



DANILO NELSON VAILATI FILHO

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA BASE PARA O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE
ESQUADRIAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2017

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

DANILO NELSON VAILATI FILHO

Competências gerenciais: uma base para o desenvolvimento profissional dos fabricantes de esquadrias

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Danilo Nelson Vailati Filho e orientada pelo Prof. Dr. Djair Picchiali.

Orientador – Djair Picchiali

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2017

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

VAILATI FILHO, Danilo Nelson

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Uma base para o desenvolvimento profissional dos fabricantes de esquadrias / Danilo Nelson Vailati Filho. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiai.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

.

1.Competências gerenciais; 2. Competências individuais; 3. Fabricantes de esquadrias

.

I. Picchiai, Djair.

II. Faculdade Campo Limpo Paulista - Faccamp.

III. Título: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Uma base para o desenvolvimento profissional dos fabricantes de esquadrias

CDD: 658.406

CAMPO LIMPO PAULISTA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Danilo Nelson Vailati e Myrthes Vailati (*in memoriam*), pelo amor incondicional, dedicação e apoio constante em todas as minhas iniciativas, sonhos, sucessos e dificuldades que vivi.

As minhas queridas filhas, Daniela e Larissa, que sempre foram para mim uma eterna fonte de inspiração e de muito amor.

Ao meu irmão Marco Aurélio e minha irmã Christiane, que sempre acreditaram em meus projetos e desafios e me incentivaram durante todos os momentos de minha caminhada pessoal e profissional.

Aos meus diletos e verdadeiros amigos, que por meio de gestos, palavras e atitudes, sempre fizeram diferença em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao grande arquiteto do universo, símbolo maior da educação, que por meio de seu magnífico poder de criação e transformação, sempre irradiou seu infinito amor e sabedoria ao longo de toda a minha vida, elementos fundamentais que contribuíram para a formação de minha base espiritual e construção dos valores as quais acredito.

Agradeço o Prof. Dr. Djair Picchiali, que através do compartilhamento de sua sólida experiência e de um notável grau de profissionalismo e dedicação, contribuiu de forma significativa na orientação do meu mestrado, indicando os melhores caminhos para o desenvolvimento do presente estudo.

Agradeço os demais professores da Faccamp, as quais tive oportunidade de conviver e que me brindaram com suas notáveis experiências, indispensáveis para o aperfeiçoamento de minha carreira acadêmica.

Agradeço a equipe administrativa que sempre me atendeu de forma atenciosa e prestativa durante todo o tempo de convívio na Instituição.

Agradeço também os fabricantes de esquadrias e os distribuidores de alumínio, cuja participação foi fundamental e decisiva para a condução deste trabalho.

RESUMO

O cenário empresarial das micro e pequenas empresas fabricantes de esquadrias que integram a cadeia da construção civil brasileira, vem passando por uma dinâmica de mudança. Isto leva os empresários a refletir sobre suas oportunidades e desenvolver soluções alinhadas as novas exigências dos clientes. Este estudo busca conhecer as percepções, trajetória profissional, assim como o uso e desenvolvimento das competências gerenciais destes empresários na gestão de seus negócios. Busca também verificar a aderência, eventuais diferenças e o comprometimento destes empresários no desenvolvimento de suas competências frente as exigências do mercado. Foram coletadas informações de 16 empresários dos estados de São Paulo e Santa Catarina, por meio de entrevistas, autoavaliações, assim como a estatística descritiva e os conteúdos do referencial teórico consultado. Os resultados indicam um certo *gap* entre o perfil atual de competências gerenciais desenvolvidas e valorizadas por estes empresários as quais influenciam o entendimento e a gestão de seus negócios e aquelas que são demandadas, conforme requisitos do mercado. Os empresários não reconhecem o desenvolvimento das competências gerenciais como forma de obter melhorias para a sustentabilidade de seus negócios.

Palavras-chave: competências gerenciais, competências individuais, fabricação de esquadrias

ABSTRACT

The business scenario of small manufacturers of windows and doors that integrate the Brazilian building chain has been undergoing a dynamic of change. This leads entrepreneurs to reflect on their opportunities and develop solutions aligned to new customer requirements. This study seeks to know the perceptions, professional trajectory, as well as the use and development of managerial skills of these entrepreneurs in the management of their business. It also seeks to verify the adhesion, possible differences and the commitment of these entrepreneurs in the development of their competencies in front of the demands of the market. Data were collected from 16 entrepreneurs from the states of São Paulo and Santa Catarina, through interviews, self - assessments, as well as the descriptive statistics and contents of the theoretical reference consulted. The results indicate a certain gap between the current profile of managerial skills developed and valued by these entrepreneurs, which influence the understanding and management of their businesses and those that are demanded, according to market requirements. Entrepreneurs do not recognize the development of managerial skills as a way to obtain improvements for the sustainability of their business

Keywords: managerial competences; individual competences; manufacturer of windows and doors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	47
Figura 2 - Estrutura de valores concorrentes - competências gerenciais.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões organizacionais da competência	46
Tabela 2 - Médias de avaliações das competências - Pesquisa da ABPMP	56
Tabela 3 - Taxa % de crescimento do PIB total (PIBpm) e valor adicionado bruto (VABpb) da construção civil período de 2005 à 2016	59
Tabela 4 - Síntese dos mercados e potencial de crescimento dos setores	64
Tabela 5 - Tendências do mercado brasileiro de esquadrias por tipo de material.....	65
Tabela 6- Empresas participantes	76
Tabela 7 - PIB per capita dos municípios (Base: ano 2013)	81
Tabela 8- Média de auto avaliações por grupo de competências gerenciais	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Configuração do mercado brasileiro de esquadrias	63
Gráfico 2 - Porte da empresa	80
Gráfico 3- Localização da empresa	81
Gráfico 4- Tipo de serviço executado pela empresa.....	82
Gráfico 5- Total de empregados	84
Gráfico 6 - Investimento em treinamento.....	85
Gráfico 7- Investimento em treinamento X Porte da empresa	85
Gráfico 8 - Porte X tempo de existência da empresa	87
Gráfico 9- Idade do empresário	88
Gráfico 10 - Gênero.....	90
Gráfico 11 -Formação escolar do empresário.....	91
Gráfico 12- Experiência anterior no ramo de negócio atual.....	94
Gráfico 13- Motivo de atuação no ramo.....	96
Gráfico 14 - Média das auto avaliações das 21 competências gerenciais	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Categorias de análise da pesquisa	28
Quadro 2 - As 21 competências de Boyatzis.....	40
Quadro 3 - Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre as competências	49
Quadro 4- Competências gerenciais associadas aos diversos cargos e papéis na organização	52
Quadro 5- Características dos quatro modelos de administração.....	53
Quadro 6- Dimensões das ações gerenciais.....	55
Quadro 7- Novo conceito para a capacitação das indústrias brasileiras fabricantes de esquadrias de alumínio	68
Quadro 8- A idade ideal para se tornar empresário.....	89
Quadro 9- Características dos empreendedores.....	96
Quadro 10 - Perfil de competência gerencial - autoavaliação dos fabricantes de esquadrias	111
Quadro 11 -Total de empresas por autoavaliação de cada competência	112
Quadro 12- Estágio de desenvolvimento das competências dos empresários.....	151
Quadro 13- Perfil do empresário (situação atual).....	153

LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAL	Associação Brasileira de Alumínio
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AFEAL	Associação Nacional dos Fabricantes de Esquadrias de Alumínio
ACM	Aluminium Composite Material, ou, Material Composto de Alumínio
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CBO	Código Brasileiro de Ocupações
CDHU	Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano
CIME	Comissão Interministerial para o Emprego
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional da Atividade Econômica
DOU	Diário Oficial da União
ENANPAD	Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIDAGH	Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GC	Gestão do Conhecimento
GEM	Global Entrepreneurship Motor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization (ou, Organização Internacional para Padronização)
MCT	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NAE	Núcleo de Abertura de Empresas
NBR	Denominação de norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas
ONU	Organização das Nações Unidas
PBQP-H	Programa Brasileiro de Qualidade e produtividade no Habitat
PIB	Produto Interno Bruto
PVC	Policloreto de Vinila ou Policloreto de Vinil
ROI	Return on Investment (retorno sobre investimento)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE SÍMBOLOS

s Desvio padrão da amostra

Σ Somatório ou somatória

\bar{X} Média aritmética

s² Variância

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
LISTA DE SÍMBOLOS	xiii
SUMÁRIO	xiv
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	19
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 OBJETIVOS	23
1.4.1 Objetivo Geral	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 METODOLOGIA	23
1.5.1 Caracterização da pesquisa	23
1.5.2 Universo e seleção da amostra dos sujeitos de pesquisa.....	26
1.5.3 Categorias de análise de pesquisa	27
1.5.4 Instrumento de coleta de dados	28
1.5.5 Coleta de dados	29
1.5.6 tratamento de dados	32
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1 TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS	35
2.1.1 Conceito de competências	38
2.2 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA E GERENCIAIS	50
2.3. A CONSTRUÇÃO CIVIL E O SETOR DE FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS	57
2.3.1 A fabricação de esquadrias no Brasil.....	60
2.3.1.1 Conceito de esquadrias	60
2.3.1.2 A empresa de fabricação de esquadrias: processos e inserção no mercado.....	61
2.3.1.3 A formação profissional e gestão do conhecimento pelo empresário fabricante de esquadrias.....	69
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
3.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	75

3.1.1	Descrição das empresas participantes.....	75
3.1.2	Porte das empresas.....	80
3.1.3	Localização das empresas.....	80
3.1.4	<u>Tipo de serviço mais frequente executado pelas empresas.....</u>	<u>82</u>
3.1.5	Número de empregados.....	83
3.1.6	Investimento em treinamento feito pelas empresas.....	84
3.1.7	Tempo de existência das empresas no mercado.....	86
3.2	PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	87
3.2.1	Idade e gênero.....	87
3.2.2	Formação escolar.....	90
3.2.3	<u>Conhecimentos complementares.....</u>	<u>92</u>
3.3	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS.....	108
3.3.1	Autoavaliação das competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias.....	108
3.3.2	Percepções dos distribuidores de alumínio sobre os fabricantes de esquadrias	112
3.3.3	Competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias: autoavaliações X levantamentos de campo.....	117
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
4.1	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS...	147
4.2	DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	148
4.3	PERFIL PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS: SITUAÇÃO ATUAL X EXIGÊNCIAS DE MERCADO.....	151
	REFERÊNCIAS.....	155
	APÊNDICES.....	167

1. INTRODUÇÃO

A atividade econômica mundial vem passando por um profundo processo de transformação e mudança continuada, levando as empresas a operar num ambiente de gestão dinâmico, instável e de forte competição. Cada vez mais são evidenciadas ações empresariais voltadas para a prospecção de novos nichos de mercado, desenvolvimento de tecnologias aplicáveis aos produtos e serviços, e a criação de soluções inovadoras direcionadas ao mercado consumidor. Isto mostra a necessidade dos empresários-gestores de buscar uma adequada administração dos recursos humanos, financeiros e materiais, de forma a contribuir para a sustentabilidade dos negócios e gerar vantagem competitiva.

