitação de arranjos estruturais e procedimentos levados a efeito com sucesso por outras organizações.” (Machado-Da-Silva; Vizeu, 2007, p. 90).
Isomorfismo normativo	Profissionais influentes, escritórios e consultores organizacionais, estudiosos da área, escolas de negócio, dentre outros atores sociais. (Machado-Da-Silva, Vizeu, 2007).

Fonte: Autor, a partir dos achados nas literaturas pesquisadas para o trabalho, 2020.

As organizações adotam práticas homogêneas na busca de padrões apropriados à gestão organizacional que possibilitem harmonizar as necessidades do ambiente competitivo. Deste modo, fatores coercitivos, miméticos e normativos, delimitam a atuação das organizações e, igualmente estreitam a racionalidade de seus gestores que, a depender nível de influência, pode ainda gerar relações de dependência que direcionam as organizações a

um temerário estado de imobilidade, podendo provocar reflexos na sua autonomia.

Nos APLs, as empresas associadas buscam condutas isomórficas muitas vezes para resolver problemas de difícil solução só com o empenho dos seus próprios esforços e energia, passando a praticar ações semelhantes à de outros associados do APL, permitindo e facilitando, assim, o desenvolvimento das suas atividades a partir de regras aceitas dentro do aglomerado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma seção de abordagem metodológica de um estudo científico relata como opera o pesquisador na busca dos objetivos apontados no estudo; possibilita melhor compreensão dos elementos formado por abordagem, estratégia, procedimentos e técnicas adotados na investigação. Segundo Gil (2010), é *sine qua non* a pesquisa oferecer informações quanto à tipificação de pesquisa, definição da população e amostra, a coleta de dados e respectiva análise dos dados.

Para consecução dos objetivos aspirados neste trabalho, realizou-se uma pesquisa de lógica indutiva, caracterizada subjetiva e de âmbito qualitativa. Nessa orientação, Gil (2008) indica que a indução não pode transmitir a certeza, partindo do peculiar para a generalização. Creswell (2007) expressa ser a pesquisa qualitativa deveras indutiva, pois busca gerar significados desde os dados coletados no campo.

O estudo caracterizou-se monográfico, sendo a pesquisa descritiva quanto ao seu propósito, para se alinhar ao objetivo geral estabelecido. Alega De Sordi (2017, p. 62) que, o intento da descrição na pesquisa é coletar quantidade adequada de informações sobre o tema tratado que possam auxiliar nas respostas de questões do tipo “o que” e “como”.

A pesquisa pretendeu, sem interferir no ambiente e situações, relatar práticas de gestão e os possíveis fatores que influenciam a gestão da produtividade, delineada por meio de um estudo de campo. Afirma Gil (2002, p.43) que o delineamento se refere a planejar a pesquisa “em sua dimensão mais ampla”, considerando a previsão de análise e o ambiente onde serão coletados os dados, procedimento técnico mais importante, e a interpretação deles; indica o estudo de campo como procedimento que se volta mais ao exame das questões colocadas do que à distribuição das características do grupo estudado, segundo certas variáveis.

O estudo ocorreu com um grupo de MPEs fabricantes de malhas de tricô, ao qual foi aplicado um questionário com questões fechadas, agrupadas segundo critérios definidos, a partir de fatores de gestão para a apuração das práticas adotadas, segundo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), especificando liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos,

resultados. Ainda, com o uso de questões fechadas voltadas às práticas de responsabilidade social e de inovação, constantes do questionário do modelo MPE Diagnóstico, do Movimento Brasil Competitivo (MBC), do SEBRAE. Além das questões validadas nos modelos da FNQ e SEBRAE, recorreu-se a um conjunto de questões fechadas abordando o perfil das empresas respondentes e fatores gerais de gestão e operação, com a possibilidade de múltiplas escolhas, sendo todas fundamentadas a partir dos achados neste estudo, consoante Tachizawa *et al.* (2018).

Os respondentes das questões foram empresários do ramo de malharia de tricô; todos configurados proprietários das MPEs pesquisadas sediadas no APL de Monte Sião, MG.

Concorrendo a essas questões, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com duas empresas pertencentes ao grupo de respondentes, conduzidas com seus proprietários e, ancoradas nas questões do Modelo de Excelência da Gestão®, MPE Diagnóstico e fatores gerais de gestão e operação. As entrevistas discorreram sobre os aspectos dos temas tratados nos modelos das questões, buscando o aprofundamento e geração de significados do objeto do estudo.

Visando entender, segundo visão da ACIMS, o relacionamento e cooperação entre as MPEs, bem como relacionamento delas com essa instituição, uma outra entrevista no mesmo formato foi realizada com o gestor de maior hierarquia da Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS), que vincula as empresas pesquisadas no arranjo produtivo local.

A pesquisa foi delimitada na sua composição, por 30 MPEs industriais, produtoras de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local de Monte Sião MG. As empresas foram selecionadas conforme disponibilidade e facilidade de acesso, face às circunstâncias econômica e de saúde pública, provocadas pela pandemia do Covid-19 em curso, como indicado por Freitas *et al.* (2000), ser a escolha dos participantes apoiada em suas disponibilidades. Considerou-se, ainda, para a amostra MPEs formais, para de forma mais adequada tornar evidente, nas análises procedidas, o alinhamento da estrutura organizacional às práticas de gestão pesquisadas.

Para favorecer o entendimento dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, o Quadro 16 apresenta uma síntese deles.

Quadro 16 - Resumo dos procedimentos metodológicos			
Objetivos da pesquisa	Métodos	Tipos de dados	Tratamento
Organização inicial para visitas presenciais e virtuais/envio do questionário às empresas e abordagem dos empresários.	Navegação em <i>sites</i> das empresas (fonte de informações virtuais).	Gerais e de comunicação institucional, via plataforma virtual.	Exame preliminar para efeito de estabelecimento das diretrizes da pesquisa (alinhamento).
Investigar as práticas essenciais para a gestão das empresas, no rol das MPEs industriais sediadas no arranjo produtivo local.	Questionário estruturado, com questões fechadas, segundo aspectos da gestão empresarial: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos, resultados. Entrevista semiestruturada em profundidade (recorte do questionário).	Dados nominais (qualitativos) acerca dos aspectos da gestão empresarial e gestão da produtividade.	Questões: tabulação dos dados coletados e efetivação da análise por meio da determinação da proporção relativa de cada resposta. Entrevista: análise de conteúdo.
Inventariar junto às MPEs industriais ações da gestão – diretas e indiretas – voltadas ao incremento da produtividade, que permeiam a mão de obra.	Questionário estruturado, com questões fechadas, apoiado nos aspectos tratados na gestão empresarial. Entrevista semiestruturada em profundidade (recorte do questionário).	Dados nominais (qualitativos) acerca dos aspectos da gestão empresarial e gestão da produtividade.	Questões: tabulação dos dados coletados e efetivação da análise por meio da determinação da proporção relativa de cada resposta. Entrevista: análise de conteúdo.
Apresentar aos participantes o conjunto pesquisado, evidenciando semelhanças e/ou atipicidades nas práticas apuradas, bem como possíveis contribuições para o rol das MPEs do APL.	Apresentação e entrega dos resultados através de documentos.	Compilação das informações obtidas por meio do questionário e das entrevistas.	Classificação dos dados/confrontação com resultados do conjunto pesquisado.

Fonte: Adaptado de MAZZON; TELLES, 2001.

3.1 Método de pesquisa

Evidencia-se o tratamento deste estudo, mediante a pesquisa realizada, como de abordagem qualitativa, conforme alude Creswell (2007), ser a pesquisa qualitativa instrumento para a investigação e entendimento do significado que indivíduos ou grupos conferem a um problema social. Estuda o ambiente ou o contexto dos indivíduos, com foco em um conceito ou fenômeno único. Sustenta um estilo indutivo, com estrutura flexível, focando a relevância da apreciação da complexidade de uma circunstância ou situação. Ainda, afirma Eisenhardt (1989) que padrões qualitativos são adequados para precisar juízos e motivações. Corroboram os autores Silva A. *et al.* (2006, p. 7), afirmando que a pesquisa qualitativa, quanto à compreensão dos fenômenos organizacionais, se impõe opostamente a conhecimento “objetivo e explicativo”, implicando procedimentos que propõem lograr conhecimento “intersubjetivo e compreensivo”.

Por sua finalidade, caracteriza-se como pesquisa qualitativa e mostra-se descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva objetiva primariamente visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, compreendendo como aspecto marcante o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação cuidadosa.

3.2 População e amostra

Dentro do universo das empresas sediadas no arranjo produtivo local de Monte Sião, cidade localizada no sul do estado de Minas Gerais, a amostra determinada por conveniência, uma vez a pesquisa certificada como qualitativa, foi composta por 30 MPEs industriais, por meio dos seus proprietários, restringida pelas condições de acesso impostas pela pandemia do Covid-19 e tendo, ainda, em consideração como relevante para a determinação da amostra serem MPEs formais, para que de forma mais adequada tornar evidente, nas análises procedidas, o alinhamento da estrutura organizacional das empresas às práticas de gestão pesquisadas.

Com representação relativa próximo a seis pontos percentuais do total dos fabricantes integrantes do complexo – todas atuantes no ramo de malharia de tricô – associadas à Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de

Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS), a cidade considerada capital nacional do tricô, região configurada como um *cluster* de produção de malhas de tricô. Consoante a ACIMS (2020), há em torno de 1,5 mil malharias sediadas no APL, das quais aproximadamente 500 são fabricantes de malhas de tricô, considerando, inclusive, produtores informais e os arranjos familiares que prestam serviços para empresas formais.

As duas empresas objeto das entrevistas em profundidade desde seus proprietários, selecionadas, para incrementar o estudo, em função de relacionamentos profissionais prévios com o pesquisador e pertencentes à amostra, foram caracterizadas como: Empresa 1 e Empresa 2, respectivamente. O gestor da ACIMS entrevistado foi identificado como “Maior gestor” selecionado por relacionamento profissional prévio com o pesquisador, igualmente para contribuir com o aprofundamento do estudo relativamente aos relacionamentos interorganizacionais das MPEs e o relacionamento delas com a ACIMS.

Na escolha dessa técnica de amostragem, concordante Marconi e Lakatos (2010, p. 38), “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos, mas não representativos dela”. O estudo, por se apoiar na abordagem qualitativa, pode prescindir de normas rígidas exigidas em um estudo quantitativo (ou positivista), sendo que, em determinadas situações, a influência de algumas delas possa ser de valia para a qualidade da pesquisa. Confere-se igualmente às situações a questão do tamanho da amostra. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.3 Coleta de dados

A pesquisa de campo foi o procedimento técnico adotado nessa pesquisa, que trabalhou com um grupo indivíduos detentores de informações alinhadas ao presente estudo, pesquisado por meio de entrevistas buscando registrar suas explicações e interpretações das ocorrências no seu campo de atuação. Esses procedimentos normalmente podem ser combinados com outros como análise de documentos e questionários. (GIL, 2002).

Para aplicação do questionário, ocorrido durante o mês de outubro de 2020, recorreu-se a questões fechadas definidas e validadas no Modelo de Excelência da Gestão®, questões fechadas definidas e validadas no modelo do MPE Diagnóstico e questões de fatores gerais de gestão e operação, sendo

essas com possibilidade de múltiplas escolhas e fundamentadas a partir dos achados neste estudo, consoante Tachizawa *et al.* (2018); todas constantes do Apêndice B.

SEBRAE (2020) indica que o modelo MPE Diagnóstico é alicerçado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, praticado por diversas empresas. Fundamenta-se em pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre cliente e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Afirma SEBRAE (2020) serem princípios largamente reconhecidos no mundo e presente em empresas que lograram níveis de excelência ou avançam nesse sentido. Destacando serem princípios apropriados a empresas de qualquer porte ou segmento econômico, tratando de modernos conceitos de gestão.

Todas as questões alicerçadas nos modelos definidos, configuradas por um recorte do grupo de questões dos modelos, definidas em função das circunstâncias relativas à amostra para a pesquisa, às ações na coleta dos dados e às análises decorrentes, presentes no cenário do ambiente do estudo, visando ao aprofundamento de características de fatores das práticas de gestão que impactam a produtividade das MPEs industriais.

O cenário atual exigiu uso de recursos tecnológicos, como comunicação remota, formulários digitais para a coleta e levantamento de dados à distância, tanto para as questões aplicadas quanto para as entrevistas em profundidade realizadas. Para De Sordi (2017), é possível a utilização de técnicas combinadas para a coleta de dados em diferentes perspectivas, em um projeto de pesquisa. Afirma o autor, que o questionário é um meio estruturado e competente para se coletar dados, atentando-se para limitação de tempo, tanto para quem o realiza, como para os respondentes. Esse autor alega que a entrevista semipadronizada é direcionada a gerar uma teoria substantiva dos entrevistados e adequada para entrevistados com determinado nível de conhecimento do tema estudado e possuidores prévios de conjecturas categóricas, que os permitem expor instantaneamente suas impressões para responder espontaneamente acerca de questões abertas.

As entrevistas semiestruturadas em profundidade, determinadas na apresentação deste capítulo para discorrer adicionalmente sobre os aspectos das práticas de gestão pesquisada, teve a coleta de dados organizada nas etapas:

1. **Pré-análise:** foi demarcado um *corpus* documental constituído por um recorte do conjunto das questões fechadas aplicadas na pesquisa, localizado na parte 2 do Apêndice C e questões abertas, constantes na parte 3 do apêndice.
2. **Triagem:** para a consecução das entrevistas foram selecionados dois empresários do grupo da amostra de respondentes das questões fechadas e o gestor de maior hierarquia da ACIMS. Ambos respondentes com relacionamentos profissionais antecedentes com o pesquisador.
3. **Registro e configuração:** para a execução e registro das entrevistas foram formulados os documentos constantes do Apêndice C.
4. **Solicitação das entrevistas:** as entrevistas se efetivaram por meio do uso de recursos tecnológicos, tais como dados e comunicação remotos com o uso de aplicativos de reuniões digitais com áudio/vídeo e gravação.
5. **Metodologia de entrevista:** as entrevistas aconteceram com dois empresários e o gestor da ACIMS no decorrer do mês de outubro de 2020, mediante roteiros do Apêndice C.

3.4 Análise de dados

A partir da estruturação criteriosa deste estudo, foi possível o tratamento dos dados coletados, bem como a transcrição das informações apuradas, nas questões e nas entrevistas efetivadas, respectivamente.

Importante aspecto a ser considerando para se proceder a análise, diz respeito à integridade dos procedimentos metodológicos adotados e dos dados coletados. Conforme ponderam Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa científica deve buscar informações que apoiem metodologias que promovam resultados e confiabilidade. Nessa linha, o zelo e prudência na busca dos conhecimentos pretendidos foram elementos adotados na etapa da análise de dados, tanto nas questões como, ainda com cuidados redobrados, para as entrevistas em

profundidade. Preocupou-se ao longo da execução da pesquisa com veracidade na comprovação das informações dos respondentes das questões fechadas e conclusões, ressaltando a importância do cumprimento das etapas deste estudo para garantir a fidedignidade e a idoneidade ao alcance dos resultados. Bem como a cautela e cuidados com as entrevistas individuais através das suas gravações, com a intenção de facilitar a compreensão e os ritos dos procedimentos.

Conforme Creswell (2007), os dados típicos coletados no ambiente dos respondentes, propicia a análise de dados de forma indutiva, sendo concebida a análise a contar das particularidades para os tópicos gerais e as apreciações efetivadas pelo pesquisador relativamente à significação dos dados.

Arregimentado os dados coletados, foi possível a parametrização e organização das informações para a etapa seguinte que, conformada, procedeu-se, por meio de gráficos, a codificação dos dados nominais (qualitativos) para se estabelecer as análises descritivas devidas, segundo os pressupostos do estudo. Para as questões fechadas, de acordo com Siegel e Castellan (1998), a proporção relativa de cada resposta é a maneira mais simples e útil para a efetivação da análise aplicada a dados nominais; a proporção relativa foi aplicada a todas as questões.

Para os dados coletados desde as entrevistas em profundidade realizadas, em menor número em relação às questões fechadas aplicadas, abrangendo aspectos relevantes para exame metucioso das práticas da gestão, foi aplicada a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo se faz, na qualidade de um método, um grupamento de técnicas de análise das comunicações que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Completa, ainda, a análise de conteúdo compreender técnicas para analisar interlocuções com o uso de processos sistematizados e adequadamente definidos de descrição do conteúdo nas mensagens, relações de cognição concernentes às condições de produção, ou ocasionalmente de recepção.

A relação decorrente vale-se de indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2011). Afirma Charmaz (2006) que entrevistas realizadas com rigor abrangem o exame em profundidade das experiências novas dos participantes e há a necessidade da coleta de dados e a análise deles de forma simultânea, para que

se possa adaptar os dados coletados à necessidade de registrar o que seja relevante.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de aprofundar o entendimento do significado que o grupo de empresas pesquisadas conferiram à problemática das práticas de gestão e seus fatores inerentes, bem como o impacto decorrente na gestão da produtividade, por meio dos dados primários coletados no grupo de questões respondidas pelos empresários industriais sediados no APL de Monte Sião, somou-se às questões fechadas a realização de duas entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com dois empresários pertencentes ao grupo de respondentes das questões. Do mesmo modo mostrar a repercussão nos resultados das respectivas empresas, relacionados à maior eficiência produtiva, capacidade para concorrer no segmento através de iniciativas inovadoras e retornos financeiros.

Transversalmente foi realizada uma outra entrevista semiestruturada com o maior gestor da Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS), visando à melhor compreensão da visão dessa instituição quanto à sua relação com as empresas do complexo, além dos proveitos delas por serem associadas e pertencerem ao APL, mais a percepção da existência de comportamento, nas empresas, quanto a práticas de gestão cooperativas interorganizacional.

Deste modo, consideradas as abordagens da análise do segmento das empresas pesquisadas e a alusão às características territoriais e estruturais do APL indicadas na seção População e amostra (3.2), procuraram-se examinar de forma descritiva os dados e as informações obtidas, quanto às realidades dos empreendimentos.

Para fundamentar a análise do estudo das práticas de gestão, seus fatores e a influência decorrente das práticas na produtividade, foi necessário investigar a compreensão (domínio) das MPEs industriais, por meio dos seus proprietários, com objetivo de levantar elementos que propiciem estabelecer indicadores, sejam quantitativos ou qualitativos.

O alto nível de competitividade encontrado na maioria dos mercados provocou uma nova ênfase na medição do desempenho, não somente em termos absolutos, mas também em termos relativos em relação à concorrência (CHRISTOPHER, 1997). No passado, julgava-se que bastava simplesmente medir o desempenho interno. Em outras palavras, o enfoque era sobre medidas como a produtividade, qualidade, absenteísmo, custos e assim por diante.

Conquanto ainda seja importante que esses parâmetros continuem sendo medidos e controlados, deve-se reconhecer que tais medidas somente têm sentido quando comparadas com um padrão de referência. Em verdade, existem várias dimensões para o problema da medição. O primeiro ponto-chave é que o cliente deve ser a referência básica para a medição, uma vez que o mais importante são suas observações em relação ao desempenho. Em segundo lugar, não é suficiente apenas comparar o desempenho da empresa em análise com o do concorrente imediato; deve-se recorrer ao *benchmarking*. Em terceiro lugar, não são apenas os produtos que devem ser medidos e comparados, mas também os processos que os produzem.

Essas dimensões estão na essência daquilo que se chama de *benchmarking* competitivo. As medidas de desempenho são importantes para a gestão empresarial, como já foi observado nas citações de Kaplan e Norton (1997) e Schroeder (1981): “if you can’t measure it, you can’t manage it”. Muitas empresas já trabalham com sistemas de medição de desempenho que incorporam medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN e NORTON, 1997). Entre as várias medições de desempenho existentes, umas das mais importante do *benchmarking* competitivo é a produtividade da mão de obra porque ela está associada como um indicador de eficiência de uma empresa e de riqueza para uma nação (FAMÁ, 1986). A medição da produtividade em um sistema produtivo é definida como a relação entre a quantidade de bens ou serviços gerados (saídas) e a quantidade de recursos consumidos para gerá-los (entradas) num mesmo período (t) (HEIZER e HENDER, 2001). Mede quão bem são convertidas as entradas em saídas, ou seja, a utilização dos recursos físicos na produção de bens ou serviços.

De modo geral, as medidas da produtividade devem ser vistas como instrumentos auxiliares na detecção de problemas e no acompanhamento do desempenho dos sistemas produtivos a que se referem (MOREIRA, 1991). Uma unidade de negócios ou uma empresa pode atingir aumento de produtividade quando a quantidade de bens e serviços gerados cresce a uma taxa maior que a quantidade dos recursos consumidos (HEIZER e RENDLER, 2001). Além disso, para fazer sentido, segundo Davis *et al.* (2001), a medida da produtividade precisa ser comparada com operações similares de outras empresas do mesmo mercado e ao longo do tempo na mesma operação, isto é, a medida da

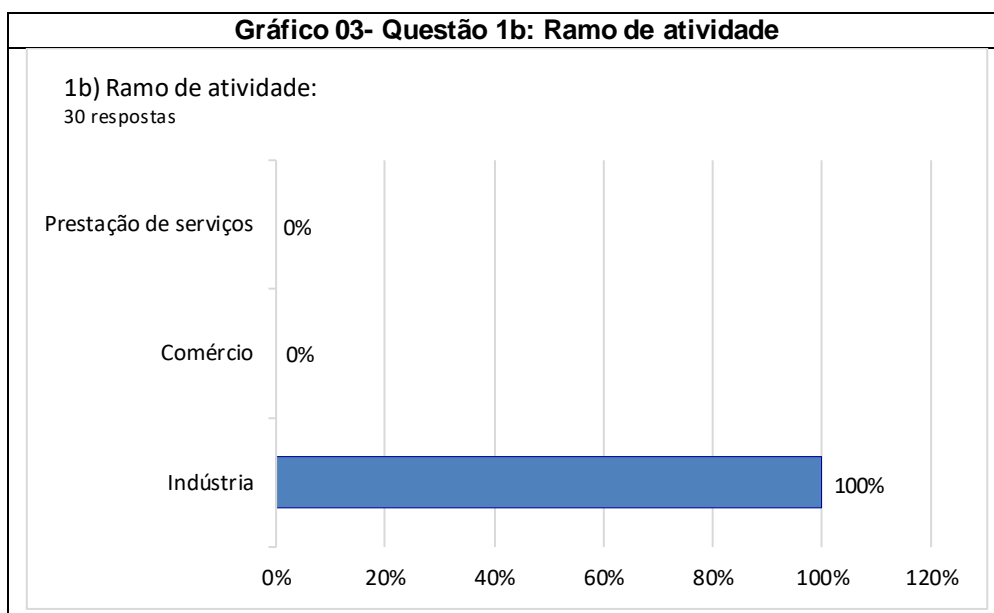
produtividade em um dado período de tempo com os períodos anteriores e seguintes. Uma visão ampla da produtividade, denominada de produtividade total, é aquela que inclui todas variáveis ou recursos utilizados na produção dos bens ou serviços (HEIZER e RENDER, 2001; MOREIRA, 1991).

O acesso a instrumentos de controle de gestão pelos empresários e/ou gestores de micro e pequenas empresas, inclusive as MPEs industriais é fundamental, permitindo estipular, além do controle administrativo e operacional, a avaliação de desempenho com o estabelecimento de indicadores, configurando-se como vetor essencial para a sobrevivência desse tipo de empresa, e ainda compreendendo fator vital em busca de maior produtividade, com elevação dos níveis de produção mais eficientes e conquistas de diferenciais competitivos no mercado (NARANJO-GIL e HARTMANN, 2006).

Tendo explanado as bases das empresas pesquisadas, com fundamentos teóricos relacionados no Capítulo 2 e destaques desta seção, para a análise dos fatores de gestão e impactos decorrentes na produtividade, o presente estudo passa a apresentar os resultados obtidos por meio da coleta de dados primários desde questões fechadas (Apêndice B), as entrevistas semiestruturadas com seus roteiros (Apêndice C) e a análise dos elementos que evidenciam o problema de pesquisa, mediante a apresentação do perfil dos respondentes (seção 4.1), a discussão dos resultados (seção 4.2) e as ações cooperativas entre a ACIMS e o grupo de empresas associadas, integrantes do APL (seção 4.2.15).

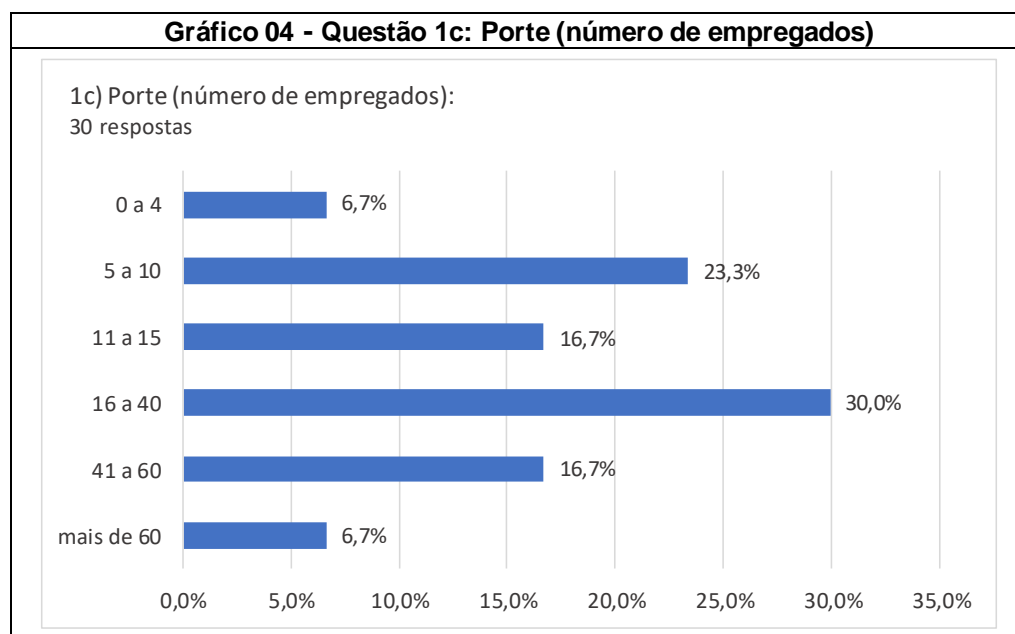
4.1 Perfil dos respondentes das questões fechadas

Os dados e informações analisados foram apurados a partir de 30 MPEs produtoras de malhas de tricô, associadas à Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS), localizadas no sul do Estado de Minas Gerais, na cidade considerada capital nacional do tricô, região configurada como um *cluster* de produção de malhas de tricô. A ACIMS (2020), indica a existência de aproximadamente 1,5 mil malharias sediadas no APL, das quais aproximadamente 500 são fabricantes de malhas de tricô, considerando, inclusive, produtores informais e os arranjos familiares que prestam serviços para empresas formais. Segue a apresentação do perfil dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Observando esse gráfico, conforme já indicado na seção *População e amostra* (3.2), nota-se que todos os 30 respondentes, incluindo dois empresários entrevistados, pertencem ao setor industrial.