Neste contexto, as micro e pequenas empresas – MPes do setor de fabricação de esquadrias que integram à cadeia produtiva da construção civil brasileira, estão inseridas num mercado pulverizado e com vários *players*, o qual encontra-se em processo de reestruturação e com necessidades de formação de mão de obra especializada (Masseto et al., 2008). Este mercado é caracterizado também por uma forte competição por ‘preço’. Tal condição reflete de forma significativa nas decisões dos clientes na aquisição dos serviços, embora, não raramente, venham ignorar os aspectos da ‘qualidade’ e das exigências previstas nas ‘normas’ aplicáveis ao setor, que hoje são requisitos importantes e mandatórios na construção civil.

De acordo com Smith (1996), as relações comerciais e situações de competição, seguem as práticas de comercialização, que não se restringem tão somente ao preço de venda do produto, mas também a eficiência do empresário.

Para Troster e Mochon (1999, p.61), “[...] a solução para o funcionamento da economia na sociedade deve ser encontrada nas leis de mercado, na interação do interesse individual e na concorrência”. No entanto, afirma o autor “[...] é preciso ser o mais eficiente possível para manter seus custos baixos e permanecer em condições competitivas”.

Observa-se que as MPes ante a este cenário na qual os empresários-gestores buscam a sobrevivência e alavancagem dos negócios, apresentam um conjunto de problemas que refletem significativamente na competitividade e nos resultados operacionais, na qual alguns deles são apontados por GUERRA E TEIXEIRA (2010, p.138):

- a) acesso ao crédito e a novas tecnologias;
- b) barreiras para a compra de equipamentos sofisticados e realização de gastos com propaganda, devido à baixa capitalização;
- c) incapacidade do pequeno empresário pensar a empresa em termos estratégicos, pois ele precisa "fazer de tudo";
- d) reduzido poder para barganhar reduções nos custos das compras e de transportes, por conta das diminutas escalas de produção;
- e) baixa taxa de lucro devido à intensa concorrência nos setores povoados por pequenas empresas;
- f) limitada flexibilidade financeira para institucionalizar departamentos de pesquisa e desenvolvimento ou estabelecer convênios com universidades com o objetivo de gerar inovações.

Devem ser agregados ainda, a baixa oferta de produtos inovadores e a falta de um capital humano qualificado para atendimento das demandas atuais e futuras da construção civil, na qual também concordam PALMEIRA, ROCHA E BRITO (2011, p.1), que atribuem as causas destes problemas a fatores como o

[...] despreparo do empreendedor, que não conhece o mercado, não faz um bom planejamento, não impõe metas, contrata profissionais também desqualificados, não fiscaliza o andamento dos processos, não pesquisa as formas existentes de contrair crédito e acaba tomando decisões erradas sobre a vida financeira da empresa e, o mais comum, não separa as finanças profissionais e finanças pessoais.

Tais problemas, caso não sejam gerenciados adequadamente pelos empresários-gestores, poderão refletir negativamente na competitividade e comprometer a capacidade de sobrevivência dos negócios à longo prazo, podendo resultar em uma possível descontinuidade das operações da empresa.

Ressalta-se que as MPEs, contribuem com uma significativa participação na atividade econômica mundial e no Brasil tal situação não difere. De acordo com o estudo desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE (2014a), que trata da participação das MPEs na economia brasileira, observou-se que os investimentos feitos pelos empresários que atuam neste porte de empreendimento, “[...] vêm adquirindo ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas”. O potencial econômico destes empreendimentos mostra o vigor na economia brasileira, pois as MPEs representam mais de 50% dos empregos com carteira assinada no Brasil (SEBRAE, 2014b).

Os dados da economia brasileira mostram que, apesar da crise ocorrida nestes últimos dois anos, que redundou num declínio do crescimento econômico, com a redução na taxa de empreendedores por oportunidade de 71% em 2013, para 57,4% em 2016, podemos verificar

perspectivas de retomada de crescimento e de elevação de novos empreendimentos no país (GEM, 2016).

Esta característica empreendedora da população brasileira abrange também o segmento de esquadrias, que nos últimos anos, vêm apresentando fatores contribuintes positivos que estimulam as iniciativas para a abertura do negócio próprio, na qual a área de serralheria é apontada como uma boa opção para início de carreira do empresário (GERDAU, 2017).

Dentre estes fatores positivos, destaca-se a Lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, que trata de forma diferenciada as micro e pequenas empresas – MPEs, e que contribuiu para um novo impulso na economia brasileira. Este novo tratamento legal dado as MPEs gerou benefícios no regime tributário e a redução da burocracia no processo de abertura destas empresas. Os critérios de enquadramento, segundo à nova legislação são:

ME - Microempresa - é a sociedade empresária, podendo ser simples, individual, de responsabilidade limitada, obrigatoriamente registrada nos órgãos competentes, poderá atingir, no máximo, o faturamento de R\$ 360.000,00 anuais;
EPP - Empresa de Pequeno Porte - similar a Microempresa, porém com faturamento acima de R\$ 360.000,00, ainda que com limite de até R\$ 3,6 milhões anualmente (BRASIL, 2006).

As MPEs seguem frequentemente uma dinâmica de gestão familiar, na qual os empresários-gestores em suas práticas gerenciais, tendem a centralizar as responsabilidades na condução de seus negócios, sem delegar responsabilidades aos empregados. Desta forma, várias tarefas de natureza importante, as vezes deixam de ser executadas por falta de tempo ou em função de prioridades definidas por estes empresários, e, como resultado, tais fatos podem afetar a dinâmica da empresa e os resultados do negócio. Segundo GOMES (1997, p.5),

[...] a pequena empresa, por seu número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro. Como sua estrutura funcional é enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa, é uma vantagem que deve ser explorada.

Diante deste cenário, verifica-se a necessidade e a importância dos fabricantes de esquadrias de desenvolver as competências gerenciais necessárias para que possam se adequar ao novo momento do mercado da construção civil.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os empresários-gestores das MPEs fabricantes de esquadrias, face a necessidade de manter e aprimorar seus negócios devem se preparar para a busca de oportunidades e se adequar as necessidades do mercado, visando garantir a sustentabilidade de seus negócios. Desta forma, para atender tais objetivos, é fundamental que o empresário tenha uma formação e capacitação adequada, assim como seus empregados. Cabe ao empresário refletir como este *know-how* é adquirido, desenvolvido e compartilhado na organização.

A importância do conhecimento nas MPEs é destacada por Kefala (2010, pp.68) a qual defende que “uma economia do conhecimento é aquela em que a organização e a população se acumulam, criam, disseminam e utilizam o conhecimento mais intensamente para um desenvolvimento econômico e social mais eficiente”.

Segundo Drucker (1999, p.40), “[...] os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão de melhorias na gestão do conhecimento”, e, certamente, teremos impactos significativos na cultura das empresas mais resistentes a mudanças [...]’.

Nesse horizonte, verifica-se que as empresas têm a necessidade de buscar os melhores níveis de competitividade e sustentabilidade, a qual Quinn et al. (2015) se refere como outro conceito-chave do momento, direcionando nossa atenção para a necessidade dos líderes de negócios refletirem não apenas sobre a rentabilidade, mas também sobre as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

De acordo com Sveiby (1998, p.9),

[...] as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas tangíveis ou intangíveis são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

Uma administração eficaz passa necessariamente por empresários-gestores com competências gerenciais adequadamente desenvolvidas, a qual Maximiano (2000), destaca a sua importância, como base para o desenvolvimento das estratégias necessárias para a gestão eficaz das organizações contemporâneas.

Observa-se que os empresários vêm repensando suas ações gerenciais e valorizando a importância de um alinhamento estratégico dos recursos humanos aos objetivos de negócios das empresas. De acordo com Zarifian (2008, p.10) “[...] as políticas de gestão de

pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia”.

Nesse horizonte, os empresários-gestores para poderem atingir novos níveis de competitividade e desenvolver as melhores práticas na gestão empresarial, devem construir novos caminhos e estratégias articuladas com os objetivos de negócio.

Dentre estes caminhos, o desenvolvimento das competências gerenciais e a formação de um patrimônio humano adequado às necessidades da empresa, podem contribuir para o equilíbrio das práticas individuais e coletivas necessárias ao desenvolvimento das MPEs e também para a superação dos concorrentes. Afinal, “é de suprema importância atacar a estratégia do inimigo” (TZU, 2015, p.15).

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O cenário empresarial que se faz presente no setor de fabricação de esquadrias, mostra a necessidade dos empresários de desenvolver uma adequada gestão empresarial, para que possam atender as exigências do mercado da construção civil que hoje demanda novas soluções, inovações e um padrão de produtos e serviços que esteja alinhado com as expectativas dos clientes.

Desta forma, as MPEs que compõem este setor precisam ser administradas não tão somente para garantir a continuidade das operações e sobrevivência do empreendimento, mas também para poderem alcançar novos patamares de crescimento e desenvolvimento. Isto passa pelo desenvolvimento das dimensões gerenciais dos empresários-gestores, que devem refletir sobre novas estratégias, fortalecer a liderança gerencial e promover adequações em seu perfil e qualificação profissional.

Tais transformações no comportamento deste mercado são apontadas por Cordeiro (2017), o qual defende que:

Nos próximos 10 anos, o mercado de esquadrias de alumínio deverá mudar muito, e as mudanças vão em direção ao fortalecimento das empresas qualificadas através de uma organização setorial profunda baseada na qualidade.

Portanto, saber lidar com mudanças, é um objetivo que o empresário-gestor deverá perseguir de forma sistemática e obrigatória em suas práticas gerenciais, pois isto irá contribuir para alavancar os planos futuros de crescimento das MPEs.