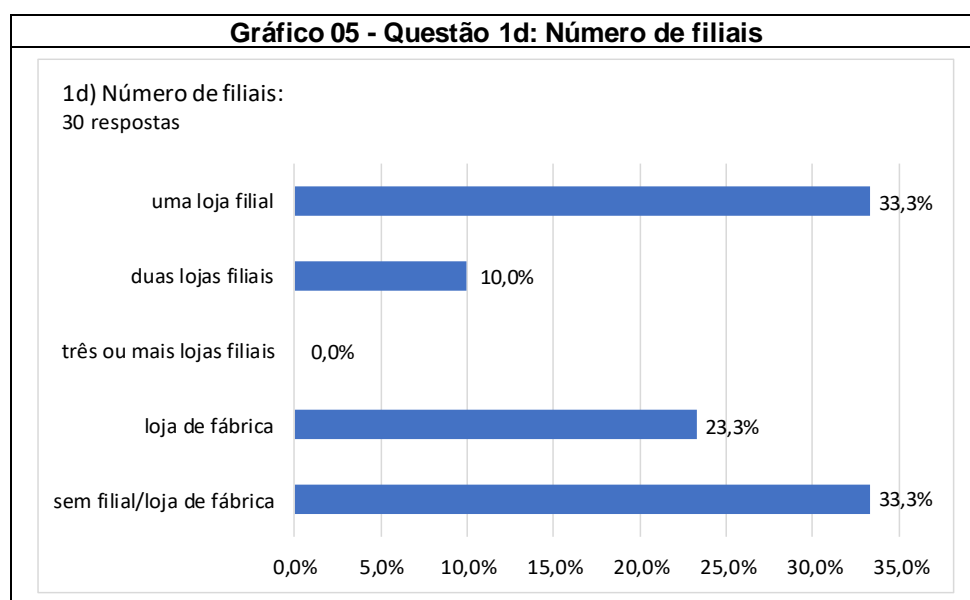


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A análise proporcional do Gráfico 04 refere-se ao porte das MPEs industriais pesquisadas, considerando o fator número de empregados. Nele, observa-se a distribuição relativa maior na categoria de empresas com 16 a 40 empregados, com uma taxa percentual de 30%; seguido da categoria com cinco a dez empregados, relativamente igual à taxa de 23,3%. Também se observam dois grupos de categorias com simetria proporcional: uma categoria com uma

taxa percentual de 6,7% em um dos extremos da análise, demonstrando não haver, na amostra das empresas, número muito baixo de empregados nela e, outro grupo, no extremo oposto, de empresas com número significativo, tratando-se de MPEs; outro grupo de empresas apresenta taxa relativa de 16,7%.

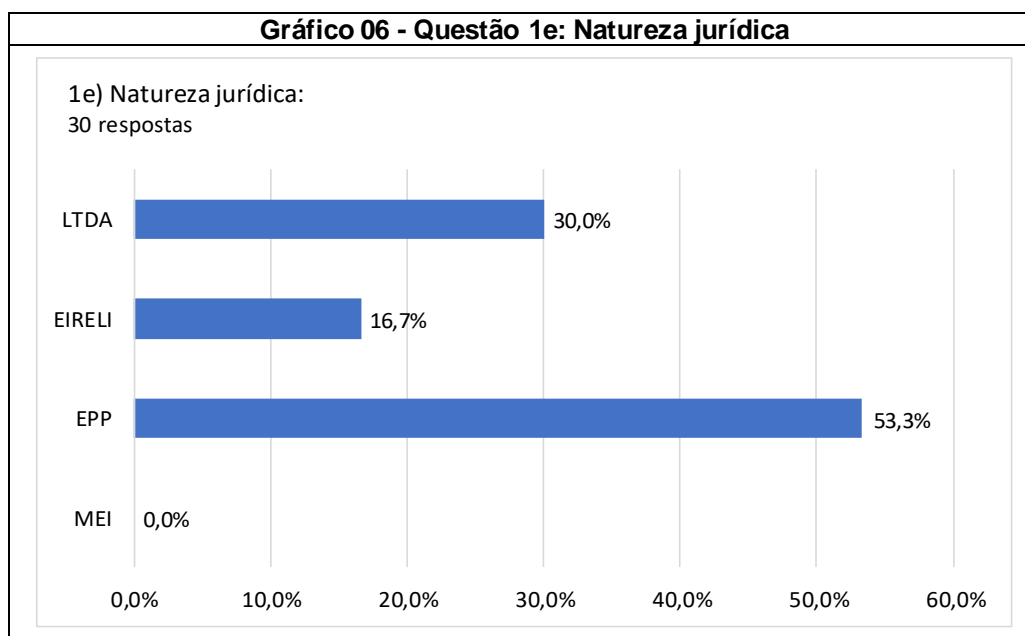
Considerada a análise do número de empregados das empresas pesquisadas, a amostra configura-se pertencente ao universo das MPEs, o maior contingente das empresas nacionais, consoante SEBRAE e DIEESE (2018), indicando esse tipo de empresa representar 99% dos estabelecimentos empresariais do país.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

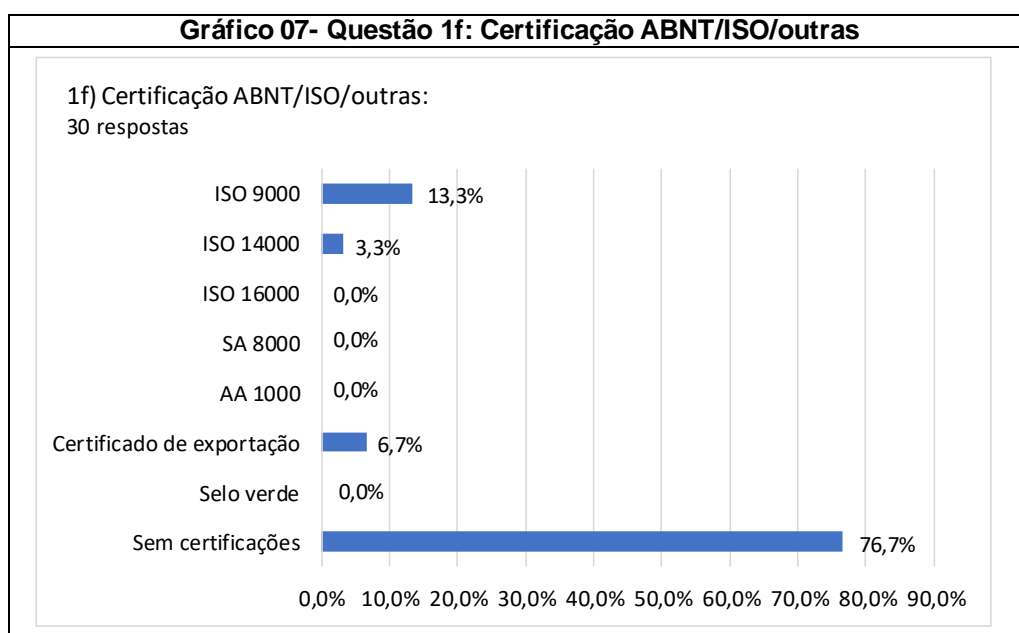
Na análise do Gráfico 05, concernente ao quesito número de filiais, evidencia-se que a maior proporção das empresas pesquisadas apresenta simetria proporcional nos grupos situados nos extremos da análise. Um grupo não possui loja de fábrica ou filial, representando uma taxa percentual de 33,3%; igual taxa do grupo que indica ter uma loja filial. Na sequência, mostra-se o grupo com loja de fábrica a uma taxa percentual de 23,3%, seguido do grupo de empresas com duas filiais, com taxa igual a 10%. Não há registro de empresas com três ou mais filiais.

É, portanto, perceptível na amostra pesquisada a presença significativa de MPEs possuidoras de filiais ou loja de fábrica.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quando analisado o Gráfico 06, indicativo da natureza jurídica, verifica-se um alinhamento com o Gráfico 04, que trata do porte das empresas por número de empregados, no qual de zero a 40 empregados soma-se taxa percentual de 76,7%. Grande contingente da amostra se classifica como empresa de pequeno porte (EPP), apresentando taxa relativa de 53,3%. Nenhuma empresa foi classificada como MEI.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O Gráfico 07, referente a certificações, mostra parcela superior de empresas sem nenhuma certificação, representando 76,7% pontos percentuais.

A certificação ISO 9000 é adotada por 13,3% das empresas pesquisadas, seguido por empresas com certificado de exportação, com taxa percentual de 6,7%. Só 3,3% das empresas possuem certificação ISO 14000.

As considerações presentes na análise desse gráfico apontam para as dificuldades gerenciais das MPEs, inclusive a falta de certificações em áreas específicas. Normalmente elas são administradas conforme Faria et al. (2012, p.90) “por profissionais, que, na maioria dos casos, são proprietários da empresa e não têm formação [...] nem em áreas ligadas à gestão de negócio”.

4.2 Discussão dos resultados

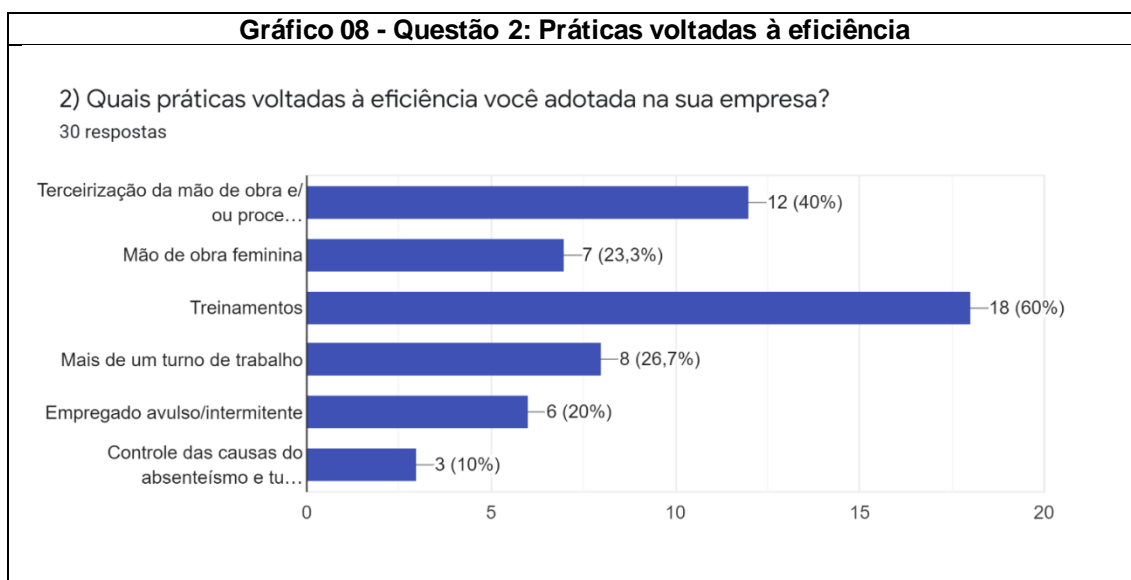
A partir da questão dois, houve segregação de grupos por critérios delineados, concordante indicação de modelos definidos na apresentação do Capítulo 3. A análise dos resultados considerou essa segregação, como na estrutura mostrada no Quadro 17.

As questões do critério fatores gerais de gestão e operação permitiu a possibilidade de as empresas respondentes assinalarem múltiplas respostas, o que leva a um percentual acima de 100%, quando somados, nas respostas destas questões. Como apontado nos gráficos correspondentes.

Quadro 17 - Relação entre critérios de análise de resultados, grupos de questões da pesquisa e entrevistas semiestruturadas		
Critérios	Questões	Entrevista semiestruturada
Fatores gerais de gestão e operação	2 a 6	Questões: 3 a 6
Liderança	7 a 8	Questões: 7 e 8
Estratégias e planos	9 a 11	Questões: 9 e 10
Clientes	12 a 16	Questão: 12 e 15
Sociedade	17 a 18	Questão: 17
Informações e conhecimentos	19 a 22	Questões: 20, 21 e 22
Pessoas	23 a 26	Questões: 23 e 25
Processos	27 a 30	Questões: 27, 28 e 30
Resultados	31 a 33	Questões: 31 a 33
Práticas de responsabilidade social	34 a 35	Questões: 34 e 35
Práticas de inovação	36 a 43	Questões: 37,38, 40 e 42

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

4.2.1 Critério de análise: Fatores gerais de gestão e operação

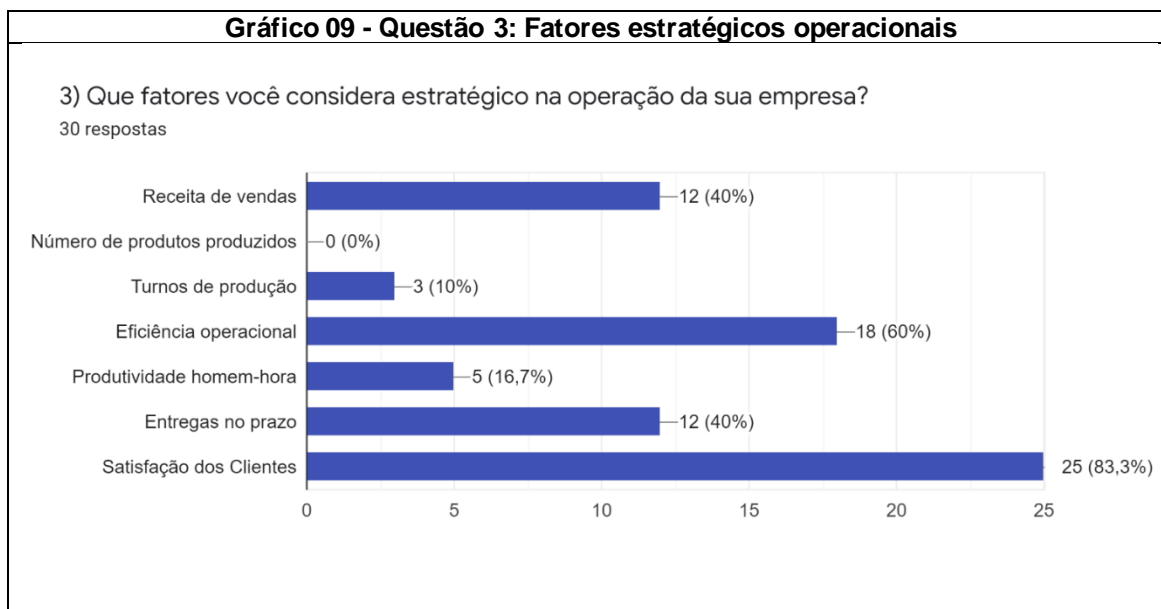


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A análise do Gráfico 08 permite inferir a preocupação das MPEs industriais pesquisadas quanto à prática de treinamentos, como sendo fator relevante voltado à eficiência operacional, correspondendo a 60% dos respondentes, comparável à fundamentação teórica em que, segundo DocuSign (2018), mostra que o indicador com aderência à gestão fabril investimento em qualificação, aplicado a programas de treinamento permitem equipes que promovem o aumento da produtividade.

Da mesma forma, um grupo relevante de respondentes indicaram a terceirização da mão de obra e/ou processos ser uma prática de gestão considerável, com taxa relativa igual a 40%, revelando o interesse das empresas na adoção dessas práticas como fator de eficiência na gestão das empresas. Em patamares muito próximos apareceram as práticas mais de um turno de trabalho, mão de obra feminina e empregado avulso/intermitente com taxas percentuais de 26,7%, 23,35 e 20% respectivamente. As empresas não demonstraram muita atenção à prática controle das causas do absenteísmo e *turnover*, com registro de apenas 10% delas.

Gráfico 09 - Questão 3: Fatores estratégicos operacionais

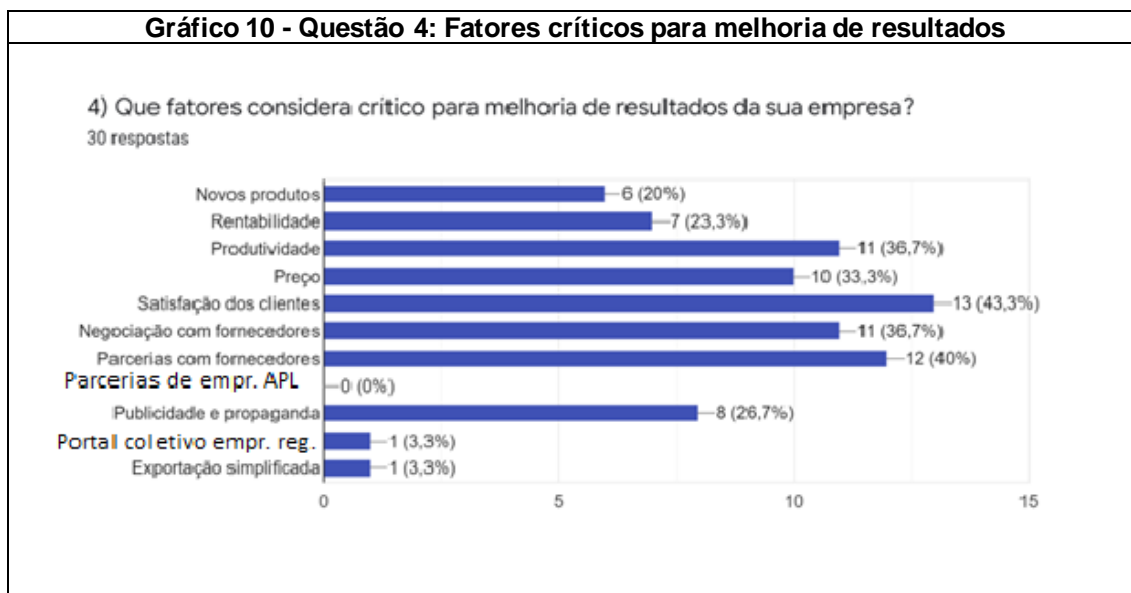


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A análise dos fatores do Gráfico 09 revela o foco e a atenção dados pelas MPEs a alguns fatores estratégicos para a operação das empresas, indicando-os como de grande importância, a serem notados: a satisfação dos clientes (83,3%) e eficiência operacional (60%). Um paralelismo foi notado nos fatores receita de vendas e entregas no prazo, indicando taxa de 40% para ambos; revelam-se elementos bem considerados nas estratégias operacionais das empresas pesquisadas. A produtividade homem-hora aparece em apenas 16,7% dos registros, demonstrando não estar no rol dos fatores estratégicos adotados com maior ênfase pelos respondentes. Com menor foco ainda, aparece turnos de produção (10%) e números de produtos produzidos não tendo registro.

A satisfação dos clientes, eficiência operacional e receita de vendas revelam-se indicadores não dispensáveis na condução da gestão das empresas pesquisadas que, para Tachizawa (2018), os atributos e valores dos indicadores de gestão são dimensionáveis e as avaliações precisam ser em decorrência das estratégias corporativas da organização, incluindo os processos sistêmicos.

Gráfico 10 - Questão 4: Fatores críticos para melhoria de resultados

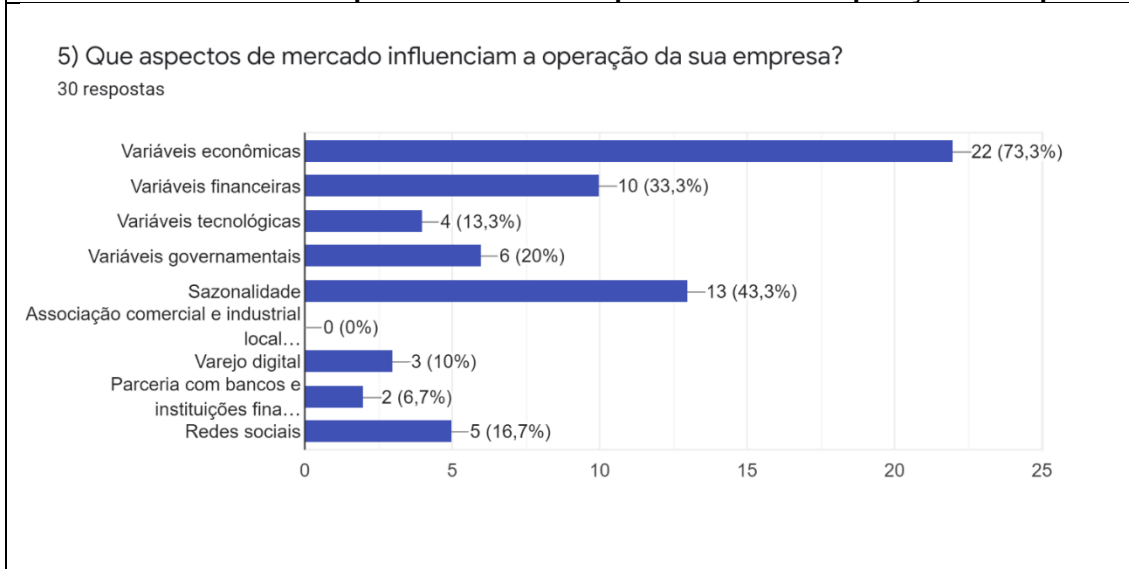


Fonte: Dados da pesquisa. (2020).

O Gráfico 10 apresenta uma dispersão quanto às indicações dos fatores considerados críticos à consecução de melhoria de resultados para as empresas respondentes. O fator mais pontuado foi novamente a satisfação do cliente, como apontado no Gráfico 09, com registro de 43,3% pontos percentuais. Parceria com fornecedores se revela um fator destacado, com 40% de registros pelas empresas. Já, nessa análise, a produtividade aparece com certo destaque com proporção de 36,7%, opostamente ao assinalado na análise do Gráfico 09, referente à produtividade homem-hora, e em simetria com o fator negociação com fornecedores, com igual taxa.

Quase no mesmo nível de relevância a partir da ótica dos respondentes, aparece o fator preço correspondendo a taxa de 33,3%. Outros fatores aparecem em proporções menores. Importante destacar, que o fator parcerias de empresa do APL não apareceu como fator crítico de melhoria de resultados para nenhuma empresa.

Gráfico 11 - Questão 5: Aspectos de mercado que influenciam a operação da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Notadamente os aspectos de mercado mais assinalados no Gráfico 11 foram variáveis econômicas com proporção relativa de 73,3%. Paralelamente, conforme Schumpeter (1950), o cenário econômico inclui nas empresas o papel de empreender na esfera das inovações tecnológicas, estabelecendo condições favoráveis de mudança para que a economia se desenvolva num ciclo virtuoso benéfico à operação das empresas.

Em destaque aparece ainda o aspecto sazonalidade, apontado pelas MPEs industriais com taxa percentual de 43,3%, como aquele que influencia a operação da empresa. Esse resultado está alinhado ao setor econômico pesquisado (indústria de vestuário) e ao ramo de atividade (malharia), que envolve moda e estações do ano.

Variáveis financeiras atendem a 33,3% pontos percentuais das respostas na análise, apresentando-se como um aspecto respeitável. Os demais se dispersaram ao longo da análise.

Gráfico 12 - Questão 6: Vantagens associadas ao arranjo produtivo local



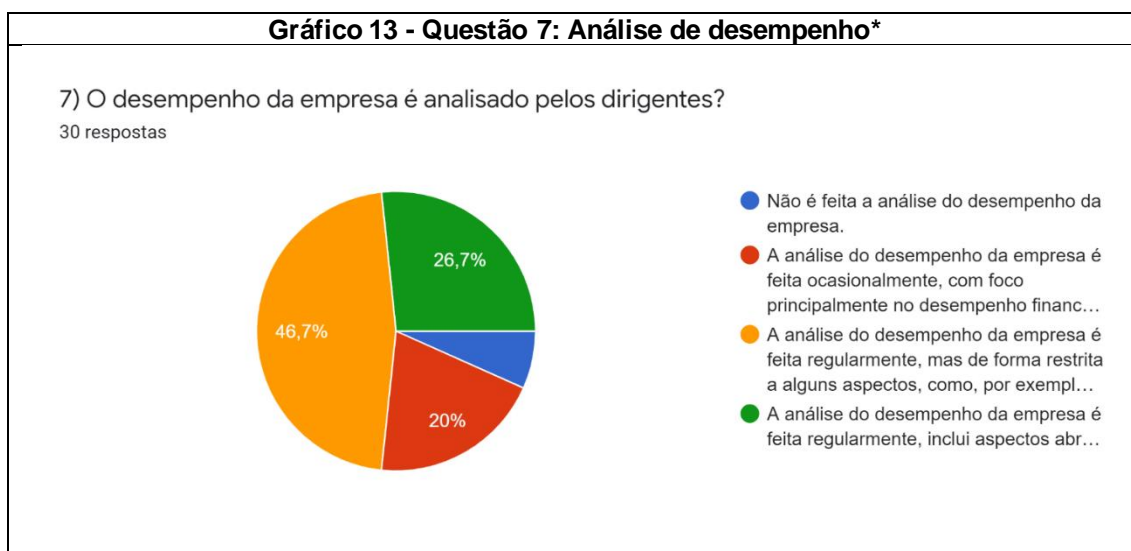
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto à análise das vantagens associadas à localização das empresas no APL, como visto no Gráfico 12, fica evidente que a infraestrutura física e de serviços se configura uma vantagem importante, visível na taxa relativa de 53,3%.

Outras vantagens se configuram respeitáveis, com distribuição proporcional próximas em dois grupos distintos de vantagens. Um grupo aponta, a capacitação da mão de obra e treinamento (36,7%); outro destaca a proximidade com clientes (46,7%).

A disponibilidade e custo da mão de obra bem como a proximidade com fornecedores aparecem com taxa igual a 26,7%. Os resultados aderem com força a Poter (1998), evidenciando os aglomerados produtivos serem fundamentais para a competição, desde o melhor acesso a colaboradores e fornecedores, acesso à informação especializada e complementariedades dos serviços disponíveis.

4.2.2 Critério de análise: Liderança



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

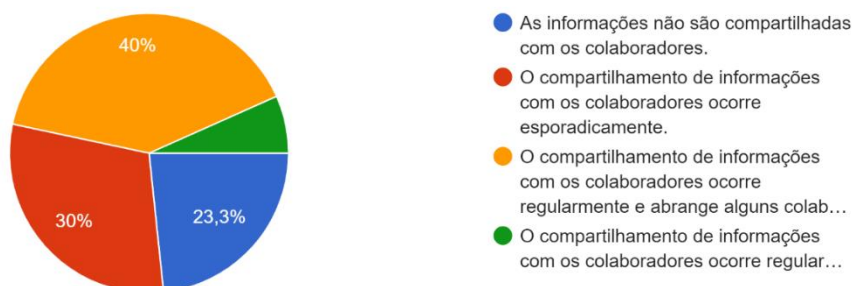
O alto nível de competitividade encontrado na maioria dos mercados provocou uma nova ênfase na medição do desempenho, não somente em termos absolutos, mas também em termos relativos em relação à concorrência (CHRISTOPHER, 1997). No passado julgava-se que bastava simplesmente medir o desempenho interno, ou em outras palavras, o enfoque era sobre medidas como a produtividade, qualidade, absenteísmo, custos e assim por diante. Conquanto ainda seja importante que esses parâmetros continuem sendo medidos e controlados, deve-se reconhecer que tais medidas somente têm sentido quando comparadas com um padrão de referência externa.

A partir dessa constatação teórica, o exame do Gráfico 13 permite observar que 46,7% dos empresários analisam o desempenho de suas empresas, de forma restrita aos aspectos financeiro, vendas, produção e outros. Outra parte do grupo de respondentes assinala que analisam o desempenho de forma abrangente, incluindo alguns indicadores e metas, conformando 26,7% pontos percentuais. Um terceiro grupo composto por 20% dos respondentes indicou avaliar o desempenho da empresa ocasionalmente, só com foco financeiro. A menor proporção dos empresários sinaliza não avaliar o desempenho de suas empresas.

Gráfico 14 - Questão 8: Compartilhamento de informações*

8) Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

30 respostas



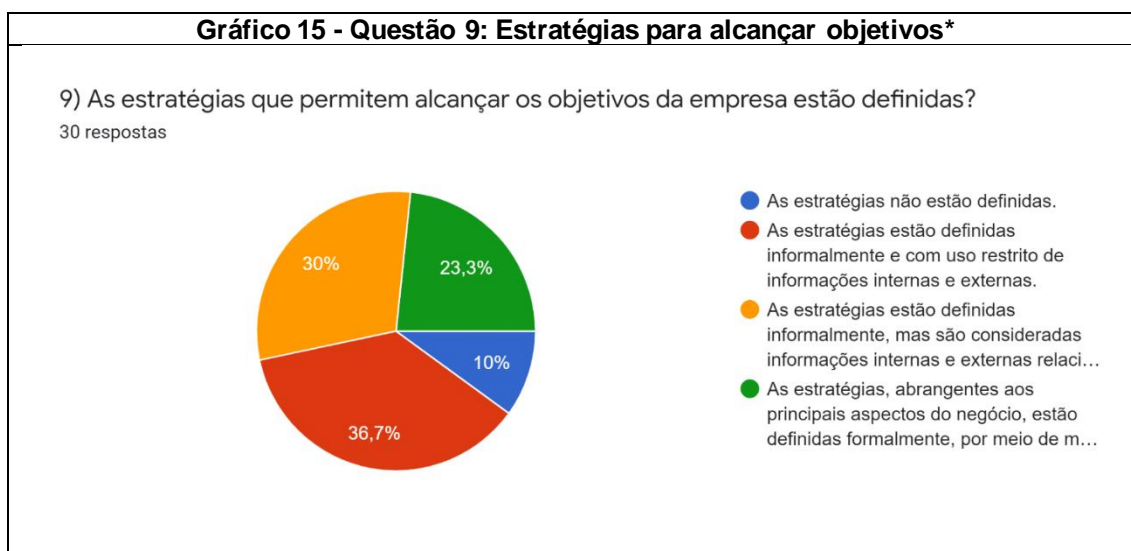
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A observação do Gráfico 14 mostra um grupo composto por 40% dos respondentes em que há compartilhamento de informações regularmente, mas só com alguns colaboradores. Em proporções próximas, ocorre o compartilhamento esporádico de informações e o não compartilhamento. Apenas 6,7% das empresas compartilham suas informações de forma abrangente no grupo de colaboradores.

Ponderado o estudo das MPEs pesquisadas, sediadas em um APL, segundo Tondolo e Schneider (2004), a formação de redes de pequenas empresas propicia o compartilhamento de informações, sejam tanto internas quanto externas, gerando maior valor para o cliente e maior capacidade competitiva.

4.2.3 Critério de análise: Estratégia e planos



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

O Gráfico 15 permite identificar variação moderada da amplitude das taxas relativas para três grupos distintos dos respondentes. Entre esses grupos, há empresas que têm estratégias definidas para consecução de seus objetivos, informalmente com uso restrito de informações; há outras que têm definições das estratégias informalmente com uso de informações internas e externas; e ainda há as que têm as estratégias definidas de maneira formal, com método para o uso de informações internas e externas.

Um grupo de 10% não possui estratégias definidas. Novamente, no que tange as estratégias para se alcançar os objetivos das empresas, pode-se invocar os autores Tondolo e Schneider (2004), que afirmam a constituição de redes de pequenas empresas oportunizar o compartilhamento de informações, sejam do ambiente interno ou do ambiente externo, criando maior valor para o cliente no atendimento às suas necessidades.

Gráfico 16 - Questão 10: Indicadores e metas relacionados às estratégias*

10) Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

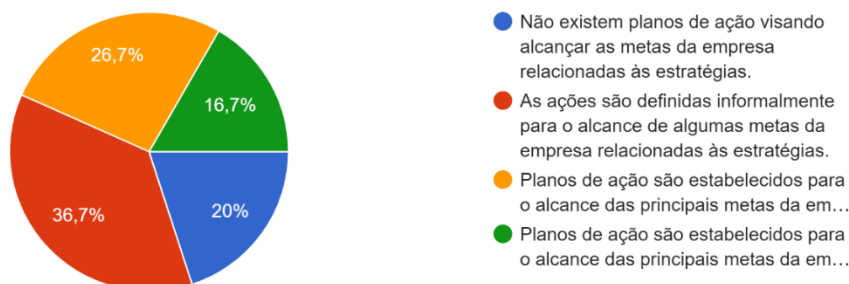
Tachizawa (2018) sustenta que conceitualmente o conjunto de indicadores de gestão relacionados aos processos de desempenho da organização, concernentes à sua gestão, representa um suporte para alinhar as atividades da cadeia produtiva com as decisões estratégicas da organização. À vista disso, a investigação do Gráfico 16 demonstra claramente um grupo de empresas, com proporção igual a 46,7%, que mantém indicadores e as metas respectivas para algumas estratégias.

Para outras 30% delas há indicadores para algumas estratégias, mas sem metas vinculadas a eles. Em menor proporção se situam empresas com indicadores e metas estabelecidas e reveladas aos colaboradores. Não há indicadores focados nas estratégias para 6,6% das empresas pesquisadas.

Gráfico 17 - Questão 11: Planos de ação voltados às metas e relacionados às estratégias*

11) Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

30 respostas



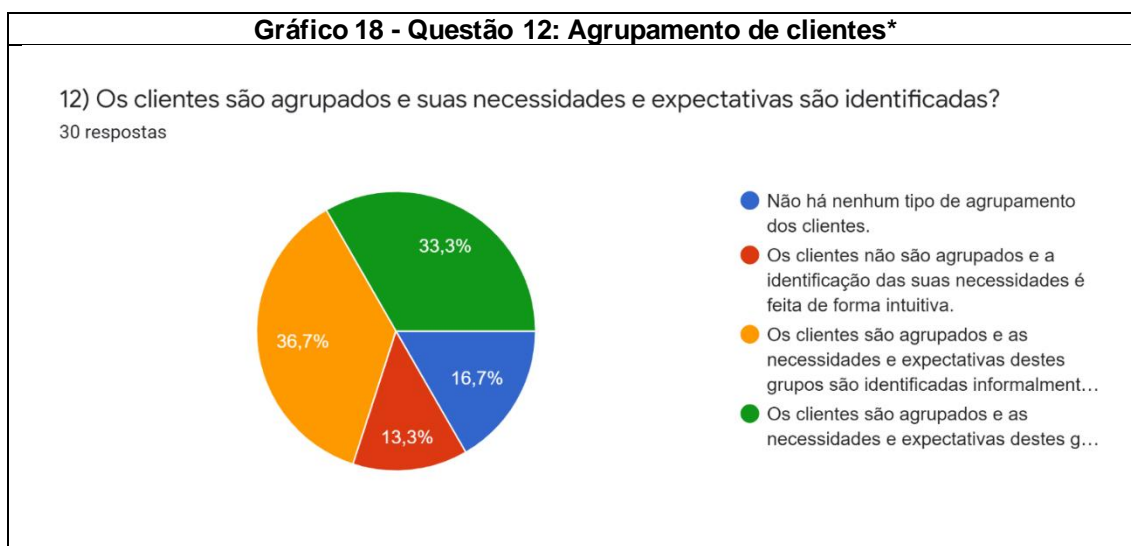
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Uma forma de atingir o cenário (meta) almejado é a seleção correta de controles e indicadores. Um indicador deve possibilitar clareza quanto à estratégia organizacional, ser associado a um plano e ter definições compreensíveis que, para o The KPI Institute (2017), devem ser uma medida do progresso futuro em direção à consecução de metas, baseado no que está acontecendo no presente.

Esses fundamentos ensejam uma análise mais inteligível do Gráfico 17; que demonstra uma maior taxa proporcional de empresas, 36,7%, nas quais as ações são definidas informalmente ao alcance de algumas metas e relacionadas às estratégias da empresa. Para 26,7% dos respondentes são estabelecidos planos de ação ao alcance de metas alinhadas às estratégias. Para 20% delas, não há planos de ação focados em metas alinhadas às estratégias. Outras 16,7% definem planos de ação com acompanhamento regular.

4.2.4 Critério de análise: Clientes



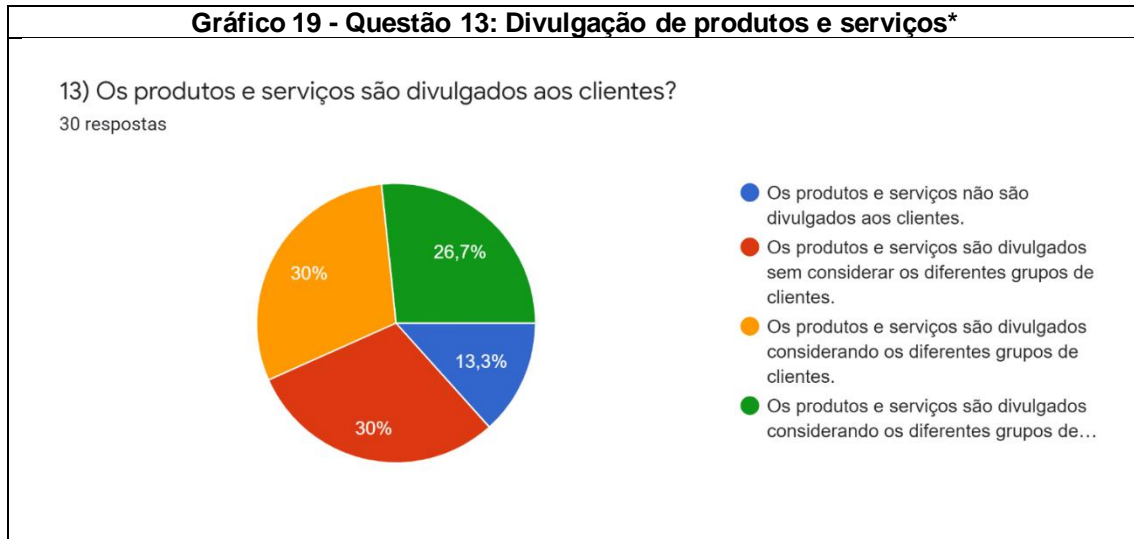
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Aludindo as MPEs pesquisadas serem participantes de um aglomerado produtivo, Porter (1998) assevera que *clusters* frequentemente se desenvolvem para canais de clientes indicando que os competidores concorrem intensamente para captar e reter clientes. Isso embasa a necessidade do agrupamento de clientes segundo critérios previamente definidos.

Nessa direção, a leitura do Gráfico 18 mostra que 36,7% dos respondentes da pesquisa agrupam seus clientes, a partir de informações conseguidas com eles, visando identificar e atender suas necessidades e expectativas de maneira informal. Outro grupo de empresas, correspondendo a 33,3%, agrupam seus clientes formalmente, igualmente a partir de informações obtidas junto a eles. Em proporções muito próximas, situam-se aquelas empresas que fazem esse agrupamento de forma intuitiva e as que não agrupam seus clientes.

Gráfico 19 - Questão 13: Divulgação de produtos e serviços*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A divulgação de produtos e serviços são ações imprescindíveis e devem compor o grupo de ações da gestão da empresa; deve alinhar-se à cadeia produtiva. A coordenação da cadeia produtiva orienta e interfere em todo o processo produtivo e comercial, determinando o modo de produção e de comercialização dos produtos. (MENDES; FIGUEIREDO; MICHELS, 2009).

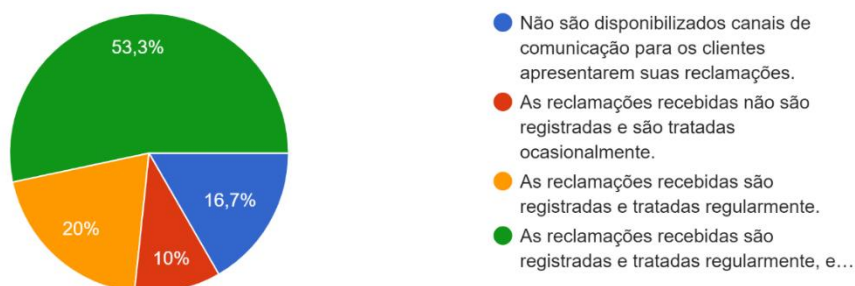
A análise do Gráfico 19 mostra o quanto são divulgados os produtos e serviços, considerado o agrupamento dos clientes. A análise indica um paralelismo no grupo de empresas que divulgam seus produtos e serviços sem a segregação dos seus clientes e o grupo que faz a divulgação fazendo a distinção deles, com taxa relativa de 30%.

Um grupo de respondentes faz a divulgação considerando meios mais apropriado par assegurar a efetividade da comunicação, com proporção de 26,7%. Os demais respondentes não fazem divulgação de seus produtos e serviços.

Gráfico 20 - Questão 14: Reclamações dos clientes*

14) As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Observa-se, na análise do Gráfico 20, que a parcela mais significativa dos empresários pesquisados, 53,3%, registra as reclamações dos clientes e lhes informa a solução dada, revelando ser o cliente foco importante nas ações e decisões da gestão das empresas da amostra da pesquisa. Outros 20% recebem as reclamações e as tratam devidamente de forma regular. Para um grupo menor de empresários, com taxa igual a 10%, a reclamações recebidas não são registradas e nem tratadas. Em taxa percentual um pouco superior, situam-se os empresários que não disponibilizam canais de comunicação para os clientes, contemplando 16,7% da amostra pesquisada.

Gráfico 21 - Questão 15: Satisfação dos clientes*

15) A satisfação dos clientes é avaliada?

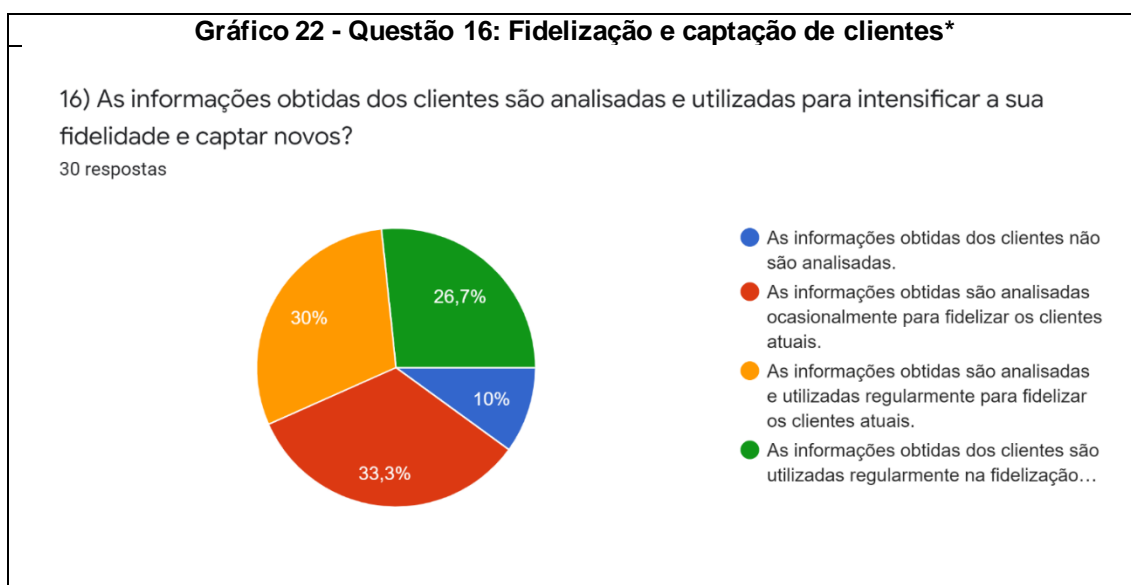
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A análise do Gráfico 21 permite inferir a necessidade do aprimoramento da avaliação da satisfação do cliente por meio de método formal das MPEs pesquisadas. Ele comporta a evocação teórica de Atkinson *et al.* (2000), assinalando ser o controle estratégico uma função da informação gerencial que fornece informações sobre as preferências dos clientes. Na amostra, ficou evidenciado um conjunto de empresas que avalia a satisfação dos clientes eventualmente de forma intuitiva, configurando 40% do total delas. Em contraposição, situam-se 26,7% das empresas em que a satisfação dos clientes é avaliada periodicamente de modo formal, considerando grupos específicos de clientes. Outros 20% não avaliam a satisfação do cliente, e 13,3% o fazem por meio formal periodicamente, mas só para alguns grupos de clientes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

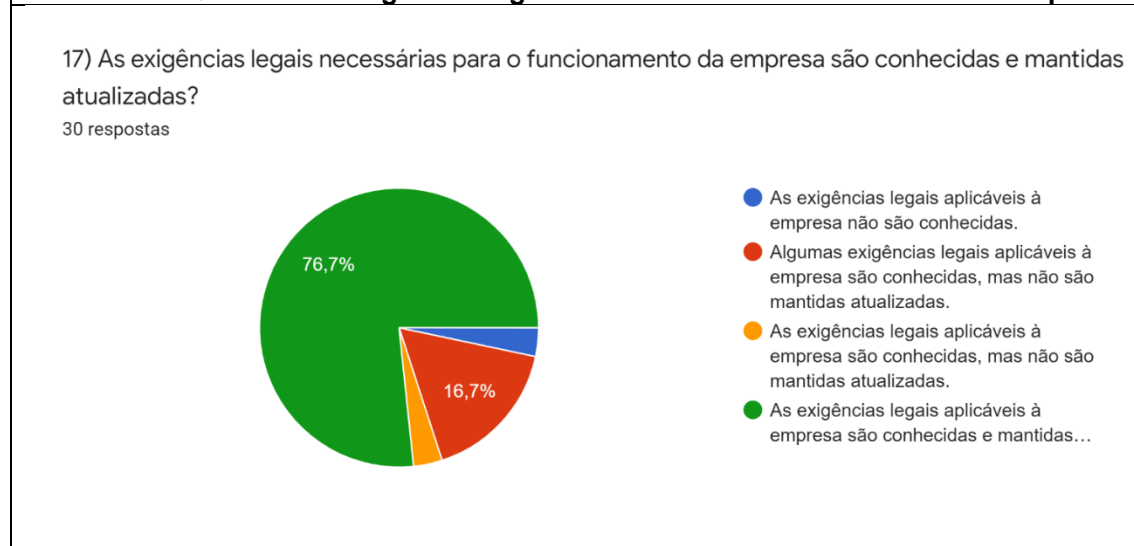
Quanto à fidelização e captação de clientes, o Gráfico 22 permite observar uma distribuição muito próxima de três conjuntos de respondentes. Com taxa percentual de 33,3%, temos empresas que ocasionalmente obtêm e analisam informações com vistas à fidelização dos clientes. Outros 30%, obtêm e analisam informações regularmente, e 26,7 das empresas obtêm e analisam informações regularmente, visando a fidelização dos clientes e considerando a captação de novos. Em 10% da amostra, porém, as informações obtidas não são analisadas.

A análise enseja oportunidade para a sistematização de processos para a fidelização e captação de clientes para um grupo considerável de respondentes. Mesmo a fidelização e captação de clientes estando na base da

manutenção da operação de uma empresa, observa-se que apenas um contingente dos respondentes, não muito superior a 50% demonstram maior foco nesse aspecto.

4.2.5 Critério de análise: Sociedade

Gráfico 23 – Questão 17: Exigências legais relacionadas ao funcionamento da empresa*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

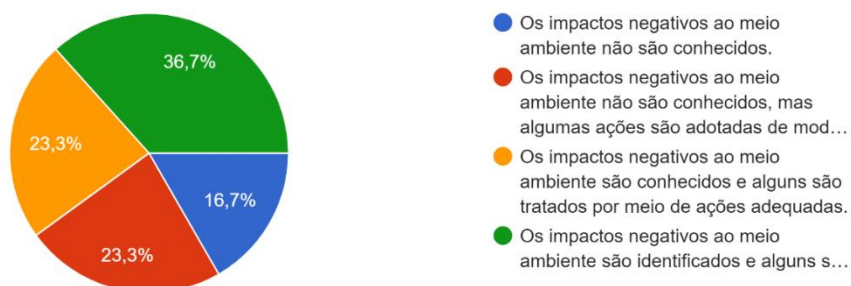
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A análise do Gráfico 23 mostra preocupação da maioria das empresas pesquisadas quanto às exigências legais relacionadas ao funcionamento delas em relação à manutenção dos termos legais e suas atualizações. Do total das empresas pesquisadas, 76,7% indicam conhecer as exigências e manter as atualizações legais. Para 16,7% algumas exigências são conhecidas, mas não atualizadas.

Uma menor proporção das empresas pesquisadas conhece as exigências legais, mas não as atualizam. Outra pequena parte desconhece essas exigências legais.

Gráfico 24 - Questão 18: Impactos negativos sobre o meio ambiente*

18) Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Revela-se, no Gráfico 24, que significativa parcela das MPEs tem interesse quanto aos impactos negativos sobre o meio ambiente relacionado à sua operação e, conseqüentemente implementam ações adequadas à sua neutralização. Leonard (2010, p. 16) assinala que “o crescimento econômico deveria ser um meio de valor neutro para atender às necessidades básicas de todos e criar comunidades mais saudáveis, energia mais limpa, infraestrutura mais sólida [...]”.

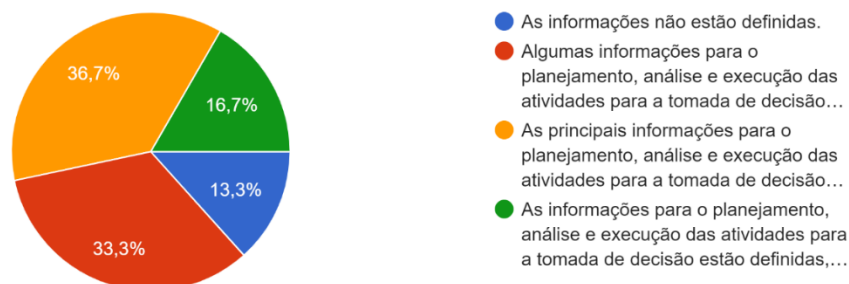
Nesse gráfico, observa-se uma proporção de 36,7% que revela identificar os impactos negativos da operação sobre o meio ambiente e tratar alguns de forma planejada e por meios adequados. Em simetria estão os grupos em que um não se conhecem os impactos sobre o meio ambiente, mas adotam algumas medidas para evitar prejuízos sobre ele. Temos ainda outro grupo de 23,3% que conhece os impactos sobre o meio ambiente e adota algumas ações para evitá-los. Em 16,7% das respostas os impactos sobre o meio ambiente não são conhecidos.

4.2.6 Critério de análise: Informações e conhecimentos

Gráfico 25 - Questão 19: Informações relacionadas ao planejamento, à execução e análise de atividades voltadas à tomada de decisão*

19) As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A observação do Gráfico 25 constata a oportunidade para a melhoria na definição das informações relacionadas a planejamento, execução e análise de atividades voltadas à tomada de decisão para considerável parcela das MPEs pesquisadas. Mendes (2002) afirma que a controladoria tem responsabilidade na elaboração, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações operacionais, financeiros e contábeis da instituição, com o objetivo de garantir conhecimentos apropriados para o processo de decisões, dar apoio aos gestores para alcançar os resultados planejados no âmbito empresarial.

No gráfico, destacam-se dois grupos de respondentes: o primeiro grupo com 36,7% dos respondentes, em que as principais informações para planejamento, análise e execução das atividades para tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas aos colaboradores; e um segundo grupo com 33,3% dos respondentes, em que algumas informações para planejamento, análise e execução das atividades e tomada de decisão estão definidas.

Para o outro grupo de 16,7%, algumas empresas em que as informações para o planejamento, análise e execução das atividades para tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção delas. Por fim, para 13,3% das empresas (13,3%), as informações não estão definidas.

Gráfico 26 - Questão 20: Compartilhamento do conhecimento*



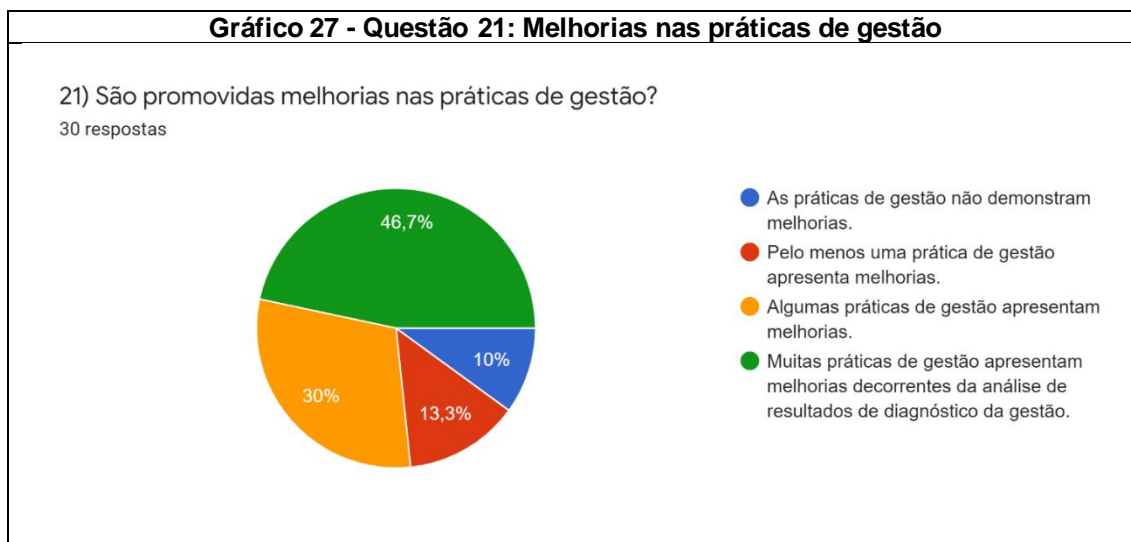
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

No Gráfico 26, com expressiva taxa de 53,3, nota-se situação favorável ao aperfeiçoamento do compartilhamento do conhecimento com base em métodos formalizados, com as empresas incentivando os colaboradores compartilharem os conhecimentos adquiridos.

As demais empresas apresentam taxas dispersas. Em 20% delas, os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados. Em outro grupo os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado, com proporção de 16,7%. Só em 10% dos casos não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.

Gráfico 27 - Questão 21: Melhorias nas práticas de gestão



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto às melhorias nas práticas de gestão, o Gráfico 27 permite visualizar que a maior parcela das MPEs do estudo apresentam evolução positiva nesse aspecto, confluindo com Naranjo-Gil e Hartmann (2006), que asseveram a necessidade de um sistema de controle gerencial que tenha em consideração adequados controles das práticas de gestão, alinhado às demandas do cenário acirrado de competição global, possibilitando informações adequadas ao processo de tomada de decisão e de planejamento e avaliação de desempenho.

Percebe-se um grupo de respondentes em que muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, correspondendo a 46,7% dos respondentes. Já para 30% dos respondentes, apenas algumas práticas de gestão apresentam melhorias. A menor proporção representa empresas em que pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias, com taxa percentual de 13,3. Já em 10% delas, as práticas de gestão não demonstram melhorias.