Neste contexto, as competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias tornam-se elementos indispensáveis para que as MPEs possam assegurar a continuidade das operações e o desenvolvimento destas poderá contribuir para a eficácia da administração da empresa. Este argumento justifica a questão central deste estudo na qual buscou-se conhecer *como os empresários do segmento de fabricação de esquadrias, desenvolveram suas competências gerenciais que hoje possuem.*

Trata-se de um problema de natureza importante e merecedor de uma dedicação especial, pois em função deste novo cenário, o empresário deverá refletir sobre seus pontos fortes e oportunidades e buscar uma adequação profissional. Por isso, torna-se importante conhecer a sua história de vida e as competências gerenciais que precisam ser desenvolvidas. Observa-se que a capacidade das empresas de formar e manter competências e de prover soluções inovadoras, numa gestão profissionalizada, influencia a valorização do empreendimento e contribui para a sustentabilidade dos negócios.

Seguindo esta tendência, hoje o perfil do administrador considera como característica da tarefa principal a ação de ‘pensar’ e não ‘fazer’, como ocorria no passado, exigindo habilidades mentais e de gestão à serem absorvidas em processos de trabalho não-lineares que demandam criatividade e inovação.

Em função deste problema apresentado, foram também levantados neste estudo alguns questionamentos de natureza importante: *como ocorre o processo de desenvolvimento profissional destes empresários e qual é o perfil profissional desejável destes empresários para poder atender as novas exigências do mercado da construção civil?*

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado da construção civil brasileiro, impulsionado pelo aumento do crédito imobiliário e pela grande oferta de vagas de trabalho, teve um crescimento de 14,9% a partir

do primeiro trimestre de 2010 frente ao mesmo período de 2009 (Ribeiro, 2011), e passa por um processo de transformação, sofrendo as pressões dos novos padrões de consumo e de novos critérios de escolha dos clientes.

Desta forma, o setor de esquadrias que faz parte deste mercado, está exposto à estas influências externas, na qual é verificado que os clientes finais vêm exigindo melhores padrões de qualidade e de *performance* técnica construtiva, assim como as construtoras, que nas negociações envolvendo aspectos técnicos-comerciais com os fabricantes de esquadrias, vêm solicitando certificações de desempenho, qualificação técnica do fornecedor e, em muitos casos, soluções inovadoras.

Isto leva os empresários deste setor a refletir sobre as necessidades de reposicionamento não só da empresa, mas também de ordem profissional e pessoal, motivando-os a buscar um maior desenvolvimento dos conhecimentos e técnicas específicas da área de esquadrias, o uso de novas tecnologias e o emprego de maquinário e equipamentos adequados as novas necessidades do processo produtivo. Neste contexto, busca-se conhecer o nível atual de desenvolvimento das competências gerenciais dos empresários-gestores das MPEs e a adequação do perfil profissional as exigências do mercado.

Embora o mercado imobiliário venha sofrendo os impactos da crise econômica brasileira, com destaque para o ano de 2016, com a redução no volume de vendas e conseqüente diminuição nos pedidos de fabricação de esquadrias, existe ainda uma demanda reprimida da “casa própria”, cujas necessidades, segundo REIS (2011, p.19), decorrem de três processos principais:

[...] da dinâmica familiar, processo de formação de novas famílias, o qual é influenciado pelo crescimento demográfico e pela evolução econômica da população; do déficit habitacional, passivo de moradias decorrente do não atendimento das necessidades ao longo dos anos; e da depreciação, necessidade de reposição do estoque habitacional desgastado pelo uso.

Desta forma, o segmento de fabricação de esquadrias continuará acompanhando todos estes movimentos e exigirá dos empresários-gestores maior capacidade de administração do negócio, considerando as pressões de custo, requisitos de qualidade e a geração de resultados duradouros, além de terem de manter um estreito relacionamento com os clientes, sejam construtoras ou consumidor final.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa, teve como objetivo geral, entender, analisar e identificar, com base na revisão de literatura e estudos de campo, como foram desenvolvidas as competências gerenciais dos proprietários de empresas de fabricação de esquadrias, que hoje possuem.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias no setor;
- Verificar quais as exigências do mercado de esquadrias quanto as competências gerenciais e o perfil adequado para o empresário para a gestão do negócio;
- Verificar se os empresários reconhecem a necessidade de desenvolvimento de suas competências gerenciais para melhoria da gestão da empresa.

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo, dados os objetivos e características do tema abordado, envolveram algumas reflexões para definição dos caminhos a serem adotados, as quais, no critério de julgamento do pesquisador, foi direcionado para uma técnica de abordagem qualitativa na perspectiva construtivista, cuja alegação do conhecimento se dá por meio da criação de significados múltiplos de experiências profissionais individuais dos empresários, a partir dos dados coletados nos levantamentos de campo. Foi adotada também uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de estatística descritiva dos dados, para conhecimento das competências atuais e percepções dos fabricantes de esquadrias que fazem parte do presente estudo.

De acordo com CHUEKE E LIMA (2012, p.65-66):

[...] a abordagem qualitativa entende que a realidade é subjetiva e múltipla e que ela é construída de modo diferente de cada pessoa. Assim, o pesquisador deve interagir com o objeto e sujeito pesquisado, a fim de dar vozes a eles para construir uma teia de significados. Para isso, os valores pessoais do pesquisador, ou seja, sua visão de mundo fará parte do processo investigativo, sendo impossível desvincular-se dela.

Este processo dialético é indutivo, dessa forma a generalização perde força para a descoberta e a linguagem padronizada liberta-se e evolui para novas possibilidades narrativas, que buscam integrar um esquema de múltiplas vozes (GERGEN; GERGEN, 2006. p.367). Reforça ainda as autoras, que na abordagem qualitativa, o pesquisador poderá adotar uma multiplicidade de métodos para assegurar a compreensão em profundidade do fenômeno. Na mesma linha de pensamento, GOLDENBERG (1997, p.34), defende que

os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Para Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Na abordagem quantitativa, segundo GONÇALVES (2005, p.101),

coletam-se e quantificam-se os dados e opiniões mediante o emprego de recursos e técnicas estatísticas, partindo das mais simples, como porcentagem, média e desvio-padrão, até aquelas mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

FONSECA (2002, p.20) faz uma distinção da pesquisa qualitativa em relação a pesquisa quantitativa:

diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise dos dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Definidas as técnicas de abordagem, decidiu-se pela realização de uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999, p. 43), visa proporcionar uma visão geral de um

determinado fato, do tipo aproximativo, utilizando-se da estratégia de levantamento de campo por meio de questionários para atingir o objetivo central da pesquisa, proporcionando, desta forma, uma maior familiaridade com o problema ora investigado, com vista a torná-lo mais explícito, e que demandou uma série de intervenções organizacionais.

Para atingir as estratégias de pesquisa, foram adotadas técnicas, tanto para coleta de dados quanto para a atualização e criação de geradores de referências da pesquisa.

As técnicas de coleta de dados, envolveram a realização de entrevistas estruturadas presenciais junto aos empresários com a utilização de questionários abertos, a qual permitiram aos participantes da pesquisa respostas livres e que demandaram uma análise mais aprofundada, assim como, a aplicação de questionário com questões fechadas construído pelo pesquisador, na qual os participantes fizeram uma autoavaliação das 21 competências gerenciais seguindo o modelo de Quinn et al. (2015) que fazem parte deste estudo. Este processo envolveu também a participação dos distribuidores de alumínio, que são os fornecedores de matéria prima para os fabricantes de esquadrias, ou seja, perfis de alumínio e acessórios, que responderam um questionário contendo questões abertas, buscando-se explorar as percepções sobre os fabricantes de esquadrias nas relações de negócios mantidas e suas competências gerenciais.

Além da técnica de coleta de dados, foi executada análise de conteúdo e das citações e referências diretas e indiretas.

As referências bibliográficas, segundo Lakatos e Marconi (1987, p.66) são assim conceituadas: “[...] é o levantamento, seleção e documentação da bibliografia já publicada sobre o assunto pesquisado em livros, artigos científicos, teses e dissertações e revistas”.

Assim, tanto a estratégia quanto as técnicas de pesquisa ora empregadas, contribuíram para o entendimento de como os empresários do segmento de fabricação de esquadrias, desenvolveram suas competências que hoje possuem.

1.5.2 UNIVERSO E SELEÇÃO DA AMOSTRA DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Com base nesta estratégia de pesquisa, que envolveu a aplicação de questionários contendo escala *likert*, foi definido um painel de 16 (dezesesseis) MPEs, sendo 3 (três) classificadas como de pequeno porte e 13 (treze) como microempresas, coerente com o escopo desta pesquisa, e que são pertencentes ao segmento de fabricação de esquadrias de alumínio e de ferro, vidraçarias que utilizam perfis de alumínio e de ferro em seus serviços, e também empresas que oferecem soluções em sistemas de envidraçamento, que embora utilizem um volume menor de perfis, aplicam vidros e acessórios na fabricação e montagem do produto.

As empresas deste painel estão localizadas na região da grande São Paulo, interior do Estado de São Paulo, assim como, em Florianópolis e Balneário do Camboriú, ambas do Estado de Santa Catarina. Com base no painel selecionado, buscou-se identificar eventuais diferenças existentes em relação ao porte e tempo de operação da empresa, tipo de serviços/produtos comercializados e também os aspectos regionais envolvidos, de forma a obter subsídios necessários para entender o processo evolutivo destas empresas e o perfil de seus administradores.

Foram consideradas as empresas com faturamento limitado até o valor de R\$ 3.600.000,00, sendo que algumas delas fazem parte da rede de contatos deste pesquisador.

A entrevista foi feita com o empresário-gestor que detém o poder decisório e a responsabilidade pela direção e resultados globais do negócio, na qual buscou-se explorar suas experiências profissionais e as respectivas competências gerenciais e demais aspectos relevantes para a realização deste estudo.

Também foram coletadas informações adicionais, obtidas por meio de entrevistas realizadas junto a 2 (dois) distribuidores de alumínio: 1 (um) localizado em Mauá-SP e 1 (um) em Curitiba-PR, que comercializam perfis de uma empresa extrusora de alumínio e acessórios de outros fornecedores, materiais estes que são empregados no processo de fabricação e montagem das esquadrias. Estas informações serviram de base para conhecer as percepções destes distribuidores sobre os empresários-gestores que fazem parte deste estudo.