Gráfico 28 - Questão 22: Análise do desempenho e melhoria dos produtos, serviços e processos*

22) São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

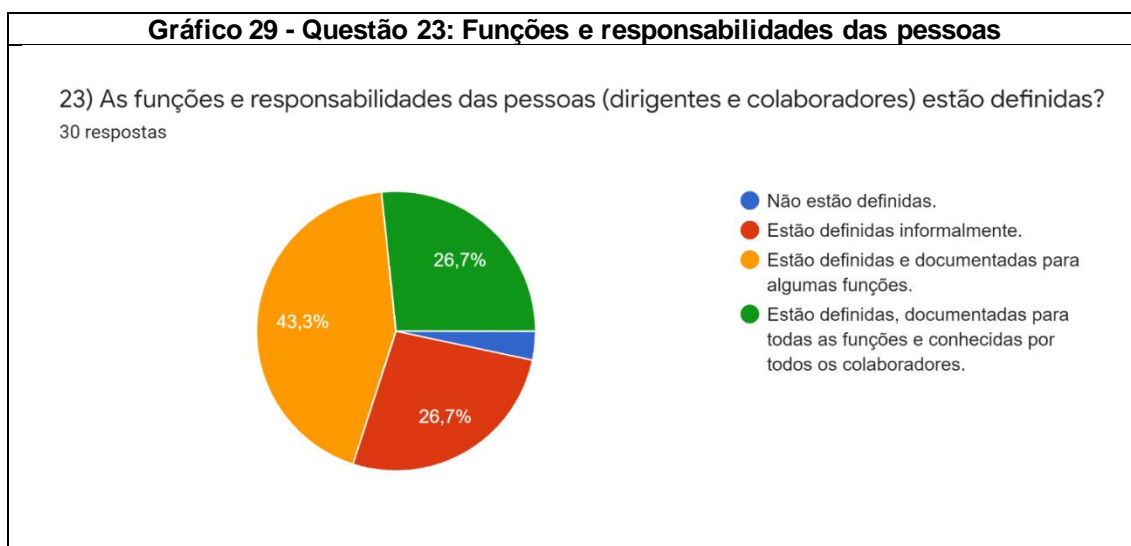
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A Global Competitiveness Report (World Economic Forum, 2012) afirma a necessidade, no âmbito da gestão empresarial, de melhoria no nível de sofisticação dos negócios com implementação de ações transformadoras, compreendendo a capacitação empresarial, estímulo da cultura empreendedora e aumento da produtividade. Nessa perspectiva, o Gráfico 28 aponta que 43,3% das empresas pesquisadas obtêm informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.

Paralelamente, 20,0% delas representa empresas em que não são obtidas informações comparativas externas. Porém outros 20% delas obtêm informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Já as empresas pesquisadas em que são obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise de desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos, representam 16,7% do total das pesquisadas.

4.2.7 Critério de análise: Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Há evidência para o maior contingente dos respondentes quanto a definição das funções e responsabilidades das pessoas nas MPEs do grupo pesquisado. Não obstante, cabe um paralelo teórico para reflexão em relação a essas evidências, alegando que a partir da década de 1990, a divisão do trabalho no sistema produtivo brasileiro verifica-se em meio a um quadro de estrutura produtiva defasada em face às conquistas das novas tecnologias, da flexibilização e da reestruturação produtiva (RUMMERT, 2007).

O Gráfico 29 revela taxa percentual de 43,3% das empresas pesquisadas em que as funções e responsabilidades estão definidas e documentadas para algumas funções.

Com percentuais equivalentes de 26,7% cada uma delas, estão apresentadas duas empresas em que as funções e responsabilidades estão definidas informalmente; e aquelas em que as funções e responsabilidades estão definidas, documentadas para todas as funções, bem como são conhecidas por todos os colaboradores. Empresas que não definem funções e responsabilidades representam apenas 3,3% da amostra pesquisada.

Gráfico 30 - Questão 24: Seleção dos colaboradores

24) A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

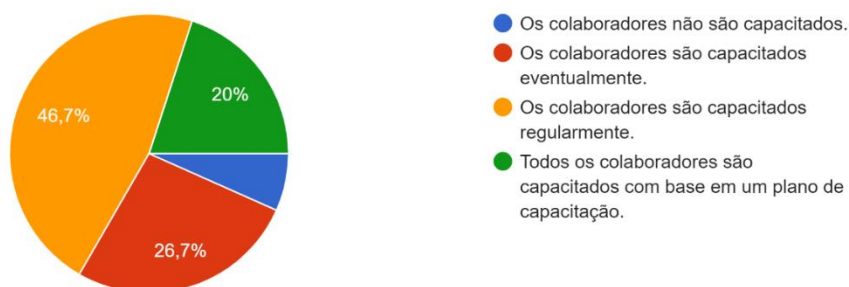
Denota-se na apreciação do Gráfico 30, a atitude de atenção das MPEs da amostra quanto ao processo de seleção dos colaboradores, para a maior proporção delas. Com maior taxa relativa, a seleção dos colaboradores com padrão definido é realizada por 36,7% das empresas pesquisadas.

Com taxa de 33,3%, encontram-se empresas em que a seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando requisitos e responsabilidades definidas para cada função. Com 20% das respostas, encontram-se aquelas nas quais a seleção é feita com padrão definido para algumas funções. Constatou-se que, em 10% delas, a seleção dos colaboradores é feita de forma intuitiva.

Gráfico 31 – Questão 25: Capacitação dos colaboradores

25) Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

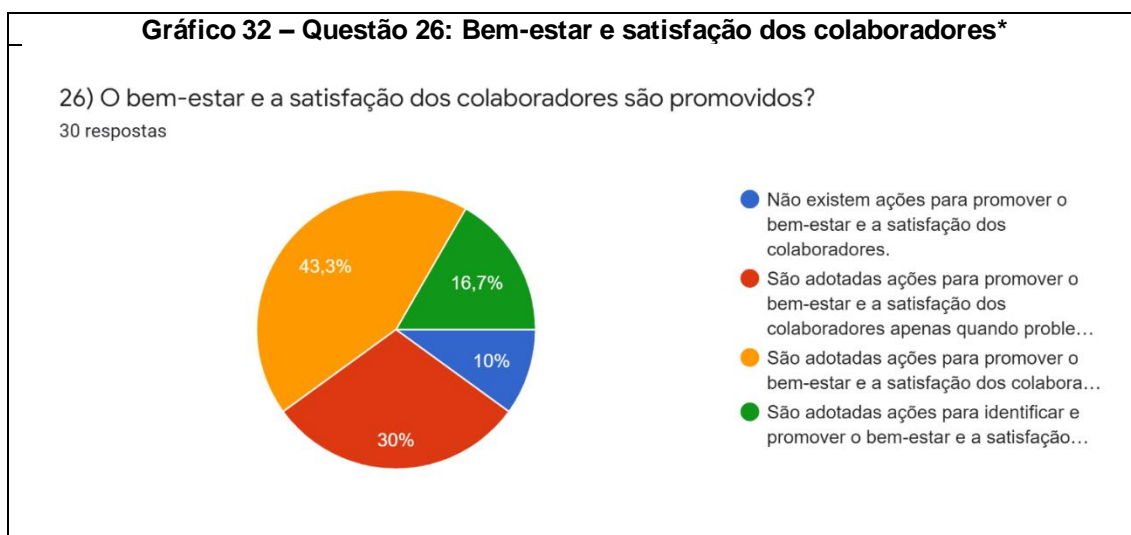
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Para a perspectiva dessa análise, considerando a maior parcela das MPEs pesquisadas capacitarem seus colaboradores, cabe ponderar a teoria mencionada por Hirata (1997), segundo a qual a Sociologia do trabalho enfatiza o modelo de competência substituindo a qualificação, devido suas características serem multidimensionais, pelo emprego das exigências do local de trabalho como embasamento. A qualificação do trabalhador deverá se enquadrar nas qualificações sociais ou tácitas, operatória e na qualificação com uma relação social, fundamentada por uma junção de forças de trabalho.

Segundo se constata no Gráfico 31, em 46,7% das empresas pesquisadas, os colaboradores são capacitados regularmente. Com taxa percentual igual a 26,7%, aparecem as empresas participantes da pesquisa nas quais os colaboradores são capacitados eventualmente. Para 20% das empresas todos os colaboradores são capacitados de acordo com um plano de capacitação. Empresas que não capacitam os colaboradores respondem por 6,6% das pesquisadas.



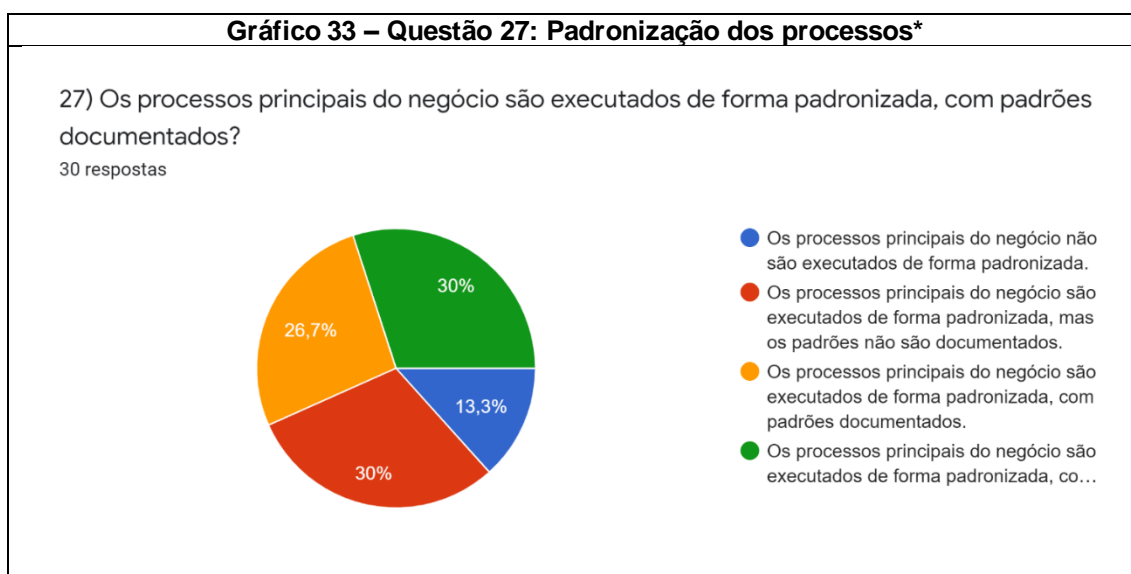
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

É assinalado pelas MPEs da pesquisa a atenção para o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores, com significativa taxa relativa. A análise do Gráfico 32, permite observar a adoção de ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais, em taxa igual a 43,3% dos respondentes. Para 30% dos respondentes, são adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados. Em 16,7% das empresas pesquisadas, são adotadas

ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares. Um grupo menor de empresas pesquisadas, equivalendo a 10% das pesquisadas, não adotam ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

4.2.8 Critério de análise: Processos



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

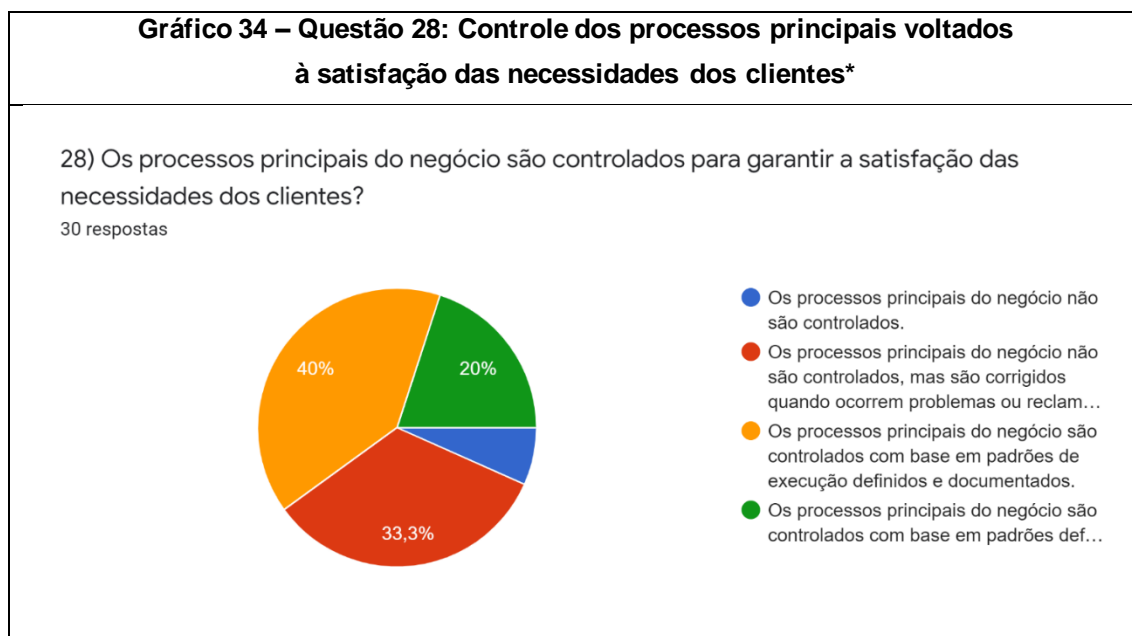
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Embora mais de 50% dos respondentes alegue que os processos principais do negócio são executados com padrões, uma comparação com a teoria o contrário disso, pois os proprietários/gestores empregam, normalmente, as experiências vivenciadas no meio e a intuição para a gestão do negócio. Eles revelam que as informações são geradas, em muitas situações, por processos informais não estruturados/documentados e sistematizados (ALMEIDA, CARNEIRO PANHOCA E SILVA, 2013).

Dois grupos de empresas apresentam um paralelismo no Gráfico 33, quanto às taxas proporcionais da pesquisa, configurando participação de 30%, referente à padronização dos processos. Em um dos grupos os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados e, no outro os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Em uma parcela das empresas pesquisadas, representando taxa relativa de 26,7% do total, os processos principais do negócio são executados de forma

padronizada, com padrões documentados. No patamar de 13,3% se encontram os respondentes em que os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.

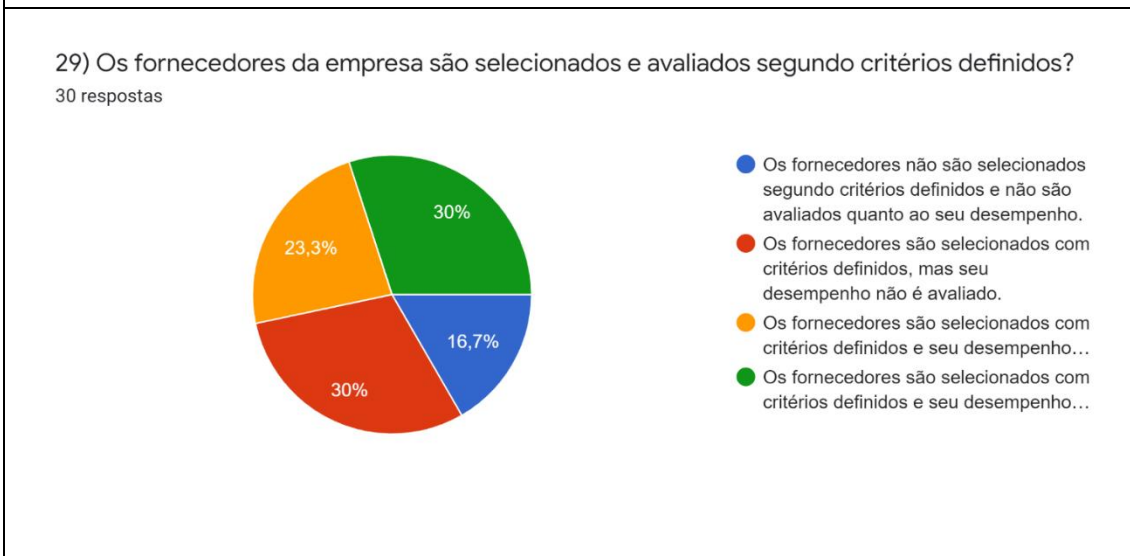


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Considerado as MPEs respondentes atentarem-se, em número significativo, para o controle dos processos principais voltados à satisfação das necessidades dos clientes, por meio do exame Gráfico 34, é possível invocar fundamentação conceitual alinhada que explicita ter o controle administrativo a função de fornecer informações acerca das preferências dos clientes (ATKINSON *et al.*, 2000). O gráfico mostra que para 40% dos participantes da pesquisa os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados. Com taxa relativa de 33,3% se encontram os participantes em que os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes. Com 20% de participação se encontram os participantes com os processos principais do negócio controlados com base em padrões definidos e documentados e por meio de indicadores e metas. Em situação relativa bem inferior se encontra os participantes onde os processos principais do negócio não são controlados.

Gráfico 35 – Questão 29: Seleção de fornecedores*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

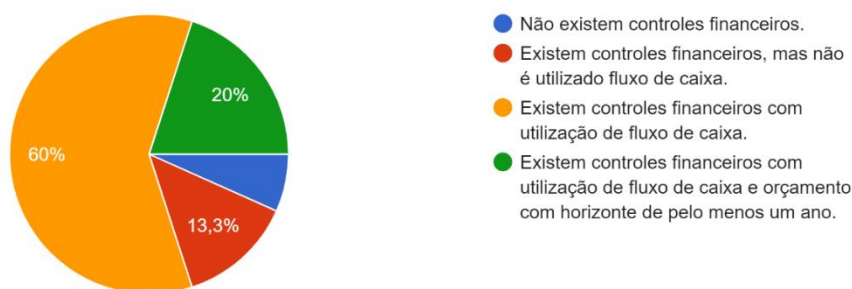
As MPEs indicam, em ponto médio das respostas, selecionarem seus fornecedores mediante avaliação com base em critérios definidos e integrarem um arranjo produtivo. Como acréscimo teórico, Porter (1998) assegura que *cluster* são aglomerados de empresas conectadas entre si em um setor específico, com abrangência de fornecedores especializados de insumos, como componentes, máquinas e serviços e provedores de infraestrutura especializada.

Desse modo, o Gráfico 35 revela dois grupos de empresas participantes da pesquisa com taxa percentual igual a 30%, quanto aos critérios de seleção de fornecedores. Em outro grupo, os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado. Em outro caso, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento. Com taxa de 23,3%, situam-se empresas em que os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema. Só 16,7% das empresas pesquisadas não seleciona os fornecedores segundo critérios definidos e não os avalia quanto ao seu desempenho.

Gráfico 36 – Questão 30: Controle das finanças

30) As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

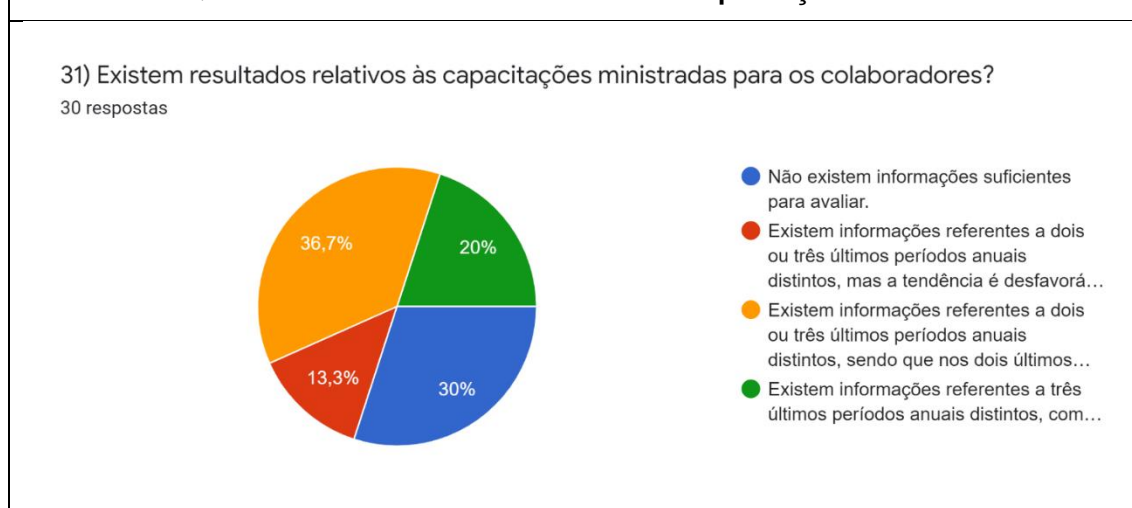
Os retornos das MPEs em relação ao controle das finanças indicam o uso intenso da ferramenta fluxo de caixa, comportando uma comparação teórica sobre o aspecto. Sendo a Contabilidade gerencial uma ferramenta da controladoria que gera informações de controle financeiro, para Pizzolato (2000, p. 195) “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de *performance*; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas”.

Na direção da Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TA 540 (R2) (2019), apresenta-se o controle interno como sendo o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos de uma entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

A análise do Gráfico 36 permite compreender que grande parcela das empresas pesquisadas procedem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa, correspondendo a 60% dos respondentes. Para outros 20%, existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano. É revelado por 13,3% das empresas que existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa. Não existem controles financeiros para a proporção de 6,7% das pesquisadas.

4.2.9 Critério de análise: Resultados

Gráfico 37 – Questão 31: Resultados relacionados à capacitação dos colaboradores*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Considerando que a maior parcela das MPEs pesquisadas possui resultados relativos às capacitações dos seus colaboradores, considera-se o conceito teórico que acentua o modelo de competência substituir a qualificação, face sua particularidade como de fator multidimensional, no qual a qualificação do emprego se apoia em exigências do local de trabalho (HIRATA, 1997).

O Gráfico 37 pormenoriza os resultados relacionados às capacitações dos colaboradores. Uma taxa relativa de 36,7% é apresentada pelas empresas que informam existir informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. 30% das empresas que indica não dispor de informações suficientes para avaliar. O percentual de 20% equivale às empresas que indicam ter informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Em 13,3% dos respondentes, há indicação da existência de informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.

Gráfico 38 – Questão 32: Resultados relacionados à produtividade no trabalho*

32) Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

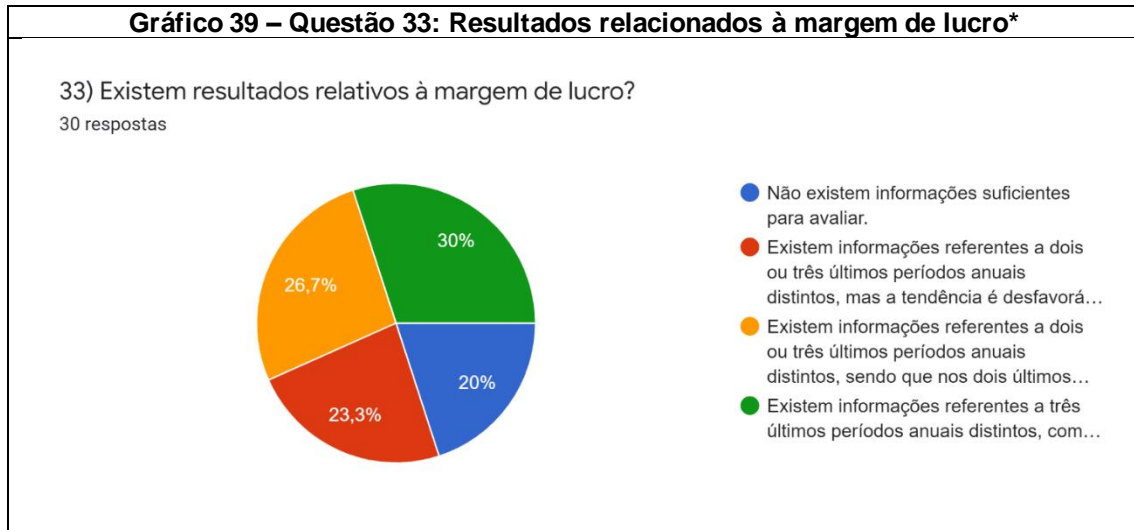
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

À vista de uma proporção próxima a 50% de respostas favoráveis em relação aos resultados da produtividade no trabalho, admite-se recorrer à base teórica, face à relevância do tema para a gestão das empresas. Entre as várias medições de desempenho empresarial existentes, umas das mais importantes do *benchmarking* competitivo é a produtividade da mão de obra porque ela está associada como um indicador de eficiência empresarial e de riqueza para uma nação (FAMÁ, 1986).

Historicamente, em função da sua expressividade, a produtividade da mão de obra tem sido o mais popular dos índices há várias décadas, de maneira que é considerada praticamente um sinônimo da palavra produtividade (MOREIRA, 1991).

O Gráfico 38 analisa os resultados relacionados à produtividade no trabalho. Observa-se taxa proporcional igual a 33,3% de empresas que apontam existir informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável. Em patamar próximo, visualizam-se empresas com taxa relativa igual a 30%, que indicam existir informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável. Ainda, um grupo de empresas com taxa percentual de 20% que assinalam a existência de informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Para 16,7% das empresas, não existem informações suficientes para avaliar.

Gráfico 39 – Questão 33: Resultados relacionados à margem de lucro*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

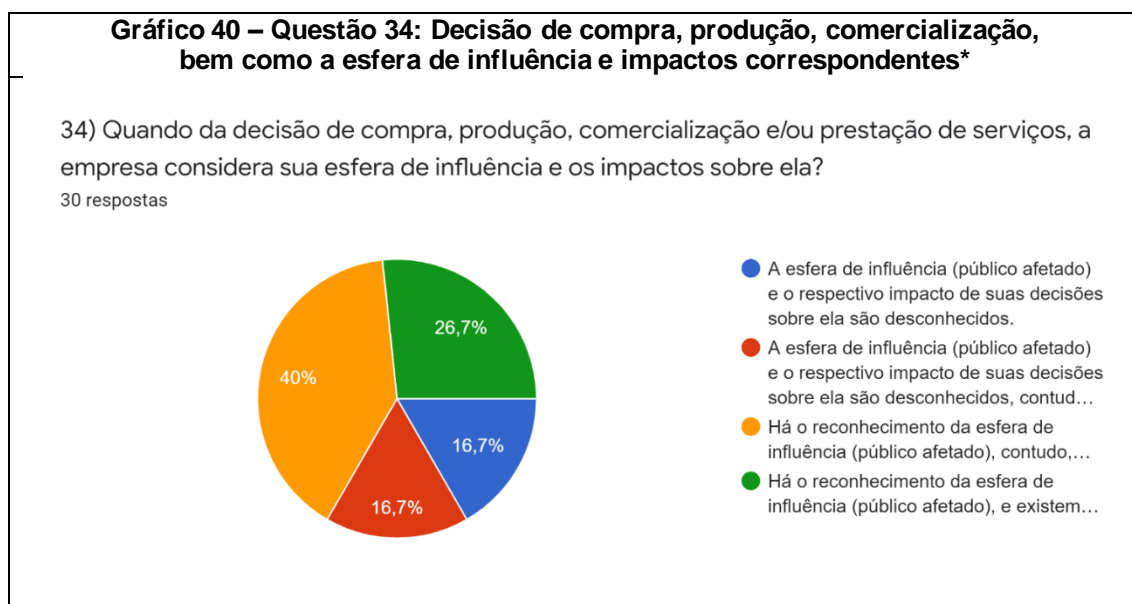
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Embora mais de 50% dos respondentes aleguem existir informações sobre resultados relacionados à margem de lucro, uma comparação com a teoria mostra direção divergente. A Contabilidade gerencial se caracteriza em uma perspectiva que confronta várias técnicas e procedimentos contábeis conhecidos e tratados na Contabilidade financeira, na Contabilidade de custos, nas análises financeiras, de balanços e de resultados do exercício (margem de lucro), etc., postos num enfoque diferente, com um grau de detalhamento mais analítico ou conformação de exibição e classificação diferenciada, apoiando os gestores das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 2009).