1.5.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE DE PESQUISA

De forma a estabelecer uma adequada ligação entre os conceitos que fazem parte do referencial teórico, e formar um quadro de análise que esteja em conformidade com os objetivos previstos neste estudo, foram formadas as categorias de análise.

Para Neto et al., (2006), a palavra categoria refere-se, de maneira geral, a um conceito que abrange elementos com características comuns ou que se relacionam entre si e são empregadas para estabelecer classificações. A intenção ao se estabelecer categorias é a de agrupar elementos, ideias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise meticulosa dos estudos de caso selecionados.

Desta forma, optou-se pela criação de 5 (cinco) categorias de análise aderentes aos objetivos definidos nesta pesquisa, em que se espelham os conceitos aplicáveis abordados na fundamentação teórica, buscando-se desta forma, uma organização de informações relevantes para o desenvolvimento deste estudo.

No quadro 1, são apresentadas as categorias definidas e os autores que contribuíram para o desenvolvimento dos constructos desta pesquisa.

Quadro 1- Categorias de análise da pesquisa

	COMPONENTES DE ANÁLISE
1. Competências gerenciais que fazem parte do perfil desejável de formação do empresário do ramo de esquadrias	<p>1.1 Competências gerenciais: Quinn et al.(2015); McClelland (1973); Resende (2003); Fleury e Fleury (2004); Le Boterf (1995); Cockeril (1994); Ruas et al.(2005); Nisenbaum (2000); Prahalad e Hamel (1990); Green (1999); Hase et al. (1998); Davis (2000); Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993); Sparrow e Bognano (1994); Parry (1996); Bruce (1996); Magalhães e Rocha (1997); Perrenoud (1998); Dutra et al. (1998); Sandberg (1996); McLagan (1997); Levy Leboyer (1997); Hipolito (2000); Zarifian (2008); Lima et al.(2015); Becker et al. (2001).</p> <p>1.2 Ações de colaborar, controlar, competir e criar desenvolvidas ou a desenvolver: Quinn et al. (2015); Katz (1955); Davenport e Prusak (2003)</p> <p>1.3 Atributos relevantes que fazem parte do perfil dos empresários do setor de esquadrias: Turrioni (2017); Lessi (2009); Batista (2015); Davenport e Prusak (2003); Antunes et al. (2001).</p>
2. Formação do conhecimento e desenvolvimento profissional dos fabricantes de esquadrias	<p>2.1 Aprendizagem por meio das práticas adquiridas em outras empresas: Nonaka e Takeuchi (1997); Bruce (1996)</p> <p>2.2 Autodesenvolvimento do empresário: Bruce (1996)</p>
3. Atitudes exigidas dos empresários	<p>3.1 Atitudes de pensar, sentir ou comportamentais do empresário desenvolvidas ou a desenvolver: Katz (1955); Davenport e Prusak (2003)</p>
4. Iniciativas de inovação, mudanças e geração de novas ideias	<p>4.1 Capacidade de inovação dos empresários: Ekvall (1996)</p> <p>4.2 Orientação da empresa para mudanças: Robbins (2010); Kotter e Heskett (1992)</p>
5. Ambiente e práticas de competição no mercado	<p>5.1 Padrões éticos adotados pelos empresários: Srour (2000); Moreira,1999.</p> <p>5.2 Conhecimento das práticas adotadas pela concorrência: Contador (2008); Prahalad e Hamel (1990); Kotler e Armstrong (2015)</p> <p>5.3 Atendimento ao cliente pelo empresário: Contador (2008); Kotler e Armstrong (2015)</p> <p>5.4 Atendimento ao cliente: Kotler (2015)</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

1.5.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base na estratégia e técnicas de pesquisa consideradas neste estudo, foram definidos os instrumentos de coleta de dados, na qual estabeleceu-se como passo inicial, uma

prospecção de conceitos e de teorias na literatura existente e das diversas correntes de pensamento, com destaque as competências gerenciais e o modelo construído por Quinn et al. (2015), como também uma análise das características e do perfil do ramo de fabricação de esquadrias e seus inter-relacionamentos no setor da construção civil, considerando os aspectos comportamentais, atitudinais e mercadológicos.

Além disso, visando garantir uma adequada triangulação de dados para identificar perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados e o aprofundamento necessário para o entendimento da evolução profissional dos empresários e os aspectos que permeiam a gestão de seus negócios, tornou-se necessário a obtenção de informações, que foram colhidas por meio de entrevistas, dos questionários aplicados junto aos participantes e observação *in-loco*.

Desta forma, o instrumento de coleta de dados foi composto pelo questionário Q1 ‘Identificação do Perfil da Empresa’ que consta no Apêndice C, para o levantamento do perfil e dados gerais da empresa, pelo questionário Q2 de autoavaliação ‘Identificação do Perfil de Competência Gerencial’, que consta no ‘Apêndice D’, contendo questões fechadas para autoavaliação das competências gerenciais pelos fabricantes de esquadrias, pelo ‘roteiro de entrevista Q3, que consta no Apêndice E, contendo questões abertas à serem feitas pelo entrevistador nos levantamentos de campo junto aos fabricantes de esquadrias, e pelo ‘roteiro de entrevista’ Q 4 que consta no Apêndice F, contendo questões abertas à serem feitas pelo entrevistador nos levantamentos de campo junto aos distribuidores de alumínio.

Todas as questões dirigidas para os fabricantes de esquadrias e os distribuidores, buscaram explorar o perfil, as competências gerenciais, as percepções e demais aspectos relevantes ligados aos fabricantes de esquadrias para o desenvolvimento deste estudo.

1.5.5 COLETA DE DADOS

Um dos pilares importantes para o desenvolvimento das análises pertinentes ao problema de pesquisa, está na obtenção de dados relevantes, que possam ser interpretados e perfeitamente passíveis de serem aplicados, em conformidade com os objetivos do presente estudo.

Para tanto, em um primeiro momento, visando sensibilizar e buscar o comprometimento e adesão das empresas neste estudo, realizou-se uma abordagem por meio de telefone junto aos fabricantes de esquadrias, na qual foram apresentados os objetivos e importância do trabalho para o mercado de fabricação de esquadrias. De um modo geral, notou-se resistência por parte da maioria das empresas que foram convidadas para fazer parte deste estudo.

Para as empresas as quais foi obtida a adesão quanto à participação neste estudo, foi enviada uma mensagem de e-mail para formalizar o convite e anexado, além da ‘carta-convite’ que consta no Apêndice C, o questionário Q1 contendo as ‘informações gerais da empresa’ e o questionário Q2 ‘Perfil de Competência Gerencial’, para que cada empresário fizesse uma autoavaliação que refletisse seu momento atual frente à gestão dos negócios, sendo solicitado aos respondentes que estes documentos fossem devolvidos posteriormente por e-mail para o pesquisador.

Este questionário de autoavaliação Q2 foi definido com base nas 21 competências previstas no modelo desenvolvido por Quinn et al (2015), e desenvolvido numa abordagem quantitativa, seguindo os padrões da escala *likert* de avaliação, com pesos variando de 1 a 6, na qual, seguindo as reflexões e critérios de cada respondente, foi solicitado que fosse atribuído um julgamento que melhor retratasse seu momento atual frente à gestão da empresa, sendo 1 (péssimo), 2 (ruim), 3 (regular), 4 (bom), 5 (muito bom) e 6 (ótimo).

Estas competências ficaram classificadas em cinco grupos, sendo o grupo 1: criar e sustentar o compromisso e a coesão, grupo 2: estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade, grupo 3: melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade, grupo 4: promover a mudança e estimular a adaptabilidade e grupo 5: integração e o caminho para a maestria. Os grupos 1 ao 4, constam cinco competências e o grupo 5, uma.

Após o envio das instruções necessárias para o preenchimento destes questionários, todos os participantes foram também orientados por telefone e videoconferência pelo pesquisador, visando dirimir eventuais dúvidas e assegurar um adequado entendimento quanto ao processo de preenchimento das informações solicitadas.

De forma a garantir a qualidade do processo de coleta de dados, foi realizado um pré-teste junto a 3 (três) empresas, para verificar o grau de eficácia deste questionário (Q2), e após

o recebimento dos mesmos devidamente respondidos, não foram evidenciados quaisquer problemas de compreensão por parte dos respondentes, com relação a aplicação da escala de autoavaliação que faz parte do referido questionário, e, portanto, não foram identificadas eventuais necessidades de ajustes, sendo dada continuidade nos levantamentos.

De acordo com Pasquali (1997), independente da escala de avaliação utilizada, é importante realizar uma validação semântica do questionário antes de sua aplicação, objetivando certificar-se que os conteúdos da referida escala apresentam total compreensão por parte dos respondentes.

Cumprida esta etapa, foram programadas e executadas entrevistas estruturadas com os empresários, com tempo médio de duração de 90 (noventa) minutos, tanto presencialmente, com um total de 13 (treze) entrevistas, quanto por videoconferência, com um total de 3 (três) entrevistas, a qual responderam a 15 (quinze) perguntas com questões abertas que abrangeram as 21 competências que fazem parte do modelo de Quinn et al. (2015). Estas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro de perguntas que consta no ‘questionário Q3’. Além dos dados coletados nestas entrevistas diretas com os empresários, foram registrados dados de observações *in loco* feitas na empresa.

Da mesma forma, foram feitas entrevistas com os distribuidores de alumínio, com tempo médio de duração de noventa minutos, na qual os sócios-administradores responderam questões abertas abordando aspectos e percepções a respeito dos fabricantes de esquadrias, e forneceram dados gerais da distribuidora, seguindo roteiro específico, conforme consta no ‘questionário Q4’. Buscou-se por meio dos dados obtidos junto a estes distribuidores, garantir uma maior robustez nas análises deste estudo.

As entrevistas realizadas junto aos fabricantes de esquadrias e os distribuidores de alumínio, seguiram o *rapport* e critérios técnicos para o levantamento descritivo de dados, com a adoção da necessária uniformidade de condições para todos os entrevistados, obedecendo-se os protocolos necessários, cujos encontros transcorreram num ambiente apropriado, propiciando um aprofundamento das questões de significado e de relações humanas.

Entre as empresas que compõem o painel pesquisado, ressalta-se que a de nº 13, o empresário participou somente do processo de entrevista e forneceu os dados do perfil, porém

não enviou o questionário Q2, não tendo sido possível, portanto, coletar os dados de sua autoavaliação.