O Gráfico 39 elucida a existência de resultados relativos à margem de lucro das empresas. Percebe-se uma distribuição proporcional bem próximas para as quatro alternativas possíveis de resposta. Com taxa percentual de 30%, aparecem as empresas que indicam a existência de informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados. Com taxa proporcional próxima, igual a 26,7%, aparecem as empresas que mostram a existência de informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

Na sequência, temos empresas que afirmam haver informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável, com participação de 23,3%. Por fim, empresas que indicam não haver informações suficientes para avaliar.

4.2.10 Critério de análise: Práticas de responsabilidade social



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

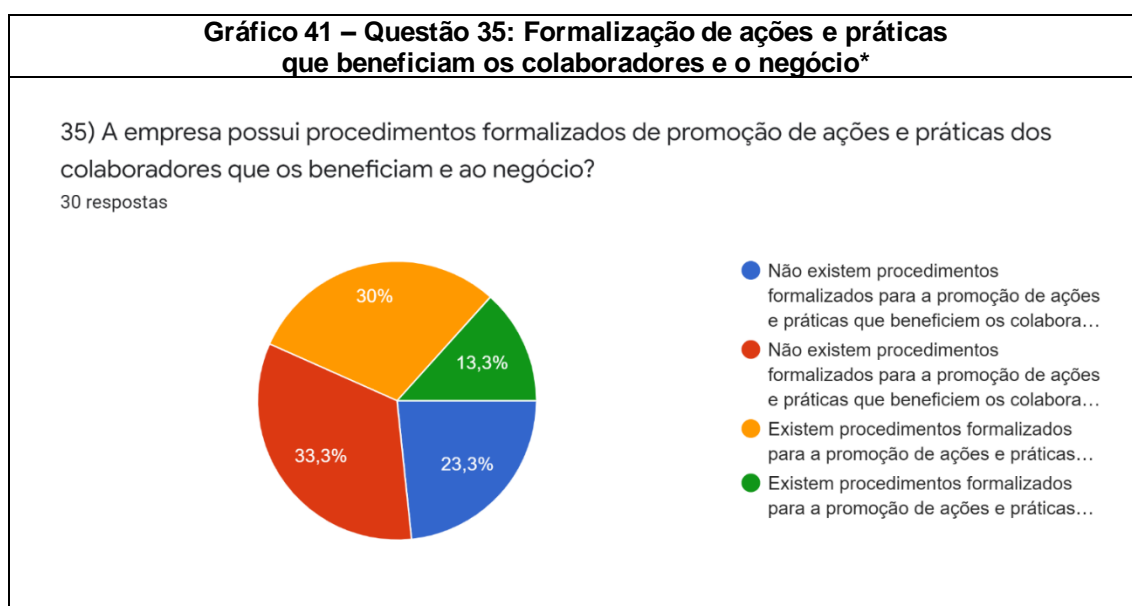
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Há evidência para o maior contingente dos respondentes quanto à consideração da decisão de compra, produção, comercialização e a esfera de influência e os impactos correspondentes nas MPEs do grupo pesquisado. Não obstante, cabe um paralelo teórico para reflexão em relação a essas evidências, alegando que o crescimento econômico geralmente implica em aumento nas atividades em todos os setores econômicos, seja indústria, comércio ou serviços; “em outras palavras significa mais extração de recursos naturais, mais produção e mais coisas devolvidas a terra na forma de lixo” (LEONARD, 2010, p. 16).

O Gráfico 40 avalia a decisão de compra, produção, comercialização e a esfera de influência, bem como os impactos correspondentes. Percebe-se, pela sua leitura, uma concentração de 40% de respondentes afirma reconhecer a esfera de influência (público afetado), contudo, ainda não existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto das decisões sobre ela.

Um grupo de 26,7% dos pesquisados afirma haver o reconhecimento da esfera de influência (público afetado) e da existência de procedimentos formais de análise do respectivo impacto sobre ela. Com taxas paralelas de 16,7%, surgem as empresas que afirmam que a esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre ela são desconhecidos, contudo, existem ações informais identificando os afetados por suas decisões. Há ainda

outras que revelam que a esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre ela são desconhecidos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

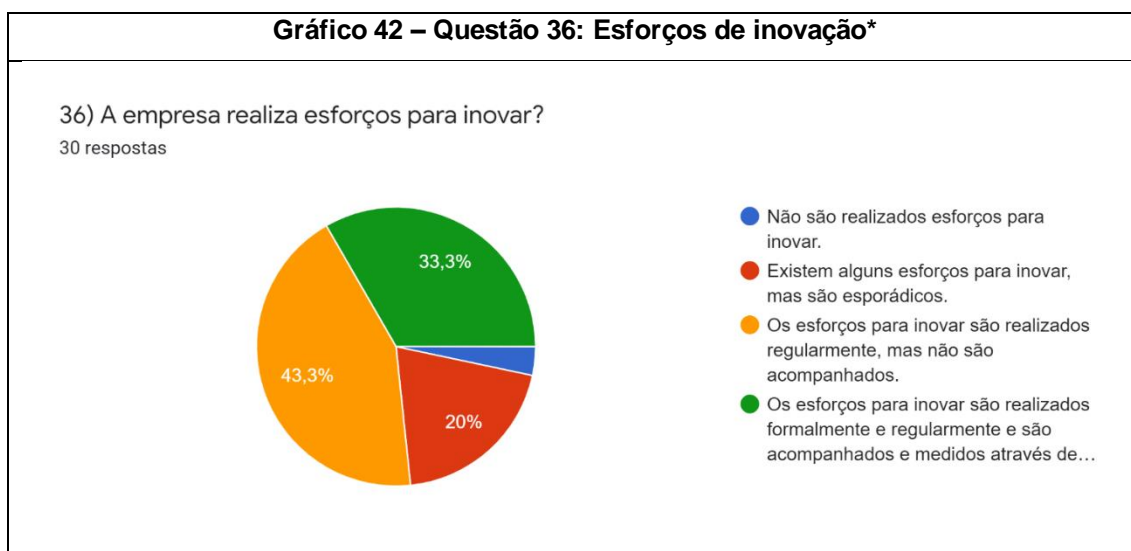
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

A apreciação do Gráfico 41 mostra a formalização de ações e práticas que beneficiam os colaboradores e o negócio. Das empresas pesquisadas, 33,3% indica não haver procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores. Elas, entretanto, oportunizam informalmente a realização de algumas ações e práticas.

Em outro grupo de 30% delas, há indicação de procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, o acompanhamento e avaliação dos mesmos são informais.

Para 23,3% das pesquisadas não há indicação de procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores. Com taxa relativa igual a 13,3%, os respondentes indicam procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem dos colaboradores, assim como, para o acompanhamento e avaliação deles.

4.2.11 Critério de análise: Práticas de inovação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Quanto aos esforços de inovação, o Gráfico 42 permite visualizar que a maior parcela das MPEs do presente estudo realiza esforços nesse sentido de inovar, confluindo com Drucker (2002), quando assegura que a inovação objetiva e sistemática começa com a análise das fontes de novas oportunidades.

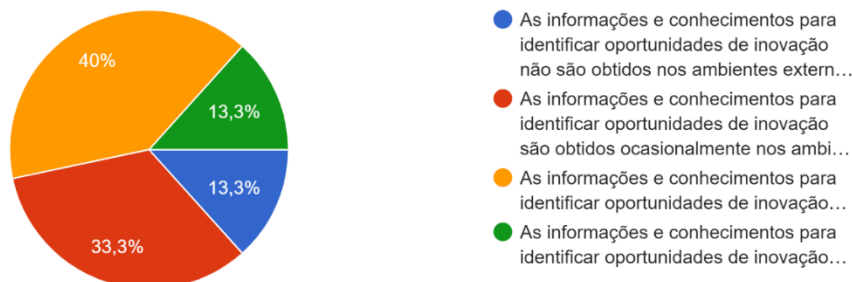
O Gráfico 42, abordando os esforços para inovação empresarial, revela que 43,3% das empresas pesquisadas mostra que os esforços para inovar são realizados regularmente, mas não são acompanhados. Para um percentual de 33,3% de outras empresas, os esforços para inovar são realizados tanto formal quanto regularmente, bem como são acompanhados e medidos através de indicadores.

Em um outro grupo de empresa, com taxa percentual de 20% da amostragem, há indicação de alguns esforços para inovar, mas são esporádicos. A pesquisa ainda mostra que só 3,4% das empresas não realiza esforços para inovar.

Gráfico 43 – Questão 37: Identificação de oportunidades para inovação*

37) As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

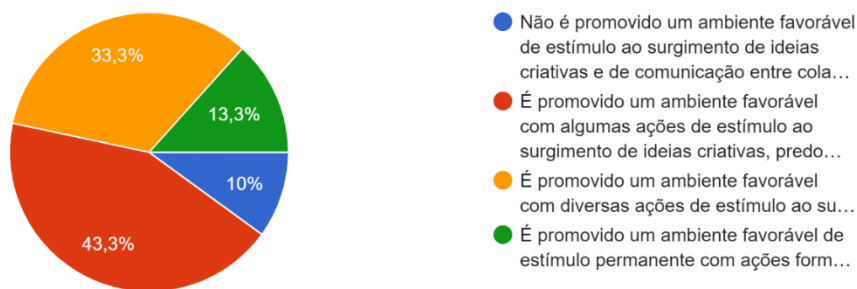
Para a perspectiva dessa análise, considerando que o ponto médio proporcional da parcela das MPEs pesquisadas obtenham regularmente informações e conhecimentos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação, cabe ponderar a teoria mencionada por Drucker (2002) afirmando que a inovação é conceitual e perceptiva, de modo que os pretendentes a inovadores devem sair e olhar, perguntar e ouvir; devem estabelecer analiticamente o que a inovação precisa ser para satisfazer uma oportunidade e procurar usuários em potencial para estudar suas expectativas, seus valores e suas necessidades.

Para um conjunto de empresas pesquisadas, com taxa percentual igual a 40%, as informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos ambientes externos. Para outro grupo de 33,3 das empresas pesquisadas, as informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos ambientes externos. Outros 13,3% das empresas aponta que as informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos de forma regular e formalmente nos ambientes externos, sendo compartilhados posteriormente com os colaboradores. Ainda há um último grupo em que as informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos ambientes externos.

Gráfico 44 – Questão 38: Estímulo ao surgimento de ideias criativas*

38) É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

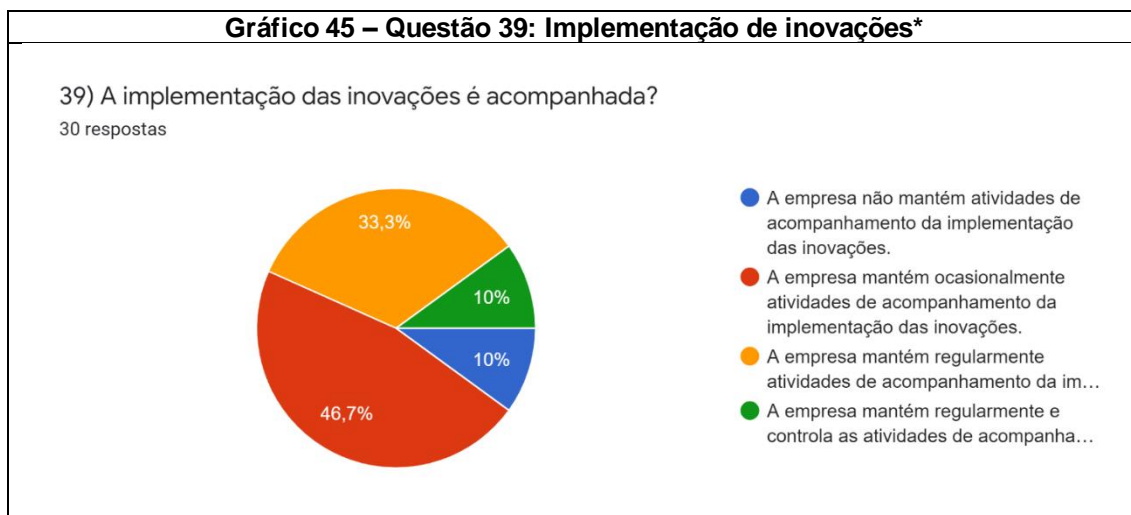
O Gráfico 44 avalia o estímulo ao surgimento de ideias criativas e mostra que 43,3% das empresas respondentes assinalam promover um ambiente favorável com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.

Um conjunto de 33,3% dos respondentes diz promover um ambiente favorável com diversas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.

Para 13,3% do conjunto de empresas pesquisadas, há indicação da promoção de um ambiente favorável de estímulo permanente, com ações formalizadas voltadas ao surgimento de ideias criativas e de comunicação contínua e estruturada entre os seus colaboradores com objetivo de implementar inovações.

De acordo com esse gráfico, em um nível situado a um percentual de 10% das empresas pesquisadas na amostragem, encontram-se empresas em que não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores.

Gráfico 45 – Questão 39: Implementação de inovações*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

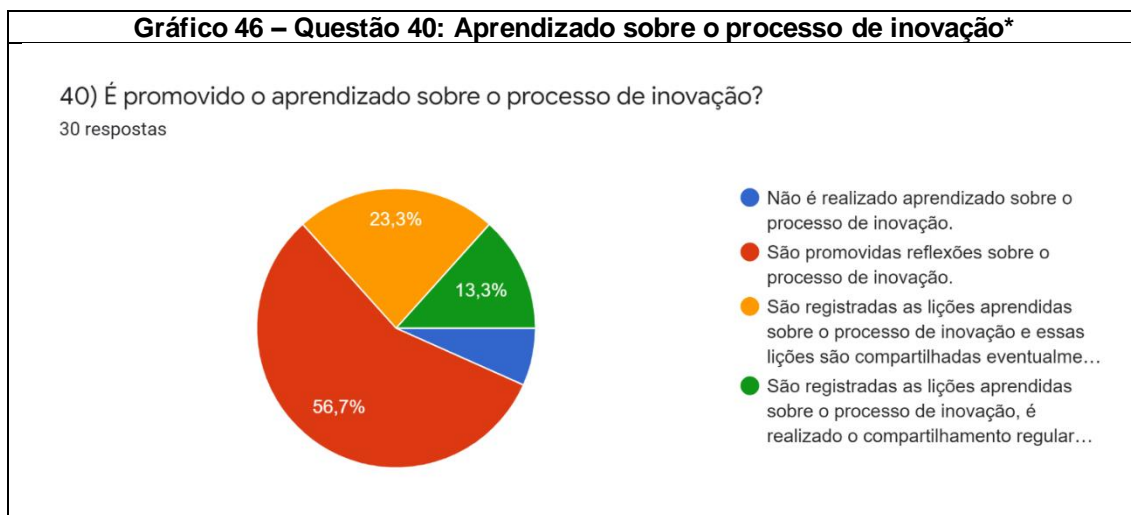
*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Na análise das respostas sobre a questão 39 sobre implementação de inovações, cabe distinguir obstáculos quanto à implementação dessas inovações. Tachizawa *et al.* (2018) indicam fatores substanciais que podem prejudicar a inovação nas empresas, destacando-se aquelas de natureza econômica (custos, riscos, fontes de financiamento apropriadas), problemas internos da empresa (rigidez organizacional), deficiências técnicas (escassez de serviços técnicos externos adequados, falta de pessoal qualificado), problemas de informação (falta de informações sobre tecnologia e sobre os mercados) e problemas de regulação (dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações).

Não obstante, a falta de pessoal qualificado vem avançando posições no *ranking* de gargalos à inovação. O Gráfico 45 retrata a implementação de inovações junto às empresas pesquisadas, notando-se que 46,7% delas mantêm ocasionalmente atividades de acompanhamento à implementação das inovações. Um outro grupo, com percentual de 33,3%, revela manter regularmente atividades de acompanhamento à implementação das inovações.

Se igualam dois grupos de empresas com uma proporção de 10% cada, em que algumas mantêm regularmente e controlam as atividades de acompanhamento à implementação das inovações com utilização de algum indicador; e as que não mantêm atividades de acompanhamento da implementação das inovações.

Gráfico 46 – Questão 40: Aprendizado sobre o processo de inovação*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

Para IEDla (2018), “políticas públicas para fortalecer a educação básica e técnica, aproximando o conteúdo didático das necessidades do setor produtivo é um dos passos fundamentais para o avanço da inovação no País”. Essa reflexão teórica está corroborada na análise do Gráfico 46, que avalia o aprendizado sobre o processo de inovação, em que se destacam empresas, com a taxa percentual de 56,7%, que promovem reflexões sobre o processo de inovação.

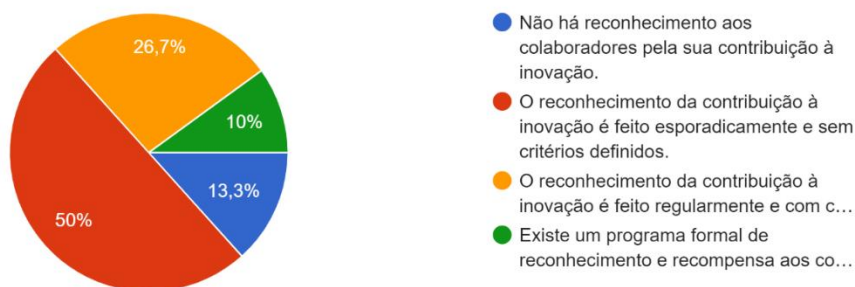
O gráfico ainda mostra que as empresas indicam serem registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação. Em um percentual de 23,3% da amostra pesquisada, essas lições são compartilhadas eventualmente com os colaboradores. Com participação relativa de 13,3% da amostragem, situam-se empresas que registram as lições aprendidas sobre o processo de inovação, realizando também o compartilhamento regular dessas lições aprendidas com os colaboradores, tendo pelo menos um exemplo de como o aprendizado foi incorporado no processo de inovação.

Contrariando a tendência que prevalece na grande maioria das empresas (93,3%), em patamar bem menor, portanto, apenas 6,7% das pesquisadas revelam não realizar aprendizado sobre seu processo de inovação.

Gráfico 47 – Questão 41: Reconhecimento aos colaboradores por contribuição à inovação*

41) Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

O Gráfico 47 ilustra o reconhecimento aos colaboradores por contribuição à inovação. Em 50% das empresas há a indicação de reconhecimento da contribuição à inovação, porém sendo feito esporadicamente e sem critérios definidos. Com taxa percentual igual a 26,7%, aparecem as empresas em que o reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.

Para 13,3% das empresas pesquisadas, não há reconhecimento aos colaboradores por sua contribuição à inovação.

Em um percentual de 10%, encontram-se as empresas que informam existir um programa formal de reconhecimento e recompensa aos colaboradores por sua contribuição à inovação. Nelas é feita a avaliação com critérios definidos e os ganhos gerados pela inovação são compartilhados entre aqueles que contribuem para que a inovação aconteça.

Percebe-se que, apesar de haver o reconhecimento das contribuições dos colaboradores, essa prática não é recorrente nessas empresas pesquisadas, mesmo considerando eles estejam diretamente envolvidos nas operações e próximos dos problemas advindos.

Gráfico 48 – Questão 42: Capacitação para a inovação e para a gestão da inovação*



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

*O texto completo das alternativas encontra-se no formulário da pesquisa.

No tocante à capacitação para a inovação e para a gestão da inovação, Hill e Davis (2017) indicam desafios ao tema a partir de quando os diretores enfrentam preocupações na gestão da inovação: uma agenda de risco desatualizada, tempo insuficiente, falta de conhecimento e um relacionamento com gerenciamento que precisa de reajuste.

De outro modo, assinalam soluções quando se reforça o pensamento pronto para uso e aprender a abraçar e incentivar o risco. Assim sendo, a avaliação do Gráfico 48, concernente ao tema, verifica-se que 36,7% dos respondentes não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.

Outro grupo de respondentes, com representação proporcional de 30%, capacita esporadicamente seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, mas apenas quando surge uma necessidade.

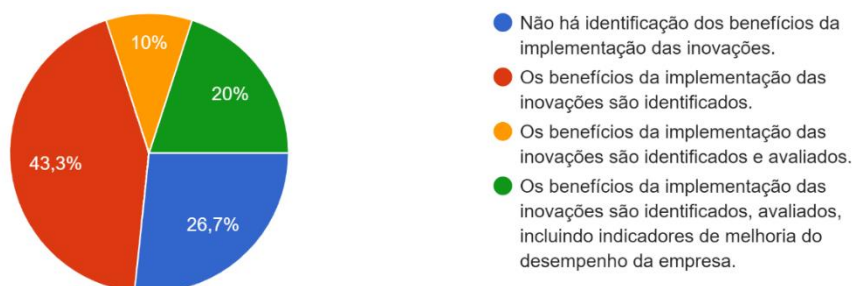
As empresas respondentes que assinalam capacitar seus colaboradores em inovação e gestão da inovação com regularidade configuram um percentual de 23,3% da amostragem pesquisada.

Só 10% do total das empresas revelaram ter um programa formal de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, com indicadores que permitam antever as necessidades de capacitação.

Gráfico 49 – Questão 43: Avaliação dos benefícios da inovação

43) São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Justifica-se o fomento da inovação no ambiente empresarial, visto um programa voltado a ações inovadoras oportunizar benefícios que, nesse aspecto conflui com o IPEA (2013), asseverando que empresas que constituem parâmetros inovadores apresentam indicadores de produtividade 20% superiores àquelas que não investem em inovação. Deste modo o Gráfico 49 trata da avaliação dos benefícios da inovação constatando que para 43,3% das empresas pesquisadas os benefícios da implementação das inovações são identificados.

Outras empresas, representando 26,7% dos respondentes, não identificam os benefícios da implementação das inovações. Para 20% das empresas os benefícios da implementação das inovações são identificados, avaliados, incluindo indicadores de melhoria do desempenho da empresa. Em 10% do grupo de empresas pesquisadas, os benefícios da implementação das inovações são identificados e avaliados.

4.2.12 Perfil dos entrevistados

O Quadro 18 apresenta o perfil dos empresários entrevistados, proprietários de empresas pertencentes ao grupo da amostra das MPEs respondentes da pesquisa por meio das questões fechadas, bem como o perfil do gestor da ACIMS.

Quadro 18 – Perfil dos entrevistados			
Rubrica	Perfil		
	Empresário 1	Empresário 2	Gestor ACIMS
1- Código do entrevistado	Empresa 1	Empresa 2	Maior gestor
2 - Idade	43 anos	53 anos	63 anos
3- Estado civil	Solteiro	Casado	Casado
4 - Grau de instrução	Especialista	Técnico	Superior
5- Formação principal	Administração	Administração	Economia
6- Tempo de experiência do gestor	21 anos	35 anos	43 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.2.13 Práticas de gestão examinadas junto aos empresários entrevistados

Nesta seção é exposto uma síntese das entrevistas realizadas com os dois empresários, destacando os seus relatos concordantes com os fatores de gestão especificados no Capítulo 3, que orienta as práticas pesquisadas no estudo desde as questões fechadas.

Para o aprofundamento acerca do entendimento do significado das práticas relatadas e ancoradas nas questões (Q) analisadas nos gráficos 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 46 e 48, à luz dos resultados obtidos junto às duas empresas do grupo pesquisado, desde pesquisa semiestruturada realizada em profundidade, com seus proprietários e codificados como Empresa 1 e Empresa 2, este estudo expõe a síntese de suas próprias visões acerca das práticas de gestão adotadas em suas empresas.

As análises do contexto das práticas de gestão estão dispostas na seção 4.2.14 e as respectivas transcrições dos trechos das entrevistas no Apêndice D.

Gráfico 09-Q3: A Empresa 1 ressaltou a importância de oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes e agreguem valor a eles, alinhado ao fator de maior destaque apontado. Enquanto a Empresa 2 ressaltou a importância das entregas no prazo como fator estratégico operacional, o terceiro fator mais considerado junto com receita de vendas.

Gráfico 10-Q4: Na visão da Empresa 1, produto e produtividade correspondem a fatores relevantes à melhoria de resultados. Não se alinha à pesquisa, como visto no Gráfico 10 com menor concentração de respostas, o fator relacionado a novos produtos. A Empresa pontuou a produtividade da mão de obra como fator

crítico. Para a empresa 2 fica evidenciada a satisfação dos clientes, o fator mais crítico ao atingimento de resultados.

Gráfico 11-Q5: A Empresa 1 apresentou os aspectos variáveis tecnológicas e o varejo digital como influenciadores na operação da empresa, diametralmente aos aspectos mais assinalados pelos respondentes. A Empresa 2 mostrou o aspecto variáveis financeiras como relevante.

Gráfico 12-Q6: Do ponto de vista da Empresa 1, as vantagens associadas significativas são: a infraestrutura física e de serviços, a capacitação de mão de obra e treinamento e a proximidade com fornecedores, convergindo a maior proporção apresentada pelos respondentes. A Empresa 2 assinala a localização dos fornecedores com grande importância.

Gráfico 13-Q7: Na Empresa 1, as avaliações de desempenho são realizadas semanalmente com a equipe de líderes, bem como por meio de alguns indicadores. A Empresa 2 converge com a maior proporção de respondentes, na qual a análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos.

Gráfico 14-Q8: Segundo a Empresa 1, o compartilhamento de informações se dá regularmente com os líderes. Na Empresa 2, só há compartilhamento de informações com parte do corpo gerencial.

Gráfico 15-Q9: Percebe-se nos trechos das transcrições que na Empresa 1 são consideradas as informações internas para a definição das estratégias com a participação dos líderes, com considerações de informações externas. A empresa 2 as define em conjunto com as áreas relacionadas, considerando as demandas apresentadas.

Gráfico 16-Q10: Observa-se que a Empresa 1 mantém indicadores e metas que ainda não englobam toda a operação. Já a Empresa 2 foca indicadores e metas para o tempo de entrega e satisfação dos clientes.

Gráfico 18-Q12: Na transcrição da Empresa 1 fica ressaltado ouvir o cliente e conhecê-lo melhor por segmentação ou grupo, segundo suas necessidades. Na Empresa 2, fica destacada a não segregação dos clientes por grupos destacados por suas necessidades.

Gráfico 21-Q15: Fica evidente a importância dada pela Empresa 1 em medir a satisfação dos clientes e agregar valor a eles. A Empresa 2 revela preocupação do empresário em medir a satisfação de alguns clientes no final do negócio, após a conclusão financeiro da negociação.

Gráfico 23-Q17: Nos trechos transcritos das entrevistas semiestruturadas, a Empresa 1 indica se amparar com os colaboradores e com consultores externos para a manutenção e atualização das exigências legais para o funcionamento da empresa. A Empresa 2 afirma preocupação e cumprimento das exigências e cuidado com os documentos.

Gráfico 26-Q20: A Empresa 1 indica que alguns conhecimentos são compartilhados tacitamente e outros conhecimentos são registrados. Enquanto a Empresa 2 expressa fazer reuniões diárias para avaliar todas as ações, que podem até ser passadas para alguns clientes conforme pertinência.

Gráfico 27-Q21: A Empresa 1 assinala ser uma grande preocupação as melhorias nas práticas da gestão. A Empresa 2 mostra rever práticas que não deram certo.

Gráfico 28-Q22: A Empresa 1 indica ter iniciado o processo das análises e a implantação da certificação 'ISO 9000. A Empresa 2 revela acompanhar as práticas dos concorrentes para buscar melhorias.

Gráfico 29-Q23: O relato do Empresa 1 revela que as funções e responsabilidades estão bem definidas, com registros descritivos e com encaminhamento de um plano de carreira. A Empresa 2 expressa haver as definições de funções e responsabilidades desde os escalões mais baixos, com clareza nos direitos e deveres dos profissionais.

Gráfico 31-Q25: A Empresa 1 alega ter um plano de capacitação mais desenvolvido, envolvendo líderes e liderados. Na Empresa 2, constata-se contratação de profissionais já capacitado ou capacitação mediante à análise do investimento.

Gráfico 33-Q27: A Empresa 1 afirma se obrigar a processos padronizados e documentados, com olhar no cliente. A Empresa 2 informa ter padronização para alguns processos específicos como compras, treinamentos e outros.

Gráfico 34-Q28: A Empresa 1 demonstra possuir sistema que permite o controle dos processos e o estabelecimento de indicadores para acompanhamento dos clientes para atendê-los muito bem. A Empresa 2 informa ter métrica para avaliar a satisfação, apoiada em relatório de controle de entrega aos clientes.

Gráfico 36-Q30: A Empresa 1 alega estar em transição de controles face a implantação de um novo sistema e proceder o controle diário do fluxo de caixa. A Empresa 2 igualmente proceder o controle diário do fluxo de caixa e com horizonte orçamentário de mais de um ano.

Gráfico 37-Q31: A Empresa 1 ressalta treinar, capacitar e medir esses processos, desde o emprego de profissional especializado, com resultados favoráveis nos últimos dois anos. A Empresa 2 aponta demonstrar treinamentos na operação e a percepção da falta de capacitação dos funcionários ao longo do tempo, como fator determinante.

Gráfico 38-Q32: A Empresa 1 explana ser os resultados relacionados à produtividade no trabalho acompanhados por indicadores. A Empresa 2 mostra ter índices das quantidades produzidas e o tempo ocioso da mão de obra.

Gráfico 39-Q33: A Empresa 1 afirma a existência de resultados favoráveis, mas que demandam ajustes e atualização de margens. A Empresa 2 indica que os resultados acerca das margens de lucro progredirem geometricamente a cada ano.

Gráfico 40-Q34: Conquanto da análise do Gráfico 40 e do ponto de vista da Empresa 1, a decisão de compra, produção, comercialização e a esfera de influência bem como os impactos correspondentes são considerados, mas sem métricas definidas para acompanhamento. A Empresa 2 assinala sobre a satisfação dos clientes e os impactos resultantes.

Gráfico 41-Q35: Na Empresa 1, no que tange a formalização de ações e práticas que beneficiam os colaboradores e o negócio, há indicação de procedimentos formalizados e acompanhamento individual. A Empresa 2 revela a existência de um plano de carreira não declarado, mas avaliado.

Gráfico 43-Q37: Na avaliação quanto à identificação de oportunidades para inovação, a Empresa 1 afirma participar de eventos externos e palestras

relacionadas a melhorias e processos de tecnologia. A Empresa 2 assinala oportunidades desde concorrentes maiores.

Gráfico 44-Q38: Destaca a Empresa 1 estimular ao surgimento de ideias criativas e valorizada e fomentada entre os líderes. A Empresa 2 destaca que o diálogo diário com os colaboradores é utilizado para estimular boas ideias.

Gráfico 46-Q40: Na Empresa 1, no que tange o aprendizado sobre o processo de inovação, há indicação desse processo ser segmentado por áreas específicas da empresa, não abrangendo todas as áreas. A Empresa 2 revela o diálogo diário com profissionais operacionais para discussão sobre erros e acertos do dia a dia.

Gráfico 48-Q42: A Empresa 1 aponta processo recente na área de qualidade para fomentar e capacitar os líderes acerca da inovação. A Empresa 2 expressa capacitar colaboradores pontualmente e, torná-los agentes multiplicadores para a finalidade, com a avaliação das necessidades em relação às demandas apresentadas.

4.2.14 Análise do contexto das práticas de gestão a partir das entrevistas com os empresários

As transcrições registram a forma espontânea como os empresários responderam às questões propostas nas entrevistas. As marcas de oralidade, portanto, continuam presentes nas suas respostas.

As questões bem como suas respectivas respostas estão organizadas de acordo com critérios indicados em cada subitem desta seção.

4.2.14.1 Questões - Critério de análise: fatores gerais de gestão e operação

Q3 - Que fatores você considera estratégico na operação de sua empresa?

Empresa 1: "...aqui na empresa entendemos ser necessário produzir produtos com amor, produto diferenciado, você entrega ao cliente produto de valor... Valor agregado. Não é o quanto custa; o cliente enxerga valor, ele não tá preocupado o quanto vai pagar, ele está preocupado com o resultado e é o que a gente faz de melhor. Na nossa empresa, o nosso *core business* é desenvolver produtos que faz a diferença na vida do cliente e, uma vez que se desenvolve produtos e o cliente enxerga valor... e o que vale para nós é a satisfação do cliente. A receita é consequência do fato de você desenvolver os produtos

que o cliente... Se sente feliz com isso, além do atendimento, naturalmente. Lá na ponta, o que tá por traz de toda essa operação... é o que faz o cliente enxergar esse valor...”

Empresa 2: “...os clientes fecham contrato com minha empresa e dependem de nós para alcançarem suas metas, sendo assim é primordial que as entregas sejam feitas rigorosamente nos prazos determinados...”

Q4 - Que fatores considera crítico para melhoria de resultados da sua empresa?

Empresa 1: “...nós consideramos que novos produtos é fator crítico, porque nosso mercado é dinâmico, nosso mercado... Nosso mercado é todo ano, principalmente nas feiras que a gente participa, várias feiras, não só no Brasil, mas fora também, são lançados vários produtos. Produtos não mais do mesmo. Também é um ponto forte nosso e faz a diferença na vida dos nossos clientes, principalmente o canal B2B, que é o mundo da moda, e o nosso público tá sempre buscando produtos diferentes. Então esse é o ponto que pra nós é muito importante e conseqüentemente a produtividade. Quando a gente fala produtividade, tá falando do time, de gente, de pessoas engajadas que vão fazer a roda girar; todos unidos numa mesma direção remando para um mesmo norte. Tendo uma produtividade afinada a gente consegue de fato... e naturalmente consegue alcançar o resultado esperado...”

Empresa 2: “...a melhoria contínua é um fator crítico e somente alcançaremos esse patamar com a satisfação de nossos clientes...”

Q5 - Que aspectos de mercado influenciam a operação da sua empresa?

Empresa 1: “...para nós aqui na nossa empresa, são dois fatores. Primeiro, variáveis tecnológicas, por quê? Porque tecnologia é o que determina o nosso produto. Então, temos produtos hoje com coisas que se usa bastante e vem evoluindo, a tecnologia e, como esse produto chega até o cliente; então é uma variável tecnológica. A outra que tá aí, ainda mais agora depois dessa pandemia, mas a gente já estava mergulhado, é o varejo digital. O varejo digital, também a plataforma de *e-commerce*, que faz penetrar mais... Crescer em escala, que acho ser isso uma variável muito importante, escalonar, né. O varejo digital é importante para nós e com isso, naturalmente, as redes sociais, porque se você não tem um bom trabalho de um time alinhado e utilizando as redes sociais você não consegue entregar o seu produto... A tecnologia de fato e, também através do canal digital, no caso o *e-commerce*. São essas as variáveis importantes...”

Empresa 2: “...as variáveis financeiras como aumento de dólar, crises econômicas, recessão governamental, investimentos são os aspetos mais relevantes...”

Q6 - Quais as principais vantagens, para a sua empresa, que podem ser associadas quanto à localização no Arranjo Produtivo Local (APL)?

Empresa 1: “...pra nós são três variáveis aqui: a infraestrutura física e de serviços, que é fundamental, a capacitação de mão de obra e treinamento que, aliás esse treinamento é *sine qua non*; você dá treinamento para capacitar e melhorar seu time. A possibilidade com fornecedores, porque a proximidade com eles... por conta do custo com a logística e, o relacionamento também, né. Basicamente a gente entende que são as três vantagens que são importantes pra essa situação...”

Empresa 2: “...a localização de nossos fornecedores é muito importante...”

4.2.14.2 Questões - Critério de análise: liderança

Q7 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

Empresa 1: “...a gente tem um time, naturalmente, de líderes com os quais nós fazemos reuniões semanais pra acompanhar o que a gente chama de combinados; muitos combinados tácitos e outros registrados. Aí envolve meta e a gente tem um acompanhamento também via sistema com alguns indicadores que são importantes pra tomada de decisão; e acompanhar. Acho que o importante, aqui, de fazer essas análises... A gente tá falando de áreas importantíssimas: o financeiro, vendas, clientes, os colaboradores e fornecedores, que é o que forma basicamente a operação, além da produção, enfim. Então, poder enxergar dessa forma, através de cada líder da área e ter basicamente, como diz o grande Vicente Falcão, tem que ter um acompanhamento disso; se não tem o acompanhamento, fica por aí...”

Empresa 2: “...os quatro aspectos citados nesta alternativa são analisados regularmente e nossas decisões são tomadas num consenso da positividade de todas elas ...”

Q8 - Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

Empresa 1: “...nós entendemos que o compartilhamento de informação ocorre de forma regular, porém com alguns líderes da empresa. Basicamente isso é o que gente considera estratégico...”

Empresa 2: “...somente alguns colaboradores de nível gerencial são os que tem as informações pertinentes às suas responsabilidades, concentrando em mim todas as decisões estratégicas...”

4.2.14.3 Questões - Critério de análise: estratégias e planos

Q9 - As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

Empresa 1: “...sim, as estratégias são definidas com cada área, envolvendo cada departamento através dos líderes e permeando as informações que a gente considera

estratégicas pra realizar... Atingir as metas e o sucesso do negócio... Quando eu falo informação interna, é o que a gente chama as leis de dentro e as externas as leis de fora. Então, entender as de fora como governo, vamos dizer assim, e a gente se adapta às essas leis de fora. Mas as de dentro sim, elas são muito bem definidas e claras; o que a gente quer atingir, quer crescer, chegar a um nível de empresa cada vez mais única. Esse é o nosso objetivo, ser uma empresa única...”

Empresa 2: “...os planejamentos são feitos em conjunto com as áreas pertinentes e a diretoria da empresa, de acordo com a demanda que temos em horizonte...”

Q10 - Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

Empresa 1: “...sim, para algumas metas são estabelecidos. Estamos finalizando implantação de um sistema; hoje nós temos alguns indicadores, não ainda como a gente deseja para a operação como um todo. Mas sim, são estabelecidos e são medidos de fato...”

Empresa 2: “... sim, principalmente tempo de entrega, qualidade e satisfação do cliente...”

4.2.14.4 Questões - Critério de análise: clientes

Q12 - Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

Empresa 1: “...a gente aqui, tem um trabalho que é feito de perto com o cliente, que é ouvir a súplica do cliente. Nós temos sete súplicas e uma delas é esteja por perto; pra isso é preciso conhecer melhor quem é o seu cliente, seja ele por segmentação ou por grupo, não importa. Isso a gente faz com maestria aqui na empresa, sem dúvida...”

Empresa 2: “...os clientes da empresa são voltados à área de varejo e todos eles possuem esse escopo em conjunto ou separadamente, por isso não os segregamos em grupos...”

Q15 - A satisfação dos clientes é avaliada?

Empresa 1: “...sem dúvida medimos a satisfação. Como respondido em outra questão, o nosso *core business* é desenvolver produtos que faz a diferença na vida do cliente, desenvolvendo produtos que o cliente enxerga valor. O mais importante para nós é a satisfação do cliente...”

Empresa 2: “... eu pessoalmente faço esses levantamentos ao final de alguns negócios e após a entrega e o pagamento final ...”

4.2.14.5 Questões - Critério de análise: sociedade

Q17 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

Empresa 1: "...não é à toa que nós temos um time interno e, também consultores externos para nos apoiar, nos manter atualizados pra cumprir todos as exigências legais..."

Empresa 2: "...todas elas e os documentos também..."

4.2.14.6 Questões - Critério de análise: informação e conhecimentos

Q20 - O compartilhamento do conhecimento é promovido?

Empresa 1: "...sim, entre os líderes. Existem alguns conhecimentos que é compartilhado de forma tácita, outros registrados. A gente faz atas, deixa registrado as ações, os planos de ações, as decisões, enfim. Sem dúvida compartilhamos..."

Empresa 2: "...todas as manhãs, antes do início da jornada fazemos o DDS, diálogo diário de segurança, e todas as ações são analisadas e passadas inclusive para alguns clientes nos aspectos pertinentes a eles..."

Q21 - São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

Empresa 1: "...isso é a nossa cachaça. Desculpe o termo, mas é. Essa é a nossa grande preocupação; a minha e a do meu sócio, que é constantemente buscar processos e melhorias de todas as áreas e aí sim, com base nas leis de dentro, que norteia o nosso negócio e, também nas leis de fora..."

Empresa 2: "...aquela fórmula de gestão que não deu certo no cliente é revista para melhorarmos sempre nosso processo. Por isso que não atendo fora da região em que operamos, pois podemos perder qualidade..."

Q22 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Empresa 1: "...hoje podemos dizer que estamos iniciando, inclusive a implantação da 'ISO 9000. A 'ISO exige que se faça todas essas análises, esses acompanhamentos e, acho que está mais, aqui, por conta desse ambiente em que a gente vem implantando processos novos, obtenção de informações externas para a melhoria dos nossos produtos e processos..."

Empresa 2: “...sim, sempre estamos de olho em nossos concorrentes e em suas práticas para verificar em que podemos melhorar...”

4.2.14.7 Questões - Critério de análise: pessoas

Q23 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

Empresa 1: “...as funções e responsabilidades estão muito bem definidas. Nós temos uma ficha técnica de cada colaborador com a respectiva função, descritiva em relação a cada um deles; inclusive estamos encaminhando um plano de carreira e desenvolvimento. Isso baseado num trabalho de líderes e com o sistema também apoiando e acompanhando com base em indicadores. Tá muito bem claro, muito bem definido; sem sombra de dúvida...”

Empresa 2: “...sim, desde os escalões mais baixos até o nível gerencial; acho importante todos saberem de suas responsabilidades: direitos e deveres...”

Q25 - Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

Empresa 1: “...hoje a gente tem um plano mais desenvolvido; ele é um plano recente, mas sim, eles são capacitados com base no plano de capacitação e tem um acompanhamento de cada um deles. Não só das lideranças, mas dos liderados também...”

Empresa 2: “...ou eu contrato ele já capacitado, ou eu o capacito, mas faço a análise do investimento e do funcionário...”

4.2.14.8 Questões - Critério de análise: processos

Q27 - Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

Empresa 1: “...a gente, por ser uma empresa que é indústria e comércio, nos obriga naturalmente a processos padronizados e, ainda, com a implantação da ‘ISO nesse momento, temos tudo documentado sem dúvida nenhuma. É olhando e visando o nosso cliente...”

Empresa 2: “...principalmente os que envolvem processo de compras, treinamentos e investimentos em equipamentos...”

Q28 - Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

Empresa 1: “...os processos são controlados; temos o próprio sistema que permite a gente ir atrás dos indicadores pra fazer esse acompanhamento dos clientes. É fundamental, com base em padrões definidos. A empresa tem que ter as coisas documentadas e tem que ter padrão; a gente atende muito bem...”

Empresa 2: “...sim, tenho a métrica de verificar o nível de satisfação do cliente, e para isso utilizo o relatório de entrega...”

Q30 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

Empresa 1: “...as finanças são controladas, porém nós temos um desafio que está sendo tratado com a implantação do sistema TOTVS. Hoje a gente faz o controle através do fluxo de caixa e conciliação diária. Isso é feito no eixo, mas a gente tem o desafio num horizonte maior, que é desenvolver o *budget* por área e enxergar melhor todas as áreas e o centro de custo também. É um desafio para o próximo ano, mas a conciliação e o fluxo de caixa é feito na unha, diariamente. Isso é importantíssimo.”

Empresa 2: “...sim, e eu é quem os controlo de perto e diariamente. Eu diria que até mais de um ano seria nosso horizonte...”

4.2.14.9 Questões - Critério de análise: resultados

Q31 - Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?

Empresa 1: “...nós temos uma líder que cuida dessa área, do RH. A gente faz o acompanhamento e a medição a cada treinamento e capacitação e, a gente pode dizer que no ano de 2020 e nos últimos dois anos a tendência é mais favorável aos resultados...”

Empresa 2: “...os treinamentos que fazemos são demonstrados na operação, e eles nos trazem uma melhor *performance* por homem/hora. Notamos com o passar dos anos a falta de capacitação dos funcionários; isso é um fator determinante...”

Q32 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

Empresa 1: “...os resultados são acompanhados pelos indicadores, por área né. Nós temos o sistema, temos os *dashboard*; a gente vai acompanhando área por área, basicamente...”

Empresa 2: “...temos esses índices pelas quantidades produzidas e o tempo de ociosidade dos colaboradores em momentos de baixa de mercado...”

Q33 - Existem resultados relativos à margem de lucro?

Empresa 1: “...temos, porém como estamos em implantação de sistema desde janeiro, ainda há a necessidade de alguns ajustes. O trabalho desenvolvido é pra atualizar as margens em si. Os resultados são favoráveis, mesmo considerando esse ano difícil. Após esse período de implantação, entender as margens atuais. Sem dúvida, saindo do forno até dezembro as margens fresquinhas, pós implantação...”

Empresa 2: “...a cada ano temos uma progressão geométrica, dificilmente “empatamos” de um ano para outro em relação ao faturamento...”

4.2.14.10 Questões - Critério de análise: responsabilidade social

Q34 - Quando da decisão de compra, produção, comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influência e os impactos sobre ela?

Empresa 1: “...é considerada a esfera de influência nesses fatores, mas ainda não tem métricas bem definidas pra medir qual é o impacto no resultado final dessa ação...”

Empresa 2: “...nossos clientes nos indicam rapidamente seu nível de satisfação, diante disso sabemos que estamos fazendo um bom trabalho e seus impactos, o resultado positivo disso é que sempre conseguimos fechar pedidos nos mesmos clientes...”

Q35 - A empresa possui procedimentos formalizados de promoção de ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio?

Empresa 1: “...nossa empresa tem procedimentos formalizados, de fato, pra poder acompanhar e medir as ações, as práticas de cada um. Apesar de ser recente, nós estamos implantando um processo e plano de desenvolvimento para cada colaborador e a gente já tem algumas informações que nos possibilita enxergar benefícios...”

Empresa 2: “...promoções são constantes e os benefícios são um grande atrativo para se trabalhar na nossa empresa, além de um plano de carreira não declarado, mas avaliado...”

4.2.14.11 Questões - Critério de análise: práticas de inovação

Q37 - As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?

Empresa 1: "...eu, particularmente, sou uma pessoa que busco muito participar de eventos externos; informações, cases, palestras, ainda mais agora com o ambiente digital de fácil acesso. De fato, essas informações que são relacionadas a melhorias e processos de tecnologia, eu procuro, sim, trazer e munir a área responsável e pra que possa permear a empresa como um todo..."

Empresa 2: "...sim, principalmente dos concorrentes que são maiores que nós..."

Q38 - É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?

Empresa 1: "...essa é mais uma das nossas cachaças internas. A gente valoriza muito, fomenta muito, entre os líderes principalmente. A nossa gestão é completamente horizontal; uma gestão de líderes. Então, há sim grande compartilhamento e a gente gosta e valoriza demais essas ações internas de inovação..."

Empresa 2: "...novamente o diálogo diário de segurança é utilizado para esse estímulo, onde identificamos as boas ideias e as praticamos subsequentemente de forma constante e sistemática..."

Q40 - É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?

Empresa 1: "...não posso deixar de dizer que é por área, isso é segmentado. Por exemplo, o P&D que busca uma inovação ou um produto inovador, é compartilhado no P&D. Nem sempre é disseminado em todas as áreas, mas de fato é compartilhado, sem sombra de dúvida, e gera conhecimento e evolução do time..."

Empresa 2: "...novamente o diálogo diário de segurança também é utilizado para este fim, com sucesso. Nada melhor que os funcionários operacionais falarem de seus erros e acertos do dia a dia com exemplos práticos..."

Q42 - Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?

Empresa 1: "...a gente tem o processo da área da qualidade que é recente, que se traz à mesa, principalmente entre os líderes, pra fomentar e capacitar cada líder que possa trazer uma ideia ou inovação que faça sentido dentro da nossa operação..."

Empresa 2: "...pontualmente capacitamos colaboradores e posteriormente são feitos treinamentos internos por esses agentes multiplicadores. São avaliadas as necessidades versus demandas para a inovação..."

4.2.14.12 Enumeração das unidades de registro das entrevistas com os empresários

O Quadro 19, elaborado a partir das entrevistas realizadas, enumera as unidades de registro e as categorias abordadas pela pesquisa conforme a ocorrência das respostas.

Quadro 19 – Unidade de registro das entrevistas com os empresários – Parte 1		
Unidade de contexto	Registro	Repetição
Q3 - Que fatores você considera estratégico na operação da sua empresa?	Possui	2
	Não possui	0
Q4 - Que fatores considera crítico para melhoria de resultados da sua empresa?	Possui	2
	Não possui	0
Q5 - Que aspectos de mercado influenciam a operação da sua empresa?	Possui	2
	Não possui	0
Q6 - Quais as principais vantagens, para a sua empresa, que podem ser associadas quanto à localização no Arranjo Produtivo Local (APL)?	Possui	2
	Não possui	0
Q7 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?	Analisa	2
	Não analisa	0
Q8 - Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?	Compartilha	2
	Não compartilha	0
Q9 - As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?	Define	2
	Não define	0
Q10 - Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?	Estabelece	2
	Não estabelece	0
Q12 - Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?	Agrupar	1
	Não agrupa	1
Q15 - A satisfação dos clientes é avaliada?	Avalia	2
	Não avalia	0
Q17 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?	Atualiza	2
	Não atualiza	0
Q20 - O compartilhamento do conhecimento é promovido?	Compartilha	2
	Não compartilha	0
Q21 - São promovidas melhorias nas práticas de gestão?	Promove	2
	Não promove	0
Q22 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?	Utiliza	2
	Não utiliza	0
Q23 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?	Define	2
	Não define	0
Q25 - Os colaboradores são capacitados nas suas funções?	Capacita	2
	Não capacita	0
Q27 - Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?	Executa	2
	Não executa	0

Quadro 19 – Unidade de registro das entrevistas com os empresários – Parte 2		
Unidade de contexto	Registro	Repetição
Q28 - Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?	Controla	2
	Não controla	0
Q30 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?	Controla	2
	Não controla	0
Q31 - Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?	Existe	2
	Não existe	0
Q32 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?	Existe	2
	Não existe	0
Q33 - Existem resultados relativos à margem de lucro?	Existe	2
	Não existe	0
Q34 - Quando da decisão de compra, produção, comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influência e os impactos sobre ela?	Considera	2
	Não considera	0
Q35 - A empresa possui procedimentos formalizados de promoção de ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio?	Possui	2
	Não possui	0
Q37 - As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?	Obtem/compartilha	2
	(Não) Obtem/compartilha	0
Q38 - É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?	Promove	2
	Não promove	0
Q40 - É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?	Promove	2
	Não promove	0
Q42 - Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?	Capacita	2
	Não capacita	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Observam-se, através da análise do contexto do Quadro 19, as práticas de gestão adotadas pelos entrevistados e, relativamente aos fatores de gestão investigados, um estilo de administração com razoável nível de inclinação à centralização de controles e decisões, conforme pode ser verificado nas transcrições de algumas entrevistas. São trechos iniciados com a primeira pessoa do singular para indicar as ações, práticas e decisões adotadas nas respectivas empresas, diretamente por seus proprietários.

É proveitoso para este estudo notar a riqueza de detalhes da gestão relatados pelos empresários, a partir de suas próprias visões, acerca dos encaminhamentos para os recursos estruturais, organizacionais, informacionais, financeiros, humanos e até os intangíveis das suas respectivas empresas. Por vezes, até de maior importância que a confirmação ou refutação das linhas de

tendências proporcionais relativas do estudo em relação às questões fechadas pesquisadas.

4.2.15 Ações cooperativas entre as empresas sediadas no APL e a Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviço de Monte Sião (ACIMS)

Assevera Tapscott *et al.* (2000) que a administração deve considerar as organizações com fronteiras ampliadas, sobretudo na era da informação, surgindo a partir daí um novo tipo de relacionamento entre a organização e seus fornecedores, clientes e demais instituições do seu meio ambiente de atuação. Esses relacionamentos deverão capacitar as organizações a desenvolverem enfoques abrangentes para os seus mercados, responder rapidamente às novas oportunidades, ter acesso interorganizações e a clientes comuns, abrir novos mercados, compartilhar informações, atuar de forma conjunta, expandir-se geograficamente em empreendimentos comuns, dentre outras possibilidades.

Ainda Galbraith (1995) aduz que, diferentemente da era industrial, quando as organizações tinham necessidade de ser autossuficientes por meio da integração vertical, organizadas de forma intraorganizacional; os novos tempos exigem do gestor um enfoque para a integração horizontal e vertical interorganizacionalmente, passando a interagir com as entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

Nesse sentido a Lei nº 13.243/2016 estabelece que:

[...] A União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas, ICTs e entidades privadas sem fins lucrativos voltados para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia [...] (Brasil, 2016).

A partir das considerações teóricas sobre os relacionamentos interorganizacionais das empresas e, relativamente às ações cooperativas entre as empresas sediadas no APL de Monte Sião e a ACIMS, são relatados na seção 4.2.15.1 os principais aspectos dessas ações desde as colocações do principal gestor da ACIMS e sob sua ótica, mediante uma entrevista semiestruturada concedida ao pesquisador, conforme seu roteiro indicado no Apêndice C.

4.2.15.1 – Análise do contexto dos aspectos das ações cooperativas entre as empresas sediadas no APL e a ACIMS a partir da entrevista com o seu maior gestor

Q1 - Quais as finalidades estatutárias da ACIMS, que podem contribuir para o desenvolvimento dos seus associados e do APL?

“...defender o interesse dos associados em todos os campos, seja com os governos, seja técnico, imagem, interesse econômico. Também assessorar nas mesmas áreas dos interesses deles. O estatuto prevê claramente o fim da associação. Promover diversos eventos para capacitar os donos das malharias e as próprias indústrias, além de promover o grupo em feiras, exposições, aí vem junto a divulgação de Monte Sião como polo de tricô nacional. Até promover a unidade dos associados. Isso é o essencial para a ACIMS...”

Q2 - Quais os benefícios para as empresas associadas?

“...entre todos os benefícios oferecidos às empresas associadas, alguns dos mais importantes diz respeito a cursos e eventos voltados à capacitação empresarial, assistência jurídica, um serviço de proteção ao crédito e diversos convênios nas áreas de seguros, saúde, serviços em TI, transporte... O evento anual mais importante, a Fenat que nesse ano foi cancelada e o tão importante Portal Use Fashion que contribui de forma ativa com os associados nas pesquisas da moda e suas tendências para o desenvolvimento das suas coleções”

Q3 - Qual a visão da ACIMS acerca das principais vantagens para as empresas, que podem ser associadas quanto à localização no APL?