A coleta de dados envolvendo o preenchimento de questionários e a realização de entrevistas foi executada no período compreendido entre novembro/2016 até janeiro/2017.

Visando assegurar uma adequada contextualização e análise da *performance* das empresas no que tange ao desenvolvimento de competências gerenciais, foi feita, de forma concomitante, uma prospecção junto a literatura existente, destacando-se Quinn et al (2015), na qual realizou-se levantamentos de referências teóricas, por meio de arquivos eletrônicos/*homepages*, publicações científicas, pesquisas em relatórios setoriais e outros meios disponíveis, identificando as obras que possuíssem maior aderência a temática ora apresentada, explorando as competências gerenciais, de forma a subsidiar as análises desta pesquisa.

Tendo em vista que esta pesquisa envolveu informações de natureza sensível, como aquelas ligadas à gestão dos negócios e aos aspectos individuais do empresário, foi preservado o sigilo das informações das empresas pesquisadas, que foram devidamente codificadas.

1.5.6 TRATAMENTO DE DADOS

Finalizada a coleta de dados, foi levado a cabo a organização e análise dos dados obtidos nas pesquisas de campo realizadas junto aos fabricantes de esquadrias, que é uma etapa da pesquisa, a qual pode ser assim definida, TEIXEIRA, (2003 p.191-192).

[...] é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo

Para GIL (1999, p.168), esta análise tem por objetivo

organizar e sumarizar os dados de tal forma, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Desta forma, todas as informações das entrevistas diretas com os empresários presentes no ‘questionário Q3’, foram transcritas, organizadas e submetidas à uma análise de conteúdo, na qual com base nesta técnica interpretativa, foram devidamente identificadas e codificadas, nas unidades de registro e de contexto, sem, no entanto, fazer a conversão dos textos em variáveis numéricas.

Bardin (2009), conceitua a análise de conteúdo, enquanto método, como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, para realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para tanto, foram cumpridas três etapas para a realização da análise de conteúdo, conforme é destacado por Bardin (2009, p.121): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

Na etapa de pré-análise, foi feita uma checagem dos documentos e conhecimento do material gerado durante as entrevistas, isento de qualquer critério de pré-julgamento. Nesta etapa, foram criados o *corpus*, para que pudessem ser submetidos aos procedimentos de análise.

A etapa de exploração do material envolveu a codificação, na qual foi feito o recorte, enumeração, classificação e agrupamento das informações. Nesta etapa foram geradas as unidades de registro, visando criar a significação dos conteúdos e as unidades de contexto, que serviram de unidade de compreensão para codificação da unidade de registro. Cada empresa participante recebeu um código que variou de 01 a 16. Nesta etapa de pesquisa, foram identificadas e expurgadas as unidades de registro e de contexto consideradas irrelevantes para esta pesquisa.

A última etapa, consistiu no tratamento e interpretações, na qual foram preparados quadros, com os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas junto aos fabricantes de esquadrias, conforme consta no ‘Apêndice G’, e com base nestas duas formas de coleta de dados, buscou-se um refinamento das respostas, por meio do cruzamento das tabulações de dados. Da mesma forma, foram considerados os dados coletados por meio de observação *in loco* pelo pesquisador.

Com relação as respostas coletadas por meio do ‘questionário Q2’ de autoavaliação ‘Identificação do Perfil de Competência Gerencial’ com questões fechadas, foi feito o tratamento estatístico necessário com a tabulação dos dados contidos nestas avaliações que foram considerados no presente estudo, e apuradas as medidas estatísticas descritivas das 21 avaliações de competências atribuídas por empresa (tanto do grupo à qual está inserida a competência quanto em nível geral de todas as competências). Cumprida esta etapa, elaborou-se um *ranking* por ordem decrescente da média geral de todas as empresas considerando-se as avaliações feitas para cada competência considerada.

Considerando-se estes dados sob forma descritiva, observou-se como as competências estão desenvolvidas nas MPEs pesquisadas dentro da perspectiva dos empresários. Foram também organizados e tabulados os dados do ‘questionário Q4’ coletados nas entrevistas realizadas junto aos distribuidores de alumínio. Alguns dados referentes ao perfil das empresas presentes no ‘questionário Q1’ e dos distribuidores de alumínio foram também considerados como dados estatísticos descritivos.

Estes levantamentos contribuíram para as análises da pesquisa para identificação da situação atual das empresas com relação a qualificação, assim como, verificar o desenvolvimento das competências gerenciais dos empresários em cada empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As práticas gerenciais que fazem parte da vida das empresas, envolvem uma série de aspectos importantes que estão ligados ao exercício da liderança gerencial, demandando do empresário-gestor o autodesenvolvimento, reflexões e a busca constante da formação de suas competências e dos empregados e o conhecimento das novas tecnologias e práticas comerciais do mercado. Nesse sentido, torna-se necessário estabelecer um arcabouço conceitual sobre competências, com ênfase nas competências gerenciais que fazem parte dos objetivos desta pesquisa.

2.1 TIPOLOGIA DE COMPETÊNCIAS

No começo do século XX, observou-se um período de crescimento e progresso nas sociedades, dando início a administração científica, que considerava uma variedade de técnicas para ‘racionalizar’ o trabalho e torna-lo, o mais eficiente possível. Surgem então, novos modelos de gestão, como o de meta racional, cujos critérios definitivos de eficácia da organização são produtividade e lucro, e o de processo interno, que é complementar ao de meta racional, na qual os critérios de efetividade são estabilidade e continuidade das operações da empresa, começavam a fazer parte da vida das organizações (Quinn et al., 2015).

Entre os anos 40 e 50, num momento pós-guerra, ocorreram movimentos importantes nas sociedades de todo o mundo, com o início do declínio do ‘fordismo’ na qual as relações de capital e trabalho transcorriam sob uma nova ótica, cujo foco de atenção era dirigido para o ‘homem organizacional’, ou seja, aquele indivíduo que assume diversas tarefas nas várias organizações. As empresas, neste novo ambiente de negócios, buscavam a modernização por meio de tecnologias e da industrialização, na qual notavam-se avanços nas áreas da agricultura, no transporte e nos bens de consumo. Conforme sustenta HELOANI (2000, p.69):

[...] essas tecnologias organizavam o trabalho, acelerando o seu parcelamento e a intensidade de movimentos requeridos por parte do trabalhador. Essa nova forma de organização do trabalho exigia o desempenho de tarefas cada vez mais específicas e ao adestramento do trabalhador para aumentar sua capacidade de produção em um dado período de tempo.

Neste contexto, surge em 1947 a teoria estruturalista, cuja origem decorre da oposição surgida entre a teoria tradicional (formal) e a teoria das relações humanas (informal), a qual manteve uma maior aproximação, cuja “[...] ênfase principal era em compromisso, coesão e moral e propiciou as condições para a construção de sistemas abertos das organizações” (QUINN et al., 2015 p.8).

Surgiram então, naquela ocasião, novas reflexões importantes quanto a participação dos empregados nas decisões empresariais e na administração de conflitos, e o entendimento de que tais conflitos se faziam presentes nas organizações. Isto trouxe reflexos sobre a unidade produtiva, tanto positivos, quanto negativos, e, portanto, deveriam ser merecedores de um olhar especial. Nesse horizonte, Motta (1970, p.32) retrata que

[...] o conflito entre grupos é um processo social fundamental. É o conflito o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isto nem sempre ocorra. Não são, portanto, todos os conflitos desejáveis, mas sua existência não pode ser ignorada, já que, sendo inevitáveis, eclodirão sob as mais variadas formas, algumas das quais extremamente violentas. No campo da administração, pode-se afirmar que o conflito entre grupos é inerente às relações de produção, porquanto existindo infinitos procedimentos que visam a tornar o trabalho mais agradável, não se tem notícia de nenhum capaz de torná-lo satisfatório em termos absolutos.

O trabalhador naquele momento teve que se adaptar a uma sociedade moderna e dinâmica. Isto demandava uma postura de flexibilidade para o cumprimento das várias responsabilidades na empresa, e se adequar a novos modelos de gestão que ainda não faziam parte do cotidiano destes profissionais. Por outro lado, o exercício da tolerância por parte dos empregados era muito cobrado e o sistemas de recompensas tanto de ordem social quanto financeira, praticamente inexistiam.

Nos anos 60 e 70, verificaram-se mudanças na relação entre os empresários-gestores e colaboradores, “[...] mostrando a importância da interação social dos mesmos com os demais empregados” (Fischer, 2002, p.19). Ressalta-se que este período foi permeado por rápidas transformações ocorridas em todo o mundo num ambiente empresarial imprevisível. Tais transformações demandaram um uso intenso do conhecimento e agilidade no processo de tomada de decisões, dando origem a um modelo de gestão de ‘sistema aberto’. Nesse sistema “a organização defronta-se com a necessidade de competir em um ambiente ambíguo e

competitivo. Os critérios principais da efetividade organizacional por meio deste modelo são adaptabilidade e suporte externo” (Quinn et al., 2015, p.11). Nesta perspectiva, estes autores defendem que “[...] todos possuem crenças ou pontos de vista sobre o que um gerente deveria fazer. No estudo da administração, essas crenças são, às vezes, chamadas de modelos”. (QUINN et al.2015, p. 3)

Nos anos 80 e 90, as organizações foram influenciadas por uma nova realidade política, econômica e social, exigindo um novo posicionamento das empresas em relação às práticas de recursos humanos, com a redefinição do papel dos gestores nas organizações com ênfase na competitividade (FISCHER, 2002).

Após esse período, com a globalização do mercado, segundo Pfeffer (1994), “[...] a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável [...]”.

Desta forma, as práticas de recursos humanos começavam a levar em consideração as contribuições individuais dos empregados e dos empresários. Foram desenvolvidos estudos que mostraram a importância da gestão de competências, a qual concorda Resende (2003), que defende que competência representa um elemento fundamental e a base para o início de um processo de construção do futuro das organizações, dos profissionais e da sociedade.

De acordo com Ruas et al. (2005, p.36),

“[...] nos anos 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade dos negócios e atividades e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores”.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. Ele ficou associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências), revelando o grau de importância na administração de negócios contemporânea. Nesta perspectiva também concorda Le Boterf (1995), que destaca a importância deste tema, tanto na vida dos indivíduos quanto nas organizações, mas ressalta que se trata ainda de “um conceito em construção”, ou, em outras palavras, “não é um estado,

muito menos um conhecimento científico”. Portanto, é necessária uma compreensão ampla deste assunto, nas diversas perspectivas existentes.