“...as empresas associadas nos procuram, muitas vezes, para saber se algumas das malharias adotaram novas tecnologias e quais são; se comentam sobre novos processos de produção; a existência de novas parcerias com órgãos ou instituições; se essas malharias estão usando algum tipo novo de matéria-prima, enfim... Sabe, apesar dos donos das malharias saberem ser beneficiados pela força do grupo de produção de malhas em Monte Sião, eles não têm muitos relacionamentos bilaterais ou mesmo multilaterais entre eles... São um tanto desconfiados; os relacionamentos próximos não é regra, mas existem. Mas sabem da força e do benefício do conjunto. O fato é que quando uma malharia promove alguma mudança estrutural, operacional ou estratégica, as demais logo ficam sabendo e procuram seguir o exemplo quando possível. Eles vivem sondando um ao outro...”

Q4 - Existem práticas cooperativas de gestão, percebidas pela ACIMS, entre as empresas associadas?

“...uma prática comum é terceirizar alguma produção específica para uma malharia bem menor. Também alguns processos de produção eles terceirizam, por exemplo a costura e a passadoria; menos comum é a tecelagem. São parcerias bem operacionais, o que não deixa de ser gestão operacional; outras práticas são bem difíceis...”

A entrevista em profundidade realizada com o Maior gestor da ACIMS possibilita observar, por meio do da análise do contexto, o propósito da

instituição em trabalhar em prol do desenvolvimento das empresas individualmente e do grupo constituído um arranjo produtivo nos campos governamentais, legal, econômico, técnico e mercadológico; do mesmo modo a promoção da região enquanto polo industrial da moda de tricô. Não obstante, verificar o entendimento das empresas do complexo enquanto grupo com força econômica, mas sem muitos relacionamentos cooperativos entre si e não deixando de existir parcerias na área da produção e seus processos.

Pautado nas ponderações do entrevistado sobre as finalidades estatutária da ACIMS que podem contribuir para o desenvolvimento dos associados e do APL, os benefícios aos associados, as vantagens para as empresas que podem ser associadas quanto à localização no APL e à existência de práticas cooperativas de gestão, percebidas pela ACIMS, entre os associados, comporta-se uma evocação de base teórica que possam elucidar as respectivas observações do gestor e proporcionar reflexões comparativas dessas observações às posições teóricas.

Nessa direção Tapscott *et al.* (2000) afirma que a ampliação das fronteiras das MPEs, sobretudo virtual, deverá estabelecer um cenário em que: a) o acesso às informações da organização ficará disponibilizados aos seus parceiros e agentes externos; b) a interligação com os clientes da organização se tornará benéfico para ambas as partes, fortalecendo a fidelidade e relacionamento de longo prazo; c) a participação relativa das organizações de um mesmo setor se alterará constantemente em função direta da adoção de tecnologias da informação como *Internet* e de redes informatizadas; ou seja, a inovação introduzida por uma organização tenderá a provocar mudança no *market share*, afetando as demais organizações concorrentes; d) a cooperação entre MPEs concorrentes poderá ocorrer face a possibilidade de ganhos e benefícios comuns entre as mesmas; e) a criação de parcerias e alianças entre organizações, propiciadas pela interligação virtual, permitirá a geração de novos produtos e serviços, sem a criação física de novas MPEs ou mesmo de novos departamentos intraorganizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como propósito apurar como práticas de gestão, capazes de elevar o nível de produtividade, são geridas no âmbito das micro e pequenas empresas de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local estabelecido em Monte Sião. Com o propósito definido, foi possível o estabelecimento do problema de pesquisa e seus objetivos, pautados na seguinte questão: Quais as ações evidenciadas pelos empresários proprietários de micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô, sediadas no arranjo produtivo local estabelecido em Monte Sião, sobre práticas de gestão que repercutem na produtividade e com reflexo na competitividade?

Para a consecução dos objetivos aspirados pelo estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, sem interferir no ambiente e situações, a partir do universo das empresas sediadas no arranjo produtivo local de Monte Sião, cidade localizada no sul do estado MG e associadas à Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Prestação de Serviços de Monte Sião (ACIMS). Tendo sido a amostra determinada por conveniência, uma vez a pesquisa certificada como qualitativa, foi composta por 30 MPEs industriais, todas fabricantes de malha de tricô. A amostra foi restringida pelas condições de acesso impostas pela pandemia do Covid-19 e tendo, ainda, em consideração como relevante para a determinação da amostra serem MPEs formais, para que de forma mais adequada tornar evidente, nas análises procedidas, o alinhamento da estrutura organizacional das empresas às práticas de gestão pesquisadas.

O estudo empregou os seguintes procedimentos metodológicos: lógica indutiva, caracterizada subjetiva de nível descritiva quanto ao seu propósito e de âmbito qualitativa.

A amostra pesquisada, de pequena extensão, permitiu demonstrar em proporções relativas apreciáveis a preocupação e a atenção reveladas nas respectivas práticas de gestão das MPEs pesquisadas, quanto aos aspectos operacionais: satisfação dos clientes, capacitação e treinamento da mão de obra, eficiência operacional e produtividade, processos-chave, melhorias nas práticas de gestão, controle e resultados financeiros, desempenho da empresa, estratégias empresariais e inovação. Nesse aspecto, para a obtenção dos dados, recorreu-se a questões fechadas definidas e validadas no Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade, questões fechadas

definidas e validadas no modelo do MPE Diagnóstico do SEBRAE, agrupadas segundo critérios definidos a partir de fatores de gestão para a apuração das práticas adotadas, encerrando: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos, resultados, práticas de responsabilidade social e práticas de inovação.

E questões de fatores gerais de gestão e operação, fundamentadas a partir dos achados neste estudo. Além de duas entrevistas semiestruturadas em profundidade, para discorrer adicionalmente sobre os aspectos dos temas tratados nos modelos das questões, buscando o aprofundamento e geração de significados do objeto do estudo, realizadas com empresários industriais configurados proprietários das MPEs pesquisadas e, complementarmente uma outra entrevista em profundidade com o gestor de maior hierarquia da ACIMS, igualmente para contribuir com o aprofundamento do estudo relativamente aos relacionamentos interorganizacionais das MPEs no aglomerado produtivo e o relacionamento delas com a instituição que as associa, contemplando enfoques de ações cooperativas entre ela e as empresas associadas como o desenvolvimento dos associados e do APL, benefícios aos associados, vantagens para as empresas associadas quanto à localização no APL e práticas cooperativas de gestão.

Notou-se, para as questões fechadas retornadas, uma maior concentração proporcional relativa das respostas nas três últimas alternativas das questões relativamente às práticas adotadas para cada fator de gestão pesquisado. Observando-se que todas as questões definidas nos modelos validados são estruturadas com base em quatro alternativas de única escolha e com escala crescente, da alternativa um para a quatro, de intensidade de sofisticação das práticas de gestão relacionadas aos respectivos fatores, caracterizando-se, assim, baixa tendência das proporções relativas na escolha da alternativa de negação possível (a primeira opção) dos fatores de gestão pesquisados, compreendendo: não analisado, não compartilhado, não definido, não existente, não disponibilizado, não avaliado, não conhecido, não executado, não controlado, não formalizado, não realizado, não promovido, não mantido e não identificado.

Complementarmente às indagações por meio das questões fechadas, as entrevistas em profundidade realizadas com dois empresários, incluídos no

grupo da amostra, permitiu observar através da análise do contexto das suas empresas e as práticas de gestão adotadas relativamente aos fatores de gestão investigados um estilo de administração com razoável nível de propensão à centralização de controles e decisões, constatado em algumas transcrições das entrevistas. São trechos iniciados com a primeira pessoa do singular para indicar as ações, práticas e decisões adotadas nas respectivas empresas, diretamente por seus proprietários.

Faz-se proveitoso para o presente estudo notar a riqueza de detalhes da gestão relatados pelos empresários, a partir de suas próprias visões, acerca dos direcionamentos encaminhados para os recursos estruturais, organizacionais, informacionais, financeiros, humanos e até os intangíveis das suas respectivas empresas. Por vezes, até de maior significância que a confirmação ou refutação das linhas de tendências proporcionais relativas do estudo. A entrevista em profundidade realizada com o gestor da ACIMS permitiu verificar o intuito da instituição em trabalhar em prol do desenvolvimento das empresas individualmente e do grupo constituído um arranjo produtivo nos campos governamentais, legal, econômico, técnico e mercadológico; do mesmo modo, a promoção da região enquanto polo industrial da moda de tricô.

Destaca-se um particular resultado mostrado para um tema específico da pesquisa, considerando as MPEs pesquisadas serem indústrias: produtividade homem-hora. Teve um resultado inexpressivo nas indicações dos respondentes como fator considerado estratégico para a operação das empresas. Estabelecida como produtividade parcial ou de fator único. (HEIZER e RENDER, 2001; MOREIRA, 1991). A produtividade, em visão mais ampla, denominada produtividade total que inclui todas variáveis ou recursos utilizados na produção dos bens ou serviços, apresentou resultado mais expressivo na pesquisa, como fator crítico para a melhoria de resultado da empresa; aí incluída a mão de obra com variadas exigências técnicas e qualificações empregadas nas várias áreas organizacionais, além da produção.

As causas limitantes para este estudo firmaram-se em aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados, associados aos procedimentos técnicos aplicados. A escolha da pesquisa qualitativa demanda a coleta dos dados típicos no campo e a lógica indutiva exige uma análise do particular para a generalização. Desta forma, a pesquisa sofreu limitações face às restrições

impostas pela pandemia do Covid-19, tanto pelo acesso direto às empresas pesquisadas, como pelo número dessas empresas para a compor a amostra da pesquisa, comprometendo a generalização. O cenário exigiu o uso de recursos tecnológicos de dados e comunicação remotos, abrangendo o uso de aplicativos de reuniões digitais com áudio/vídeo e gravação para o levantamento de dados à distância, seja para as questões aplicadas e as entrevistas em profundidade realizadas.

O propósito, por meio dos dados levantados na pesquisa de campo e apoiado na fundamentação teórica, foi logrado na medida em que o objetivo geral foi alcançado, visto os dois objetivos específicos lograrem êxito na convergência dos seus intentos quanto ao objetivo geral, alcançando os seguintes resultados:

- a. a constatação das práticas de gestão adotadas no rol das micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô;
- b. a verificação dos relacionamentos dos fatores operacionais da gestão às práticas adotadas pelas micro e pequenas empresas fabricantes de malhas de tricô;
- c. a detecção das ações da gestão que promovem impactos diretos e/ou indiretos nos procedimentos voltados ao incremento da produtividade;
- d. a verificação dos elementos presentes nas micro e pequenas empresas fabricantes de malha de tricô, evidenciados nas ações de gestão adotadas;
- e. a observação do relacionamento do conjunto das micro e pequenas empresas industriais sediadas no arranjo produtivo local e o relacionamento delas com a instituição local que as associam.

Como contribuição concreta, o estudo buscou auxiliar na apuração de práticas de gestão apropriadas aplicáveis nas MPEs, que favoreçam a gestão da produtividade e possibilitar que essas práticas especificadas possam ser replicadas de forma generalizada no âmbito das MPEs do aglomerado produtivo. Igualmente, oportunizar a estudantes e pesquisadores novos estudos sobre práticas de gestão adotadas pelas MPEs à realização de futuras pesquisas e geração de novos conhecimentos que possam ser mobilizados no universo MPEs. Há, ainda, de se considerar implicações quanto a orientar as MPEs sobre como melhorar suas interações e relacionamentos com instituições externas de apoio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. Mendes; PEREIRA, I. Mota; LIMA, I. Junges. Instrumentos de Controle de Gestão utilizados por Micro e Pequenas Empresa Sul Catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, UNISUL. Campo Limpo Paulista, SP, v.10, n.3, p. 49-92, 2016.

ALMEIDA, L. B.; JÚNIOR, M. C.; PANHOCA, L.; SILVA, W. V. Uma investigação e uso da informação gerencial nas empresas do Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR]. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina-PR. jul. 2013.

AMARAL FILHO, J. **Sistemas e arranjos produtivos locais**. Planejamento e políticas públicas | ppp | n. 36 | jan./jun. 2005.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, E. de O.; CÂNDIDO, G. A. **Relações entre capital social, arranjos produtivos locais e a geração do desenvolvimento local sustentável: uma análise preliminar**. 2010. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAS, 5., 2010, Florianópolis.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO – ABIT. Monitor. Superintendências de Políticas Industriais e Econômicas. São Paulo, 2019.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, AGROPECUÁRIA E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MONTE SIÃO – ACIMS. Disponível em: <https://www.acims.com.br/>. Acesso em 25 de maio 2020.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. *In*: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. – São Paulo: Edições 70, 2011.

BEUREN, I.M.; FILIPIN, R.; BARP, A.D. **Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis**. Con Texto, Porto Alegre, maio/ago. 2013.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-23

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. **An Invitation to Reflexive Sociology**. Chicago: The University of Chicago Press, 2002.

BRASIL. **Súmula 331 do TST/2011**. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.243/2016**. Estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.429/2017**. Relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. **Anexo VI da Instrução Normativa RFB nº 1863/2018**. Tabela de natureza jurídica e qualificações dos integrantes do qsa. Brasília, DF, 2018.

CAMARGOS, M. L. Trabalho Enquanto Categoria Fundante na Existência Humana e Atual Fase da Reestruturação Produtiva do Capital. *In: I Seminário de Crítica da Economia Política: questões contemporâneas*, 2012. Teófilo Otoni. **Anais do I Seminário de Crítica da Economia Política: questões contemporâneas**. Disponível em: <http://www.secep.com.br/>. Acesso em 10 de fev. 2020.

CARDOZA, Edwin; CARPINETTI, Luiz C. R. Indicadores de Desempenho para o Sistema de Produção Enxuto. **Revista Produção**, Universidade de Santa Catarina. Santa Catarina, Vol. 5/ Num. 2/ jun. 2005.

CARELLI, R. de L. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

CASAROTTO FILHO, Néelson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, L. H. **Arranjo produtivo local**. Brasília: SEBRAE, 2009. 44 p. (Série Empreendimentos Coletivos).

CHARMAZ, K. 2006. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022. Brasília, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TA 540 (R2)**. Brasília, 2019.

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, J. A. Carneiro; TERRA, L. A. Amaral. **Diferenciando os Clusters dos Arranjos Produtivos Locais**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR - v. 8 - n. 15 - 2º sem 2008 - p. 09-25.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DEAN, W. R. C. **Um sistema brasileiro de lavoura**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1977.

DELUIZ, N. **Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica**. Boletim Técnico do SENAC, v. 20, n. 1, jan./abr., 1994.

DOCUSIGN. Blog DocuSign, c2018. Indicadores de produtividade. Disponível em <https://www.docusign.com.br/blog/indicadores-de-produtividade-quais-sao-os-kpis-mais-importantes/>. Acesso em 25 de abr. 2020.

DRUCKER, Peter F. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**. HBR, 2002.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 1989, vol. 14, n.4, pp 532-550.

ESSER, M. D. **Inter-organizational conflict within decentralized organizations**. University of Twente, Netherlands, 2011.

FAMÁ, Rubens. **Análise do desempenho operacional das empresas com a utilização de números índices**: um estudo num conglomerado empresarial. São Paulo: FEA/USP, 1986.

FARIA, J. A.; AZEVEDO, T. C.; OLIVEIRA, M. S. A utilização da Contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana (BA). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2, p. 89- 106, maio/ago. 2012.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos Depecon/Fiesp. PIM-PF do IBGE e das pesquisas Indicadores Industriais da CNI e Levantamento de Conjuntura da FIESP. São Paulo, 2017.

FEDERAÇÃO DOS SINDICATOS DOS TRABALHADORES DE SERVIÇOS – FESETE. Apoio União Europeia, Prime. Produtividade nas Indústrias Têxteis, Vestuário e Calçado. Porto, Portugal, 2005.

FERREIRA, J. **Um grande encontro no coração do Brasil**: a mudança pela cultura. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS CULTURAS POPULARES. Brasília: Ministério da Cultura, 2014.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Modelo de Excelência da Gestão®. Disponível em: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br>. Acesso em 31 de outubro 2020.

FURMAN, J. L.; PORTER, M. E.; STERN, S. *The determinants of national innovative capacity*. Elsevier. **Research Policy**, v. 31, p. 899-933. 2002.

GALBRAITH, J. R. **The Jossey-Bass management series. Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process**. Jossey-Bass. 1995.

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GRAÇA, C. A. **Governança e inovação tecnológica em APLs**: um estudo de caso no APL Calçadista de Birigui/SP (anos 1990-2000). Tese (doutorado em engenharia de produção). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

GRANEMANN, S. O. **Processo de produção e reprodução social: trabalho e sociabilidade**. In: CFESS; Serviço Social: Direitos Sociais e Competências Profissionais. Brasília: CFESS, 2009.

GURGEL, A. C. *et al.* **Indústria e Desenvolvimento Produtivo no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

HAESBAERT, R. O Mito da Desterritorialização – do “fim dos Territórios” à Multiterritorialidade. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. Disponível em: <https://www.unifebe.edu.br/site/wp-content/uploads/2017/04/Anais-2010-all.pdf>. Acesso em 03 de fev. 2020.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e M^a Stela Gonçalves. 21 ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2011.

HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. **A evolução das configurações produtivas locais no Brasil**: uma revisão da literatura. Revista de Estudos Económicos, v.36, n. 3, p. 407- 33, São Paulo, julho-setembro 2006.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de operações, bens e serviços**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HILL, Linda A.; DAVIS, George. *Board's new innovation imperative: directors need to rethink their roles and their attitude to risk*. **Harvard Business Review**. Publicado em novembro-dezembro de 2017.

HIRATA, H. **Os mundos do trabalho**: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CORTELLA, Mário Sérgio. Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.

HOBSBAWN, E. **A Era das Revoluções**. Weidenfeld & Nicolson, Omaha World-Herald, 1995.

HOFFMANN, V. E.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; MOLINA-MORALES, F. X. Inovação e transferência de conhecimento em redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

IACONO, A.; NAGATO, M. S. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa - PR, v. 3, n. 1, p. 37-51, 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – IEDla. Indústria e Brasil do Futuro. São Paulo, set. 2018.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – IEDlb. Indústrias e Políticas de Desenvolvimento. Carta 864. São Paulo, jul. 2018.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – IEDlc. Indústrias e Políticas de Desenvolvimento. Carta 879. São Paulo, set. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Brasil em Desenvolvimento 2013 - Estado, Planejamento e Políticas Públicas. Rogério Boueri, Marco Aurélio Costa (Editores) / Brasília, 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6. ed. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balanced ScoreCard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Rio de Janeiro: IE, 2006.

LEONARD, Annie. **A História das Coisas:** da natureza ao lixo, o que acontece com tudo que consumimos. Título original: *The History Stuff (How Our Obsession with Stuff is Trashing the Planet, Our Communities, and Our Health – and a Vision for Change)*. Tradução autorizada da primeira edição americana, publicada em 2010 por Free Press, uma divisão de Simon & Schuster, inc. de Nova York, Estados Unidos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 2011.

MACHADO, L. R. de S. **Ensino médio e técnico com currículos integrados:** propostas de ação didática para uma relação não fantasiosa. *In:* MOLL, J. e Colaboradores. (Org.) Educação profissional e tecnológica no Brasil contemporâneo; Desafios, tensões e possibilidades. 1 ed. Porto Alegre, RS: Artemed, 1982.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. S. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 89-100, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. S. **Competitividade organizacional:** conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. *In:* Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, p. 27-39, 1999.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE – MGI. Jobs Lost, Jobs Gained: workforce transitions in a time of automation. New Jersey, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, I. G. Controladoria estratégica: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. **Revista FAE BUSINESS**, n. 4, páginas 51-54, 2002.

MENDES, K.; FIGUEIREDO, J. de C.; MICHELS, I. L. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de economia e agronegócio**, vol.6, n. 3, 2009.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MORVAN, Y. **Filière de Production: Fondementes d'Economie Industrielle**. Paris: Economica, 1985.

MOSIMANN, Clara. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MULLER, C. A. da S. *et al.* Dimensão da inovação em arranjos produtivos locais. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD)*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F. *How top management teams use management accounting systems to implement strategy*. **Journal of Management Accounting Research**, v. 18, p. 21-53, 2006.

NETO, Ana Tereza da Silva. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**. 2012. 228 f. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais): Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa do Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2012.

OLIVEIRA, A. B. Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

OLIVEIRA, M. Luís; RAMOS, V. D. e Almeida. *Cluster – Arranjo Produtivo Local – Como Instrumento para o Desenvolvimento Sustentável*. **Quaestio Iuris**. vol. 11, nº. 04, Rio de Janeiro, 2018.

Pacheco, F. L. O Isomorfismo Institucional nos Teatros da Região Metropolitana do Recife. *In: Encontro de Estudos Organizacionais*, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD. 1 CD. 2002.

PACHECO-VEGA, R. *Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados*. **Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal**. Estudos Sociológicos, vol. XXV, núm.3, septiembre-diciembre, pp.683-707. México,2007.

PADILHA, Fabiano B. **O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. Trabalho de conclusão de Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Controladoria e Gestão Empresarial. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande Do Sul. Ijuí, 2011.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. *Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure*. **Organization Science**, v.12, n. 1, jan./feb. 2001.

PIEPER, U. *“Deindustrialization and the Social and Economic Sustainability Nexus in Developing Countries: Cross-Country Evidence on Productivity and Employment.”* **Center for Economic Policy Analysis Working Paper**, 10, 1-47,1998.

PIZZOLATO, Nélio D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. Rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 195. 2000.

PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Clusters e Nova Economia da Concorrência*. **Harvard Business Review**. Publicado na HBR, v.76, n. 6, pg. 77-90, 1998. novembro-dezembro de 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RATZEL, F. **Ratzel**. Tradução de Antônio Carlos Robert de Moraes. 1ª ed. São Paulo: Ática, 1990.

RAUPP, Fabiano M.; MARTINS, Samuel J.; BEUREN, Ilse M. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 120-132, 2006.

ROCHA, L. F.; LEAL, E. A. Gestão de preços: um estudo em pequenas empresas participantes do Programa Empreender-Uberlândia-MG. *In*: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 5. Florianópolis, SC. **Anais...Florianópolis**, 2014.

RUMMERT, S. M. **Políticas Públicas para a educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re) construção da subalternidade – considerações sobre o programa Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola**. Educar, n. 29, p. 29-45, 2007.

SAQUET, M. A.; BRISKIEVICZ, M. A territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 1, n. 31, p. 3-16, 2009.

SARFATTI, G. Estágios de Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas de Empreendedorismo e de EMPM em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro. V.37. p.25-48. jan-fev, 2013.

SAVIANI, D. Escola e democracia. 41 ed. São Paulo: **Revista Autores Associados**, 2007.

SCHMIDT FILHO, R; DE PAULA, N. M. **Incentivos à formação de APLS no Brasil**: a atual distribuição especial das iniciativas e evidências de uma falsa política industrial. Informe Gepec, vol.12, no.1, jan/jul, 2008

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalism, Socialism, and Democracy. Harper and Row, New York, 1950.

SCHROEDER, Roger. **Operations management: decision making in the operations function**. USA: McGraw-Hill, 1981.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil: Coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, jul. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. São Paulo, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Expectativas dos pequenos negócios para 2018. São Paulo, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios. 9 ed. São Paulo, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. MPE Diagnóstico do Movimento Brasil Competitivo (MBC). Disponível em: <http://www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br>. Acesso em 31 de outubro 2020.

SIEBERT, Udo O. **Controle gerencial para tomada de decisão nas MPIS – micro e pequenas empresas industriais do alto vale do Itajaí**. 2002. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences**. 2nd Edition, McGraw-Hill Book Company. N.Y, 1998.

SILBERMAN, I, M.: OHAYON, P. A participação dos escritórios de contabilidade no assessoramento contábil-gerencial prestado às micro e pequenas empresas do setor varejista carioca. *In*: Congresso de Administração e Ciências Contábeis, 3. 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FACC/UFRJ, 2012.

SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Flávio C.M. **Proposta de indicadores de desempenho da produção: Um estudo de caso em uma indústria de polímeros**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas. Amazonas, p. 62. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy. **Contabilidade Gerencial no Contexto da Sustentabilidade**. Campo Limpo Paulista: Editora Faccamp, 2018. Pg. 28-35.

TACHIZAWA, Takeshy *et al.* **Inovação e tecnologia em processos**. São Paulo: Revista Espacios, 2018.

TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; TICOLL, D. **Planos de ação para uma economia digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v.36, n.4, p.64-72, São Paulo, out-dez. 2001.

THE KPI INSTITUTE. The KPI Institute, c2017. *Key Performance Indicator*. Disponível em <https://kpiinstitute.org/>. Acesso em 25 de abr. de 2020.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas na cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. *In*: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TORRES, M. D. de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TROSTER, L. R. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 2014.

VALDÉS-LLANEZA, A.; GARCÍA-CANAL, E. Direct competition, number of partners and longevity of stakes in join ventures. **Management International Review**, 2006.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **RAP**. Rio de Janeiro, set-out 2009.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. Global Competitiveness Report 2012-2013. Geneva: World Economic Forum, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO TERMO DE CONSENTIMENTO

APÊNDICE B – QUESTÕES DA PESQUISA DE CAMPO

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO

Monte Sião, ____ de outubro de 2020.

Título do Projeto: PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MONTE SIÃO

Eu, _____, RG nº _____, declaro estar ciente que os dados obtidos nesta entrevista dada a **Celso Felix de Souza**, RG 12.722.142-6, serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa, sendo mantido o total anonimato e sigilo das informações aqui passadas.

Nome/ assinatura do Sujeito ou Responsável

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B

QUESTÕES DA PESQUISA DE CAMPO

1a) Empresa/Site:

1b) Ramo de atividade:

- Indústria
- Comércio
- Prestação de Serviços

1c) Porte (número de empregados):

- 0 a 4

- 5 a 10
- 11 a 15
- 16 a 40
- 41 a 60
- mais de 60

1d) Número de filiais:

- uma loja filial
- duas lojas filiais
- três ou mais lojas filiais
- loja de fábrica
- sem filial/loja de fábrica

1e) Natureza jurídica:

- MEI
- ME
- EPP
- EIRELI
- LTDA

1f) Certificação ABNT/ISO/outras:

- ISO 9000
- ISO 14000
- ISO 16000
- SA8000
- AA1000
- Certificação de exportação
- Selo verde
- Sem certificações

2. Quais práticas voltadas à eficiência você adotada na sua empresa?

- Terceirização da mão de obra e/ou processos
- Mão de obra feminina
- Treinamentos
- Mais de um turno de trabalho
- Empregado avulso/intermitente
- Controle das causas do absenteísmo e *turnover*

3. Que fatores você considera estratégico na operação da sua empresa?

- Receita de vendas
- Número de produtos produzidos
- Turnos de produção
- Eficiência operacional
- Produtividade homem-hora.
- Entregas no prazo
- Satisfação dos Clientes

4. Que fatores considera crítico para melhoria de resultados da sua empresa?

- Novos produtos
- Rentabilidade
- Produtividade
- Preço
- Satisfação dos clientes

- Negociação com fornecedores
- Parcerias com fornecedores
- Parcerias de empresas do Arranjo Produtivo Local (APL)
- Publicidade e propaganda
- Portal coletivo das empresas da região
- Exportação simplificada

5. Que aspectos de mercado influenciam a operação da sua empresa?

- Variáveis econômicas
- Variáveis financeiras
- Variáveis tecnológicas
- Variáveis governamentais
- Sazonalidade
- Associação comercial e industrial local do APL
- Varejo digital
- Parceria com bancos e instituições financeiras
- Redes sociais

6. Quais as principais vantagens, para a sua empresa, que podem ser associadas quanto à localização no Arranjo Produtivo Local (APL)?