2.1.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Conforme consta no dicionário AURÉLIO (2017), esta palavra possui vários outros significados como:

1) direito, faculdade legal que um funcionário ou um tribunal têm de apreciar e julgar um pleito ou questão, 2) capacidade, suficiência (fundada em aptidão), 3) atribuições, 4) porfia entre os que pretendem suplantar-se mutuamente ou 5) à competência: a quem o faz melhor.

No entanto Fleury e Fleury (2001) apontam uma diferença fundamental entre os termos americano e inglês:

competency refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente, cuja ênfase são as pessoas, num processo intrínseco, e *competence*, designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente, cuja ênfase é no cargo, ou seja, um processo extrínseco.

As competências são classificadas em individuais e organizacionais e são subdivididas em categorias em função da natureza e características das atividades envolvidas, e que influenciam a vida empresarial. De acordo com Cockerill (1994, p.73), as competências individuais são classificadas de duas formas: técnicas, que são necessárias para o exercício das atividades operacionais ou de assessoramento, sem os requisitos de liderança, e gerenciais, que se referem aos comportamentos que fazem parte dos cargos de supervisão e direção.

As competências organizacionais, são definidas por Nisembaum (2000, p.35) como um “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados”. Segundo o autor, estas competências são classificadas de duas formas: 1) básicas e 2) essenciais. As diferenças entre ambas são:

[...] as competências básicas são os pré-requisitos fundamentais que a empresa precisa ter para desenvolver uma administração eficaz, enquanto que as competências essenciais são aquelas que têm valor percebido pelo cliente, contribuem para a diferenciação entre os concorrentes e aumenta a capacidade expansão da empresa. (NISEMBAUM, 2000, p.35)

Observa-se numa cronologia, algumas reflexões e conceitos aplicados a este tema, que são provenientes das mudanças no contexto social e trabalhista e nas práticas de gestão de pessoas em suas atividades profissionais, conforme esta evidenciado nas várias correntes de pensamento das escolas, principalmente as norte-americanas e europeias.

As primeiras pesquisas e estudos de avaliação sobre competências foram desenvolvidas em 1973 por David McClelland, a qual define competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior à realização de uma tarefa ou uma determinada situação” (McCLELLAND, 1973, P.1). Este autor ao publicar seu artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, aprofundou as discussões sobre este tema, enfatizando a ação e resultados empresariais no conceito de competências, as quais estão alinhados também os conceitos de HASE et al. (1998, p.9); RUAS (1999, p.10); FLEURY e FLEURY (2004, p.21) e DAVIS (2000, p.1). Este estudo envolveu um método avaliativo, cujos resultados positivos atingidos nesta abordagem contribuiu para a detecção de variáveis de competência capazes de prever êxito na vida e no trabalho, a qual Hase et al. (1998, p.9), tratam como padrões.

No entanto, a utilização do conceito de competência no contexto organizacional ganhou maior força a partir dos trabalhos de outros autores norte-americanos como Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993). e Parry (1996)

Um importante estudo que mostra o uso das competências nas organizações e os resultados alcançados por elas, foi desenvolvido por meio do modelo de Boyatzis (1982), que envolve um conjunto de 21 atributos agrupados em seis categorias, que, de forma integrada, contribuem para a formação de um perfil ideal do empresário. Conforme sustenta o autor, estas competências constituem “[...] certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas” (BOYATZIS, 1982, p.12). Elas foram definidas como “[...] aspectos verdadeiros ligados a natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização [...]” (BOYATZIS, 1982, p.23). Este conceito foca resultados, comportamento do indivíduo e a formação do empresário e considera os aspectos motivacionais e de contextualização social. No quadro 2 constam as categorias e as 21 competências gerenciais propostas por Boyatzis (1982).

Quadro 2 - As 21 competências de Boyatzis

Categorias	Competências
1. Metas e gestão pela ação	Orientação eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceituação
3. Recursos Humanos	Uso de poder socializado Otimismo Gestão de grupo Autoavaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas Uso de poder unilateral Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	Memória Conhecimento especializado

Fonte: Bitencourt (2001) adaptado de Wood e Payne (1998).

Para Boog (1991, p.16), competência é definida como “[...] a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade [...]”, e, portanto, além da formação e habilidades, a qual também defende Boyatzis (1982), as aptidões e valores individuais, segundo o autor, também são importantes para o desenvolvimento das competências.

Em outra perspectiva, Spencer e Spencer (1993), desenvolveram um conceito de competência que foca os resultados que são gerados para a organização. Eles consideram que “[...] a competência se refere as características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho [...]” (SPENCER e SPENCER, 1993, p.9). Este modelo considera que as competências são elaboradas com base em características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconceito, conhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço (SPENCER e SPENCER, 1993).

No entendimento de SPARROW E BOGNANNO (1994, p.3), cujo foco do conceito é dirigido para as estratégias, ações e resultados, competências são tratadas como

[...] um conjunto de atitudes que contribuem para que o indivíduo possa se adequar ao ambiente em que está inserido, inclusive em situações de instabilidade e de conflitos, considerando-se o período de tempo em que isto ocorre.

Sustentam ainda que

[...] as competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa[...].

De acordo com MOSCOVICI (1994, p.26), cujo foco do conceito para desenvolvimento das competências é a capacitação e ação, a autora defende a importância da aprendizagem individual na formação do indivíduo e destaca que a competência

[...] deve incorporar aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, experiência, maturidade e também habilidades que incluam flexibilidade perceptiva e comportamental, a capacidade de enxergar uma situação sob vários ângulos e aspectos, sejam rotineiros ou não, assim como o uso da criatividade e a capacidade de buscar soluções para problemas originais.

Neste condicionante, uma pessoa competente executa ações adequadas e guarda habilidades em seus afazeres, em sua área de atividade, demandando aptidão. Ela considera ainda que este tema pode ser analisado sob o prisma da competência ‘técnica’ e da ‘interpessoal’, porém ambas não podem ser reputadas como um simples atributo inato do indivíduo, mas de um processo evolutivo derivado de treinamento e do desenvolvimento pessoal (MOSCOVICI, 1994).

Concordando com Moscovici (1994), Bruce (1996, p.6) também dá importância a aprendizagem individual e também o autodesenvolvimento e sustenta que “[...] competência é o resultado final da aprendizagem.

No entendimento de Parry (1996), assim como defende Sparrow e Bognanno (1994), os resultados obtidos medidos por meio de parâmetros e conceitos normalmente aceitos, são importantes na construção de competências. Da mesma forma, devem ser considerados os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, assim como sua formação e capacitação por meio de ações de treinamento e desenvolvimento e da educação formal. Para Parry (1996), competência é definida como

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p.48)

Destaca-se que este conceito está alinhado à corrente de pensamento norte-americana e é tratado como *inputs* que afetam a performance do indivíduo, ao contrário da realidade europeia na qual são consideradas como *outputs*, ou seja, o indivíduo apresenta a competência conforme padrões pré-estabelecidos, a partir do momento que atingem ou superam os resultados esperados no exercício de suas funções. No entanto, fica evidente a importância da medição de resultados, tanto sob aspectos quantitativos quanto qualitativos, para avaliação do indivíduo na organização (PARRY, 1996, p.48).

Analisando as definições de Parry (1996) sobre a inclusão dos traços de personalidade, valores e estilos na construção das competências, nota-se que alguns estudos apontam uma clara distinção entre competências flexíveis, ou *soft competencies*, as quais envolvem traços de personalidade, e as competências rijas, ou, *hard competencies*, que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para tal ou qual trabalho específico (DUTRA et al., 2000).

Na mesma perspectiva de Parry (1996), Sandberg (1996, p. 411), também defende a formação e interação do indivíduo como elementos fundamentais para a construção de sua competência e destaca que “[...] a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos” .

Assim como Parry (1996) e Sandberg (1996), McLagan (1997) defende também o conceito de competência com ênfase na formação, a qual numa organização, pode assumir vários sentidos, sendo alguns deles, característicos do indivíduo, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA.

Para Le Boterf (1997), em contraste com McLagan (1997) e Parry (1996), competência e ação são elementos distintos, pois não há outra competência que a ‘competência em ação’, uma vez que ela não se reduz a um determinado estado ou conhecimento, a um saber ou uma habilidade. Para Le Boterf (1997, p.267) “competência é assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. Este conceito que foca mobilização e ação, segundo o autor, representa também um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais (LE BOTERF, 1997). Para Le Boterf (2003), competência é um ‘saber agir responsável’, que envolve o reconhecimento pelos outros no ambiente em que o indivíduo está inserido, e que reflete na capacidade de mobilização, integração e transferência dos

conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. O autor sustenta ainda que

[...] a competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação a prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e das habilidades é progressivamente aprendida. Somente ao final de certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho. (LE BOTERF, 2003, p.52).

O desenvolvimento das competências, segundo LE BOTERF (2003) se dá por meio de um modelo que emprega recursos presentes em três eixos:

1) indivíduo', a qual referenciamos a sua biografia, descrevendo sua história de vida e o convívio na sociedade considerando os inter-relacionamentos existentes, 2) formação acadêmica/escolar e 3) vivências, práticas e experiências' no exercício das responsabilidades de sua profissão, a qual, nas situações de trabalho, pode lidar com assuntos complexos, eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular, levando este indivíduo a relacionar a competência à noção de capacidade ou condicionantes de realização e a mobilidade.

Desta forma, a competência não se exprime pela ação, mas se realiza na ação, e, desta forma, não há competência senão em ato (LE BOTERF, 2003). Nesse horizonte, o autor destaca que no exercício da profissão, a responsabilidade implica no domínio de sua área de trabalho e atuação e o engajamento responsável na atividade, enquanto que a legitimidade se associa ao reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação a sua capacidade de agir e de responder às situações que aparecem (RUAS, 2000).

Nota-se que tanto as propostas de Le Boterf (1997) quanto de Sandberg (1994), enfatizam a interação entre as pessoas, a qual comenta Bitencourt (2004, p.60):

as propostas de Sandberg (1994) e de Le Boterf (1997) ressaltam aspectos importantes que contribuem para a reflexão do tema [...]. Os aspectos voltados à interação entre as pessoas, ao significado da competência e à experiência vêm da abordagem de Sandberg (1994). A ênfase na articulação, na legitimação e na formação vem da abordagem de Le Boterf (1997). As abordagens se complementam assim: (i) a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; (ii) a identificação do significado da competência permite a sua legitimação; e (iii) a experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional. Portanto, a competência pode ser explicada com base em sua concepção, suas redes de trabalho e seus recursos.

Outra contribuição importante foi dada por Prahalad & Hamel, que nos anos 90 desenvolveu o conceito de competências essenciais, que surgiu num momento de mudança na administração. Elas representam “[...] um conjunto de habilidades e tecnologias que permite uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”, e “[...] é uma competência

importante que pode levar vários anos para ser desenvolvida” (CONTADOR, 2008, p. 39).

Estas competências contribuem para o desenvolvimento de um aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias (PRAHALAD e HAMEL, 1998, p.298). Para eles, a gestão por competências

[...] representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas adaptando-se ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis à sua alavancagem [...] (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.4).

Sustentam ainda que “[...] identificar a lacuna de competências possibilita encontrar quais as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada em relação às competências internas” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.4).

Na perspectiva de Perrenoud (1998), competências representam práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber do indivíduo por meio das experiências, e são definidas como “[...] um conjunto de recursos cognitivos para solucionar com eficácia várias situações, apoiada em conhecimentos” (PERRENOUD, 1998, p.1).

Esta linha de pensamento também é compartilhada por Magalhães e Rocha (1997, p.14), cujo foco é aptidão e formação e define competências como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional a exercer determinada função” e são tratados como requisitos necessários para credenciar um profissional a exercer determinada função.

Seguindo a linha behaviorista, Levy-Leboyer (1997, p.13), defende que competências são “[...] repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação [...]”. Portanto, tal conceito enfatiza tanto o comportamento quanto resultados obtidos pelo indivíduo.

De acordo com Durand (1998, p.3), além dos resultados obtidos pelo indivíduo é importante também a sua formação, e, na mesma perspectiva de Magalhães e Rocha (1997), define competências como “[...] conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”

Numa corrente de pensamento próxima as definições de Boog (1994), Dutra et al. (1998), relacionam competência ao conceito de entrega com ênfase sobre aptidão, formação e resultados, e definem como

[...] a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ‘*output*’ e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ‘*input*’ (DUTRA et al., 1998, p.3).

Para Hase et al. (1998, p.9), a “competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas nas organizações no desempenho de suas funções [...]”. “A competência é observável e mensurada por meio de padrões [...]”, porém Dutra (2004) faz uma crítica à respeito, na qual ressalta que devido ao fato dos indivíduos possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto não significa que irá assegurar uma garantia de que elas irão agregar valor à organização.

Na mesma perspectiva de Hase et al. (1998), que considera o conceito de competência sob ação e resultados, Ruas (1999, p.10), sustenta que competência pode ser um recurso empregado para desenvolver os instrumentos de gestão e compreender a gestão de pessoas na empresa e trata deste tema como “[...] a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”

De acordo com Ruas et al. (2005, p.6), as competências gerenciais são conceituadas como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”, e estão relacionadas à função gerencial, possuindo como foco os objetivos estratégicos da organização.

Na tabela 1, é mostrado o conceito de competências relacionado as dimensões organizacionais, segundo Ruas et al. (2005).

Tabela 1 - Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, por exemplo)	Estão presentes entre grupos e pessoas de cada área
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais

Fonte: Ruas et al. (2005)

Segundo defende Green (1999, p.7), as competências individuais são descritas como “[...] hábitos de trabalho que são mensuráveis e as habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa para alcançar os objetivos de trabalho da organização”. Elas são derivadas de uma combinação de conhecimentos construídos pelo indivíduo à partir da sua própria história de vida, sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da vida (GREEN, 1999)

Concordando com Moscovici (1994) e Boterf (1997) que focam no conceito de competências a ação em oposição ao potencial, Davis (2000, p.1), considera ainda os resultados obtidos pelo indivíduo e sustenta que “[...] as competências contribuem para a elevação dos padrões competitivos e descrevem, de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho[...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos.”

Na mesma perspectiva de Dutra et. al. (1998), Hipólito (2000), enfatiza a formação, resultados e perspectiva dinâmica na construção de competências, e destaca que ela

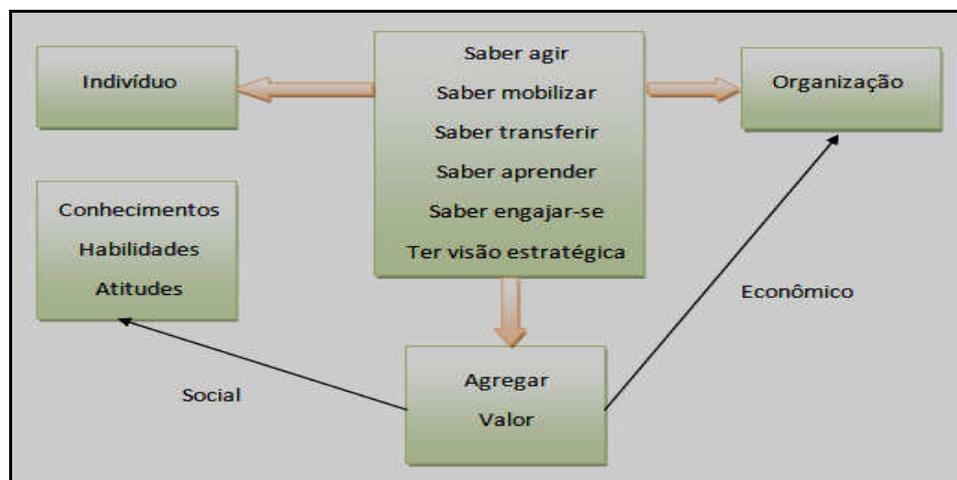
[...] sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, e deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (HIPÓLITO, 2000, p.7).

De acordo com Becker et al. (2001, p.156), que enfatizam resultados e desempenho, assim como, Boyatzis (1982) e Parry (1996), defendem que as competências “[...] referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Para Santos (2001, p.27), o conceito de competência enfatiza a formação, ação e resultados, e é assim definida: “competência não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho (querer-fazer).”

Segundo Fleury e Fleury (2004), cuja ênfase do conceito é ação e resultado, competência é considerada como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2004, p.21). Na figura 1 constam as competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

Figura 1- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Na perspectiva de Zarifian (2008), cuja ênfase do conceito é aptidão, ação e resultado, competência nas condições de uma produção moderna, “[...] representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. O trabalho reverte ao trabalhador” (ZARIFIAN, 2008, p. 66). Ela representa

[...] uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa indentificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2008, p. 66).

No entanto ZARIFIAN (2008; p.17), faz uma crítica em relação a como estes conceitos de competência vem sendo tratados num campo de discussões:

durante mais de dez anos, a questão da competência permaneceu em campo restrito as experiências desenvolvidas por empresas líderes e às discussões de especialistas. Para além desse círculo relativamente reduzido, elementos de uma nova lógica podiam ser adotados, e efetivamente o eram (como a prática das entrevistas individuais para os assalariados da base da estrutura organizacional), mas isto ocorria de maneira parcial e fragmentada, que não questionava os mecanismos do campo, da gestão, dos recursos humanos ou das relações trabalhistas

Embora o desenvolvimento das competências possa contribuir para a melhoria das organizações, existem restrições apontadas por LIMA et al. (2015, p.1224):

[...] verifica-se que o modelo da competência traz consigo possibilidades reais de transformações profundas, possibilitando uma participação implicada dos homens em seus trabalhos. Entretanto, sem cumprir certas condições, tal modelo pode se transformar em mais um meio de exploração e de destruição dos coletivos de trabalhadores.

Tais transformações, conforme apontam Lima et al. (2015), dependem da relação do empresário com os seus empregados e dos níveis de motivação e conscientização pessoal, que assumem um caráter relevante, e guardam afinidade com as competências individuais. Por isso, os empresários precisam estar motivados e ter a capacidade para promover os estímulos necessários e buscar a aderência dos empregados para a realização das mudanças que se fizerem necessárias, elementos estes, que irão contribuir de forma significativa para a obtenção de melhores resultados na empresa.

Segundo Drucker (1999, p.vii),

[...] primeiro tem de haver uma conscientização pessoal das possibilidades de mudanças diante da necessidade de novos conhecimentos e habilidades no contexto das organizações num mundo globalizado.

Esta conscientização pessoal somente é possível quando as pessoas possuem motivação e satisfação para realizar algo. Porém, conforme defende McClelland (1973), as empresas devem criar metas exequíveis e que representem a realidade, e os empregados devem assumir as responsabilidades quanto ao atingimento destas metas, buscando sempre um feedback junto ao empresário para conhecer o desempenho das tarefas realizadas, e

também os meios para prospectar no seu ambiente de trabalho novas oportunidades e desafios profissionais.

Este deve ser um objetivo a ser seguido pelos empresários-gestores, pois, conforme defende Robbins (2010, p.66),

o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papeis, programar em computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência as regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos.

No quadro 3, consta um resumo dos aspectos abordados pelos principais autores sobre as competências.

Quadro 3 - Aspectos abordados pelas diferentes correntes de pensamento sobre as competências

ASPECTOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Formação: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Parry (1996), Becker (2001), Boog (1991), Spencer e Spencer (1993), Magalhães e Rocha (1997), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Sandberg (1996)
Capacitação (aptidão)	Moscovici (1994), Magalhães e Rocha. (1997), Dutra et al. (1998) e Zarifian (2008)
Ação (em oposição a potencial): práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Ruas (1999) e Moscovici (1994), Le Boterf (1997), Fleury e Fleury (2004), Davis (2000), Zarifian (2008), McClelland (1973)
Articulação de recursos (mobilização e combinações)	Le Boterf (1997)
Resultados: busca dos melhores desempenhos / agrega valor	Boyatzis (1982), Parry (1996), Hase et al.(1998), Becker et al. (2001), Spencer e Spencer (1993), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2004), Hipólito (2000), Dutra et al. (1998), Davis (2000), Sparrow e Bognanno (1994), Zarifian (2008), McClelland (1973)
Perspectiva dinâmica (questionamento constante)	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Bruce (1996)
Interação	Sandberg (1996)

Fonte: adaptado pelo autor com base em Bitencourt (2004)

2.2 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA E GERENCIAIS

A liderança gerencial guarda uma importância relevante na construção das competências exigidas para o exercício do cargo que os empresários-gestores ocupam em sua empresa. Por isso, eles devem se responsabilizar pela articulação das variadas competências individuais e a transformação em competências coletivas. Segundo Quinn et al. (2015, p.1), os líderes gerenciais

“[...] são fundamentais para o sucesso de uma organização. Eles estabelecem o clima para as relações formadas entre as pessoas, adotam medidas para que as tarefas certas sejam identificadas e realizadas, e orientam os esforços da organização para a adaptação, a mudança e o crescimento.”