- Infraestrutura física e de serviços
- Disponibilidade e custo da mão de obra
- Capacitação de mão de obra e treinamento
- Proximidade com universidades
- Proximidade com fornecedores
- Proximidade com clientes
- Existência de programas governamentais

7. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

- Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

8. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

- As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

9. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?

- As estratégias não estão definidas.
- As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.

- As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

10. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

- Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

11. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

- Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

12. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

- Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes.
- Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

13. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

- Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

14. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

- Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

15. A satisfação dos clientes é avaliada?

- A satisfação dos clientes não é avaliada.

- A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

16. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

- As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

17. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?

- As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

18. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?

- Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?

- As informações não estão definidas.
- Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção delas.

20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?

- Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.

- Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?

- As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão.

22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

- Não são obtidas informações comparativas externas.
- São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise de desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?

- Não estão definidas.
- Estão definidas informalmente.
- Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

- A seleção é feita de forma intuitiva.
- A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?

- Os colaboradores não são capacitados.
- Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- Os colaboradores são capacitados regularmente.
- Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

- Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

27. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

- Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

28. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?

- Os processos principais do negócio não são controlados.
- Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e por meio de indicadores e metas.

29. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

- Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

30. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- Não existem controles financeiros.
- Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

31. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?

- Não existem informações suficientes para avaliar.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

32. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

- Não existem informações suficientes para avaliar.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.

- Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33. Existem resultados relativos à margem de lucro?

- Não existem informações suficientes para avaliar.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

34. Quando da decisão de compra, produção, comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influência e os impactos sobre ela?

- A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre ela são desconhecidos.
- A esfera de influência (público afetado) e o respectivo impacto de suas decisões sobre ela são desconhecidos, contudo, existem ações informais identificando os afetados por suas decisões.
- Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), contudo, ainda não existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto das decisões sobre ela.
- Há o reconhecimento da esfera de influência (público afetado), e existem procedimentos formais de análise do respectivo impacto sobre ela.

35. A empresa possui procedimentos formalizados de promoção de ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio?

- Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores.
- Não existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, se oportuniza informalmente a realização de algumas ações e práticas.
- Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem os colaboradores, entretanto, o acompanhamento e avaliação dos mesmos são informais.
- Existem procedimentos formalizados para a promoção de ações e práticas que beneficiem dos colaboradores, assim como, para o acompanhamento e avaliação deles.

36. A empresa realiza esforços para inovar?

- Não são realizados esforços para inovar.
- Existem alguns esforços para inovar, mas são esporádicos.
- Os esforços para inovar são realizados regularmente, mas não são acompanhados.
- Os esforços para inovar são realizados formalmente e regularmente e são acompanhados e medidos através de indicadores.

37. As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?

- As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação não são obtidos nos ambientes externos.
- As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos ocasionalmente nos ambientes externos.

- As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos ambientes externos.
- As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos de forma regular e formalmente nos ambientes externos e são compartilhados com os colaboradores.

38. É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?

- Não é promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre colaboradores.
- É promovido um ambiente favorável com algumas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação informal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- É promovido um ambiente favorável com diversas ações de estímulo ao surgimento de ideias criativas, predominando a comunicação formal entre os colaboradores voltada para implementar inovações.
- É promovido um ambiente favorável de estímulo permanente com ações formalizadas voltadas ao surgimento de ideias criativas e de comunicação contínua e estruturada entre os colaboradores voltada para implementar inovações.

39. A implementação das inovações é acompanhada?

- A empresa não mantém atividades de acompanhamento da implementação das inovações.
- A empresa mantém ocasionalmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações.
- A empresa mantém regularmente atividades de acompanhamento da implementação das inovações.
- A empresa mantém regularmente e controla as atividades de acompanhamento da implementação das inovações com utilização de algum indicador.

40. É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?

- Não é realizado aprendizado sobre o processo de inovação.
- São promovidas reflexões sobre o processo de inovação.
- São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação e essas lições são compartilhadas eventualmente com os colaboradores.
- São registradas as lições aprendidas sobre o processo de inovação, é realizado o compartilhamento regular dessas lições aprendidas com os colaboradores, tendo pelo menos um exemplo de como o aprendizado foi incorporado no processo de inovação.

41. Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?

- Não há reconhecimento aos colaboradores pela sua contribuição à inovação.
- O reconhecimento da contribuição à inovação é feito esporadicamente e sem critérios definidos.
- O reconhecimento da contribuição à inovação é feito regularmente e com critérios definidos.
- Existe um programa formal de reconhecimento e recompensa aos colaboradores pela sua contribuição à inovação, feito com critérios definidos e os ganhos gerados pela inovação são compartilhados entre aqueles que contribuem para que a inovação aconteça.

42. Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?

- A empresa não capacita seus colaboradores especificamente em inovação e gestão da inovação.

- A empresa capacita esporadicamente seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, quando surge uma necessidade.
- A empresa capacita seus colaboradores em inovação e gestão da inovação com regularidade.
- A empresa tem um programa formal de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores em inovação e gestão da inovação, com indicadores que permitam antever as necessidades de capacitação.

43. São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

- Não há identificação dos benefícios da implementação das inovações.
- Os benefícios da implementação das inovações são identificados.
- Os benefícios da implementação das inovações são identificados e avaliados.
- Os benefícios da implementação das inovações são identificados, avaliados, incluindo indicadores de melhoria do desempenho da empresa.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) - Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e MPE Brasil, em www.diagnosticodagestao.sebrae.com.br. TAKESHY Tachizawa, *et al* 2018.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Parte 1 – PERFIL

1. Código do empresário/gestor da ACIMS (__)
2. Idade
3. Estado civil
4. Grau de instrução educacional
5. Formação principal
6. Tempo de experiência do empresário/gestor da ACIMS

Parte 2 – ESTRUTURA DAS QUESTÕES PARA APROFUNDAMENTO DOS TEMAS TRATADOS NOS CRITÉRIOS DEFINIDOS NOS MODELOS ADOTADOS PARA AS QUESTÕES FECHADAS (Apêndice B).

Critérios	Questões para aprofundamento
Fatores gerais de gestão e operação	3, 4, 5 e 6
Liderança	7 e 8
Estratégias e planos	9 e 10
Clientes	12 e 15
Sociedade	17
Informações e conhecimentos	20, 21, 22
Pessoas	23 e 25
Processos	27, 28 e 30
Resultados	31, 32 e 33
Práticas de responsabilidade social	34 e 35
Práticas de inovação	37, 38, 40 e 42

Parte 3 – ASPECTOS DAS AÇÕES COOPERATIVAS ENTRE AS EMPRESAS SEDIADAS NO APL E A ACIMS

1. Quais as finalidades estatutárias da ACIMS que podem contribuir para o desenvolvimento dos seus associados e do APL?
2. Quais os benefícios para as empresas associadas?
3. Qual a visão da ACIMS acerca das principais vantagens para as empresas, que podem ser associadas quanto à localização no APL?
4. Existem práticas cooperativas de gestão, percebidas pela ACIMS, entre as empresas associadas?

APÊNDICE D CODIFICAÇÃO

Perfil	Entrevistado: Empresa 1		Entrevistado: Empresa 2	
	Rubrica	Perfil	Rubrica	Perfil
	1 -Código do empresário	Empresa 1	1 -Código do empresário	Empresa 2
	2 - Idade	43 anos	2 - Idade	55 anos
	3- Estado civil	Solteiro	3- Estado civil	Casado
	4 - Grau de instrução	Especialista	4 - Grau de instrução	Superior
	5- Formação principal	Administração	5- Formação principal	Administração
	6- Tempo de experiência do empresário	21 anos	6- Tempo de experiência do empresário	33 anos
Transcrição dos trechos das entrevistas com os empresários				
Critério de análise: fatores gerais de gestão e operação				
Q3 - Que fatores você considera estratégico na operação da sua empresa?				
<p>Empresa 1: "...aqui na empresa entendemos ser necessário produzir produtos com amor, produto diferenciado, você entrega ao cliente produto de valor... Valor agregado. Não é o quanto custa; o cliente enxerga valor, ele não tá preocupado o quanto vai pagar, ele está preocupado com o resultado e é o que a gente faz de melhor. Na nossa empresa, o nosso <i>core business</i> é desenvolver produtos que faz a diferença na vida do cliente e, uma vez que se desenvolve produtos e o cliente enxerga valor... e o que vale para nós é a satisfação do cliente. A receita é consequência do fato de você desenvolver os produtos que o cliente... Se sente feliz com isso, além do atendimento, naturalmente. Lá na ponta, o que tá por traz de toda essa operação... é o que faz o cliente enxergar esse valor..."</p>				
<p>Empresa 2: "...os clientes fecham contrato com minha empresa e dependem de nós para alcançarem suas metas, sendo assim é primordial que as entregas sejam feitas rigorosamente nos prazos determinados..."</p>				
Q4 - Que fatores considera crítico para melhoria de resultados da sua empresa?				
<p>Empresa 1: "...nós consideramos que novos produtos é fator crítico, porque nosso mercado é dinâmico, nosso mercado... Nosso mercado é um mercado que todo ano, principalmente nas feiras que a gente participa, várias feiras, não só no Brasil, mas fora também, são lançados vários produtos. Produtos não mais do mesmo. Também é um ponto forte nosso e faz a diferença na vida dos nossos clientes, principalmente o canal B2B, que é o mundo da moda, e o nosso público tá sempre buscando produtos diferentes. Então esse é o ponto que pra nós é muito importante e consequentemente a produtividade. Quando a gente fala produtividade tá falando do time, de gente, de pessoas engajadas que vão fazer a roda girar; todos unidos numa mesma direção remando para um mesmo norte. Tendo uma produtividade afinada a</p>				

gente consegue de fato... e naturalmente consegue alcançar o resultado esperado...”
Empresa 2: “...a melhoria contínua é um fator crítico e somente alcançaremos esse patamar com a satisfação de nossos clientes...”
Q5 - Que aspectos de mercado influenciam a operação da sua empresa?
Empresa 1: “...para nós aqui, na nossa empresa são dois fatores. Primeiro, variáveis tecnológicas, por quê? Porque tecnologia é o que determina o nosso produto. Então, temos produtos hoje com coisas que se usam bastante e vêm evoluindo, a tecnologia e, como esse produto chega até o cliente; então é uma variável tecnológica. A outra que tá aí, ainda mais agora depois dessa pandemia, mas a gente já estava mergulhado, é o varejo digital. O varejo digital, também a plataforma de <i>e-commerce</i> , que faz penetrar mais... Crescer em escala, que acho ser isso uma variável muito importante, escalonar, né. O varejo digital é importante para nós e com isso, naturalmente, as redes sociais, porque se você não tem um bom trabalho de um time alinhado e utilizando as redes sociais você não consegue entregar o seu produto... A tecnologia de fato e, também através do canal digital, no caso o <i>e-commerce</i> . São essas as variáveis importantes...”
Empresa 2: “...as variáveis financeiras como aumento de dólar, crises econômicas, recessão governamental, investimentos são os aspetos mais relevantes...”
Q6 - Quais as principais vantagens, para a sua empresa, que podem ser associadas quanto à localização no Arranjo Produtivo Local (APL)?
Empresa 1: “...pra nós são três variáveis aqui: a infraestrutura física e de serviços, que é fundamental, a capacitação de mão de obra e treinamento que, aliás esse treinamento é <i>sine qua non</i> ; você dá treinamento para capacitar e melhorar seu time. A possibilidade com fornecedores, porque a proximidade com eles... por conta do custo com a logística e, o relacionamento também, né. Basicamente a gente entende que são as três vantagens que são importantes pra essa situação...”
Empresa 2: “...a localização de nossos fornecedores é muito importante...”
Critério de análise: liderança
Q7 - O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
Empresa 1: “...a gente tem um time, naturalmente, de líderes com os quais nós fazemos reuniões semanais pra acompanhar o que a gente chama de combinados; muitos combinados tácitos e outros registrados. Aí envolve meta e a gente tem um acompanhamento também via sistema com alguns indicadores que são importantes pra tomada de decisão; e acompanhar. Acho que o importante, aqui, de fazer essas análises... A gente tá falando de áreas importantíssimas: o financeiro, vendas, clientes, os colaboradores e fornecedores, que é o que forma basicamente a operação, além da produção, enfim. Então, poder enxergar dessa forma, através de cada líder da área e ter basicamente, como diz o grande Vicente Falcão, tem que ter um acompanhamento disso; se não tem o acompanhamento, fica por aí...”
Empresa 2: “...os quatro aspectos citados nesta alternativa são analisados regularmente e nossas decisões são tomadas num consenso da positividade de todas elas ...”
Q8 - Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
Empresa 1: “...nós entendemos que o compartilhamento de informação ocorre de forma regular, porém com alguns líderes da empresa. Basicamente isso é o que a gente considera estratégico...”
Empresa 2: “...somente alguns colaboradores de nível gerencial são os que tem as informações pertinentes às suas responsabilidades, concentrando em mim todas as decisões estratégicas...”
Critério de análise: estratégias e planos
Q9 - As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
Empresa 1: “...sim, as estratégias são definidas com cada área, envolvendo cada departamento através dos líderes e permeando as informações que a gente

considera estratégicas pra realizar... Atingir as metas e o sucesso do negócio... Quando eu falo informação interna, é o que a gente chama as leis de dentro e as externas as leis de fora. Então, entender as de fora como governo, vamos dizer assim, e a gente se adapta a essas leis de fora. Mas as de dentro sim, elas são muito bem definidas e claras; o que a gente quer atingir, quer crescer, chegar a um nível de empresa cada vez mais única. Esse é o nosso objetivo, ser uma empresa única...”
Empresa 2: “...os planejamentos são feitos em conjunto com as áreas pertinentes e a diretoria da empresa, de acordo com a demanda que temos em horizonte...”
Q10 - Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
Empresa 1: “...sim, para algumas metas são estabelecidos. Estamos finalizando implantação de um sistema; hoje nós temos alguns indicadores, não ainda como a gente deseja para a operação como um todo. Mas sim, são estabelecidos e são medidos de fato...”
Empresa 2: “... sim, principalmente tempo de entrega, qualidade e satisfação do cliente...”
Critério de análise: clientes
Q12 - Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?
Empresa 1: “...a gente aqui, tem um trabalho que é feito de perto com o cliente, que é ouvir a súplica do cliente. Nós temos sete súplicas e uma delas é esteja por perto; pra isso é preciso conhecer melhor quem é o seu cliente, seja ele por segmentação ou por grupo, não importa. Isso a gente faz com maestria aqui na empresa, sem dúvida...”
Empresa 2: “...os clientes da empresa são voltados à área de varejo e todos eles possuem esse escopo em conjunto ou separadamente, por isso não os segregamos em grupos...”
Q15 - A satisfação dos clientes é avaliada?
Empresa 1: “...sem dúvida medimos a satisfação. Como respondido em outra questão, o nosso <i>core business</i> é desenvolver produtos que faz a diferença na vida do cliente, desenvolvendo produtos que o cliente enxerga valor. O mais importante para nós é a satisfação do cliente...”
Empresa 2: “... eu pessoalmente faço esses levantamentos ao final de alguns negócios e após a entrega e o pagamento final ...”
Critério de análise: sociedade
Q17 - As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
Empresa 1: “...não é à toa que nós temos um time interno e, também consultores externos para nos apoiar, nos manter atualizados pra cumprir todos as exigências legais...”
Empresa 2: “...todas elas e os documentos também...”
Critério de análise: informação e conhecimentos
Q20 - O compartilhamento do conhecimento é promovido?
Empresa 1: “...sim, entre os líderes. Existem alguns conhecimentos que é compartilhado de forma tácita, outros registrados. A gente faz atas, deixa registrado as ações, os planos de ações, as decisões, enfim. Sem dúvida compartilhamos...”
Empresa 2: “...todas as manhãs, antes do início da jornada fazemos o DDS, diálogo diário de segurança, e todas as ações são analisadas e passadas inclusive para alguns clientes nos aspectos pertinentes a eles...”
Q21 - São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
Empresa 1: “...isso é a nossa cachaça. Desculpe o termo, mas é. Essa é a nossa grande preocupação; a minha e a do meu sócio, que é constantemente buscar processos e melhorias de todas as áreas e aí sim, com base nas leis de dentro, que norteia o nosso negócio e, também nas leis de fora...”

Empresa 2: "...aquela fórmula de gestão que não deu certo no cliente é revista para melhorarmos sempre nosso processo. Por isso que não atendo fora da região em que operamos, pois podemos perder qualidade ..."
Q22 - São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?
Empresa 1: "...hoje podemos dizer que estamos iniciando, inclusive a implantação da 'ISO 9000. A 'ISO exige que se façam todas essas análises, esses acompanhamentos e, acho que está mais, aqui, por conta desse ambiente em que a gente vem implantando processos novos, obtenção de informações externas para a melhoria dos nossos produtos e processos..."
Empresa 2: "...sim, sempre estamos de olho em nossos concorrentes e em suas práticas para verificar em que podemos melhorar..."
Critério de análise: pessoas
Q23 - As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
Empresa 1: "...as funções e responsabilidades estão muito bem definidas. Nós temos uma ficha técnica de cada colaborador com a respectiva função, descritiva em relação a cada um deles; inclusive estamos encaminhando um plano de carreira e desenvolvimento. Isso baseado num trabalho de líderes e com o sistema também apoiando e acompanhando com base em indicadores. Tá muito bem claro, muito bem definido; sem sombra de dúvida..."
Empresa 2: "...sim, desde os escalões mais baixos até o nível gerencial; acho importante todos saberem de suas responsabilidades: direitos e deveres..."
Q25 - Os colaboradores são capacitados nas suas funções?
Empresa 1: "...hoje a gente tem um plano mais desenvolvido; ele é um plano recente, mas sim, eles são capacitados com base no plano de capacitação e tem um acompanhamento de cada um deles. Não só das lideranças, mas dos liderados também..."
Empresa 2: "...ou eu contrato ele já capacitado, ou eu o capacito, mas faço a análise do investimento e do funcionário..."
Critério de análise: processos
Q27 - Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
Empresa 1: "...a gente, por ser uma empresa que é indústria e comércio, nos obriga naturalmente a processos padronizados e, ainda, com a implantação da 'ISO nesse momento, temos tudo documentado sem dúvida nenhuma. É olhando e visando o nosso cliente..."
Empresa 2: "...principalmente os que envolvem processo de compras, treinamentos e investimentos em equipamentos..."
Q28 - Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
Empresa 1: "...os processos são controlados; temos o próprio sistema que permite a gente ir atrás dos indicadores pra fazer esse acompanhamento dos clientes. É fundamental, com base em padrões definidos. A empresa tem que ter as coisas documentadas e tem que ter padrão; a gente atende muito bem..."
Empresa 2: "...sim, tenho a métrica de verificar o nível de satisfação do cliente, e para isso utilizo o relatório de entrega..."
Q30 - As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?
Empresa 1: "...as finanças são controladas, porém nós temos um desafio que está sendo tratado com a implantação do sistema TOTVS. Hoje a gente faz o controle através do fluxo de caixa e conciliação diária. Isso é feito no eixo, mas a gente tem o desafio num horizonte maior, que é desenvolver o budget por área e enxergar melhor todas as áreas e, o centro de custo também. É um desafio para o próximo

ano, mas a conciliação e o fluxo de caixa é feito na unha, diariamente. Isso é importantíssimo.”
Empresa 2: “...sim, e eu é quem os controlo de perto e diariamente. Eu diria que até mais de um ano seria nosso horizonte...”
Critério de análise: resultados
Q31 - Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
Empresa 1: “...nós temos uma líder que cuida dessa área, do RH. A gente faz o acompanhamento e a medição a cada treinamento e capacitação e, a gente pode dizer que no ano de 2020 e nos últimos dois anos a tendência é mais favorável aos resultados...”
Empresa 2: “...os treinamentos que fazemos são demonstrados na operação, e eles nos trazem uma melhor <i>performance</i> por homem/hora. Notamos com o passar dos anos a falta de capacitação dos funcionários; isso é um fator determinante...”
Q32 - Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?
Empresa 1: “...os resultados são acompanhados pelos indicadores, por área né. Nós temos o sistema, temos os dashboard; a gente vai acompanhando área por área, basicamente...”
Empresa 2: “...temos esses índices pelas quantidades produzidas e o tempo de ociosidade dos colaboradores em momentos de baixa de mercado...”
Q33 - Existem resultados relativos à margem de lucro?
Empresa 1: “...temos, porém como estamos em implantação de sistema desde janeiro, ainda há a necessidade de alguns ajustes. O trabalho desenvolvido é pra atualizar as margens em si. Os resultados são favoráveis, mesmo considerando esse ano difícil. Após esse período de implantação, entender as margens atuais. Sem dúvida, saindo do forno até dezembro as margens fresquinhas, pós implantação...”
Empresa 2: “...a cada ano temos uma progressão geométrica, dificilmente “empatamos” de um ano para outro em relação ao faturamento...”
Critério de análise: responsabilidade social
Q34 - Quando da decisão de compra, produção, comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influência e os impactos sobre ela?
Empresa 1: “...é considerado a esfera de influência nesses fatores, mas ainda não tem métricas bem definidas pra medir qual é o impacto no resultado final dessa ação...”
Empresa 2: “... nossos clientes nos indicam rapidamente seu nível de satisfação, diante disso sabemos que estamos fazendo um bom trabalho e seus impactos, o resultado positivo disso é que sempre conseguimos fechar pedidos nos mesmos clientes...”
Q35 - A empresa possui procedimentos formalizados de promoção de ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio?
Empresa 1: “...nossa empresa tem procedimentos formalizados, de fato, pra poder acompanhar e medir as ações, as práticas de cada um. Apesar de ser recente, nós estamos implantando um processo e plano de desenvolvimento para cada colaborador e a gente já tem algumas informações que nos possibilita enxergar benefícios...”
Empresa 2: “...promoções são constantes e os benefícios são um grande atrativo para se trabalhar na nossa empresa, além de um plano de carreira não declarado, mas avaliado...”
Critério de análise: práticas de inovação
Q37 - As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?
Empresa 1: “...eu, particularmente, sou uma pessoa que busco muito participar de eventos externos; informações, cases, palestras, ainda mais agora com o ambiente

digital de fácil acesso. De fato, essas informações que são relacionadas a melhorias e processos de tecnologia, eu procuro, sim, trazer e munir a área responsável e pra que possa permear a empresa como um todo...”
Empresa 2: “...sim principalmente dos concorrentes que são maiores que nós...”
Q38 - É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?
Empresa 1: “...essa é mais uma das nossas cachaças internas. A gente valoriza muito, fomenta muito, entre os líderes principalmente. A nossa gestão é completamente horizontal; uma gestão de líderes. Então, há, sim, grande compartilhamento e a gente gosta e valoriza demais essas ações internas de inovação...”
Empresa 2: “...novamente o diálogo diário de segurança é utilizado para esse estímulo, onde identificamos as boas ideias e as praticamos subsequentemente de forma constante e sistemática...”
Q40 - É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?
Empresa 1: “...não posso deixar de dizer que é por área, isso é segmentado. Por exemplo, o P&D que busca uma inovação ou um produto inovador, é compartilhado no P&D. Nem sempre é disseminado em todas as áreas, mas de fato é compartilhado, sem sombra de dúvida, e gera conhecimento e evolução do time...”
Empresa 2: “...novamente o diálogo diário de segurança também é utilizado para este fim, com sucesso. Nada melhor que os funcionários operacionais falarem de seus erros e acertos do dia a dia com exemplos práticos...”
Q42 - Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?
Empresa 1: “...a gente tem o processo da área da qualidade que é recente, que se traz à mesa, principalmente entre os líderes, pra fomentar e capacitar cada líder que possa trazer uma ideia ou inovação que faça sentido dentro da nossa operação...”
Empresa 2: “...pontualmente capacitamos colaboradores e posteriormente são feitos treinamentos internos por esses agentes multiplicadores. São avaliadas as necessidades versus demandas para a inovação...”

Entrevistado: gestor ACIMS		
Perfil	Rubrica	Perfil
	1 -Código do gestor ACIMS	Maior gestor
	2 - Idade	63 anos
	3- Estado civil	Casado
	4 - Grau de instrução	Superior
	5- Formação principal	Economia
	6- Tempo de experiência do empresário	43 anos

CODIFICAÇÃO	
Q1 - Quais as finalidades estatutárias da ACIMS, que podem contribuir para o desenvolvimento dos seus associados e do APL?	“...defender o interesse dos associados em todos os campos, seja com os governos, seja técnico, imagem, interesse econômico. Também assessorar nas mesmas áreas dos interesses deles. O estatuto prevê claramente o fim da associação. Promover diversos eventos para capacitar os donos das malharias e as próprias indústrias, além de promover o grupo em feiras, exposições, aí vem junto a divulgação de Monte Sião como polo de tricô nacional. Até promover a unidade dos associados. Isso é o essencial para a ACIMS...”
Q2 - Quais os benefícios para as empresas associadas?	“...entre todos os benefícios oferecidos às empresas associadas, alguns dos mais importantes diz respeito a cursos e eventos voltados à capacitação empresarial, assistência jurídica, um serviço de proteção ao crédito e diversos convênios nas áreas de seguros, saúde, serviços em TI, transporte... O evento anual mais importante, a FENAT, que nesse ano foi cancelada e o tão importante Portal Use

Fashion que contribui de forma ativa com os associados nas pesquisas da moda e suas tendências para o desenvolvimento das suas coleções”
Q3 - Qual a visão da ACIMS acerca das principais vantagens para as empresas, que podem ser associadas quanto à localização no APL?
“...as empresas associadas nos procuram, muitas vezes, para saber se algumas das malharias adotaram novas tecnologias e quais são; se comentam sobre novos processos de produção; a existência de novas parcerias com órgãos ou instituições; se essas malharias estão usando algum tipo novo de matéria-prima, enfim... Sabe, apesar dos donos das malharias saberem ser beneficiados pela força do grupo de produção de malhas em Monte Sião, eles não têm muitos relacionamentos bilaterais ou mesmo multilaterais entre eles... São um tanto desconfiados; os relacionamentos próximos não é regra, mas existem. Mas sabem da força e do benefício do conjunto. O fato é que quando uma malharia promove alguma mudança estrutural, operacional ou estratégica, as demais logo ficam sabendo e procuram seguir o exemplo quando possível. Eles vivem sondando um ao outro...”
Q4 - Existem práticas cooperativas de gestão, percebidas pela ACIMS, entre as empresas associadas?
“...uma prática comum é terceirizar alguma produção específica para uma malharia bem menor. Também alguns processos de produção eles terceirizam, por exemplo a costura e a passadoria; menos comum é a tecelagem. São parcerias bem operacionais, o que não deixa de ser gestão operacional; outras práticas são bem difíceis...”