Neste contexto, os cargos ligados à alta direção que são exercidos por presidentes, diretores e gerentes-sênior, representam posições-chave na organização, pois cuidam da tomada de decisões, da gestão estratégica e da formulação de políticas e planos empresariais, e, desta forma, tais posições demandam um adequado nível de desenvolvimento da liderança gerencial. O processo decisório dos gestores envolve uma diversidade de soluções e alternativas cabíveis, que envolvem o relacionamento com os empregados, cujas ações e decisões influenciam a gestão dos negócios (Quinn et al.,2015):

desejamos qualidade mais alta ou custos mais baixos?
melhores condições para nossos funcionários ou tempo de resposta mais rápido para os nossos clientes?
líderes dominadores com visão própria da organização ou líderes que incentivam a participação e valorizam as ideias dos outros? (QUINN et al., 2015, p. vii)

Destaca-se que na maioria das MPEs, são evidenciadas práticas de gestão de pessoas, na qual os gestores assumem o papel de ‘chefe’ e não de ‘líder’. De acordo com SHINYASHIKI (2017),

o chefe é aquela pessoa que acredita ser dona da razão. Então ela impõe ordens e é autoritária. Um chefe também se torna conhecido por pensar apenas nos resultados e nos lucros que a empresa vai atingir, esquecendo de todo o resto e do bem-estar dos colaboradores em alguns momentos. Já o líder, destaca o autor, é aquele profissional que sempre vai inspirar as pessoas a darem o seu melhor. A questão da motivação é uma das principais características e faz muita diferença no ambiente de trabalho e nos resultados. Isso acaba gerando um ambiente na qual o líder é respeitado e todos nós sabemos que o respeito vale muito mais do que o medo. Esse profissional sabe que as responsabilidades devem ser divididas, assim como os resultados, então confia muito na equipe e tentar tirar o melhor das qualidades de cada colaborador, usando a motivação e a confiança estabelecida em uma boa relação de trabalho.

Observa-se que normalmente entre os empresários-gestores de MPEs, é evidenciada uma tendência em centralizar as decisões e não raramente, costumam cometer alguns erros na administração de seus negócios, por falta de uma liderança efetiva. Isso é devido ao fato de que:

[...] algumas vezes o empreendedor transfere toda a responsabilidade de liderança para o gerente de sua empresa. Quanto mais delega atribuições, mais o líder penetra na essência de sua função: que ‘não é fazer’ e sim ‘fazer os outros fazerem’. Por isso ele precisa acompanhar aqueles que recebem a tarefa, pedir que prestem contas temporariamente e não só no final do ano. (JORDÃO,2017),

Nesta perspectiva também concorda GUIMARÃES (2017), que declara que

[...] além das dificuldades econômicas enfrentadas para manter o seu negócio, existem também problemas no que se refere à liderança e ao gerenciamento de pessoas nas micros e pequenas empresas. O que se percebe é que a maioria é administrada pelo seu proprietário que muitas vezes não possui a devida qualificação no gerenciamento e habilidades de liderança. Normalmente, tomam decisões baseadas na experiência cotidiana e no senso comum, estabelecendo formas de gerenciar que coloca em risco a sobrevivência da empresa. É comum neste tipo de empresa o estabelecimento de uma relação ora autoritária, ora paternalista com seus funcionários, dificultando o desenvolvimento e o crescimento do seu pessoal.

Destaca-se que a liderança constitui a matéria-prima do desempenho necessário para o desenvolvimento das competências gerenciais. As práticas estão relacionadas ao que as pessoas fazem, exercendo suas funções, para obter resultados (Klemp,1999).

Observa-se que a liderança gerencial está vinculada a um conjunto de qualidades e habilidades que o empresário-gestor possui e devem igualar ou suplantar as características necessárias para que realize as suas tarefas. Segundo Ulrich et al. (2000, p.20), os atributos que descrevem este conjunto de qualidades e habilidades se classificam em três categorias amplas: “[...] como os líderes são (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes sabem (habilidades, capacidades, traços); e o que os líderes fazem (comportamentos, hábitos, estilos, competências).” De acordo com Bergamini (1997), a preocupação em sistematizar estes atributos e os comportamentos inerentes aos líderes parece emergir dos papéis exercidos por grandes lideranças na história. No entanto, a autora faz uma distinção entre o papel dos administradores e dos líderes nas empresas, devendo ser destacado que um proprietário de empresa tem funções de gestor, mas nem sempre reúne requisitos de liderança.

Nesse horizonte, Quinn et al. (2015) defendem que a gestão por competências contribui para a formação de um modelo gerencial, válido tanto para os sócios proprietários das empresas quanto para os demais ocupantes de cargos de liderança, que se propõe a integrar e orientar esforços direcionados ao gerenciamento de pessoas e visa desenvolver e manter competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais. Para tanto, a adequada combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelo empresário-

gestor no exercício das funções gerenciais na organização, tem a propriedade de agregar valor ao negócio.

Segundo Bitencourt (2001), o desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propicia à estratégia competitiva da empresa. Elas representam uma tentativa de resposta à superação da concorrência: a agilidade, diferenciação, inovação e a demanda por aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões inesperadas (CARBONE et al. 2009). Desta forma, os empresários devem transformar as informações geradas na organização em conhecimento e atuar de forma a combinar tais conhecimentos com suas experiências, valores e regras internas. (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Destaca-se que a formação de um líder gerencial, segundo Quinn et al. (2015), demanda o desempenho papéis atribuídos aos cargos de liderança na organização, as quais irão se tornar competências de liderança/gerenciais, conforme consta no quadro 4.

Quadro 4- Competências gerenciais associadas aos diversos cargos e papéis na organização

	Cargo/Papel	Responsabilidades - competências
1	Diretor	a) deixar clara as expectativas organizacionais através dos processos, b) definir e solucionar problemas, dentro do campo de alternativas eficazes, c) criar regras e d) fornecer instruções e diretrizes.
2	Produtor	a) orientar-se para a tarefa, b) manter foco no trabalho e c) manter elevado grau de interesse, motivação, energia e proatividade.
3	Monitor	a) conhecer o que ocorre na sua (s) unidade (s), b) certificar-se que as pessoas estão cumprindo as regras e diretrizes definidas pela empresa, c) verificar se as unidades mantem continuidade das operações.
4	Coordenador	a) dar sustentação e estrutura no fluxo do sistema.
5	Facilitador	a) incentivar esforços coletivos, b) promover a coesão e o trabalho em equipe, c) administrar conflitos interpessoais.
6	Mentor	a) desenvolver e manter empatia com pessoas
7	Inovador	a) facilitar a adaptação e a mudança, b) atentar para o ambiente em transformação, c) identificar tendências significativas e d) desenvolver conceitos e projetar/implementar mudanças que se fizerem necessárias, e) estimular e promover a inovação.
8	Negociador	a) usar o poder de influência com ética e efetividade, b) patrocinar e vender novas ideias, c) negociar acordos e compromissos

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Quinn et al. (2015)

Estas competências estão vinculadas a quatro modelos, segundo abordagem desenvolvida por Quinn et al. (2015), e abrange metas racionais: diretor e produtor; processo interno: monitor e negociador, relações humanas: facilitador e mentor; e sistemas abertos: inovador e negociador. No quadro 5 constam as características destes modelos desenvolvidos por estes autores.

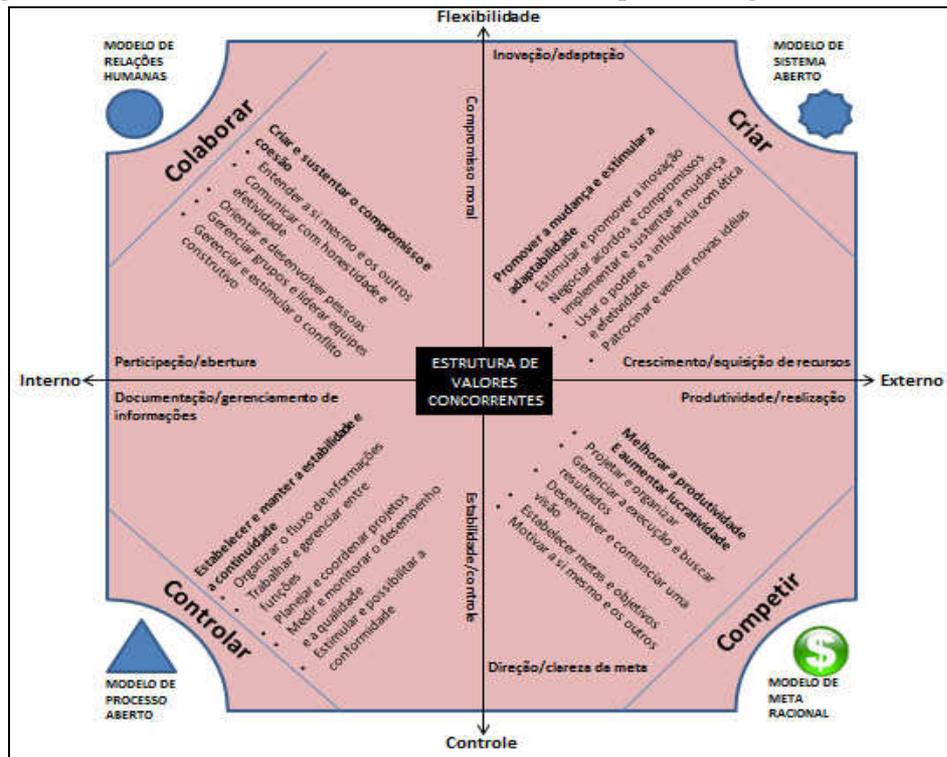
Quadro 5- Características dos quatro modelos de administração

	Meta racional	Processo interno	Relações humanas	Sistema aberto
Símbolo				
Crítérios de efetividade	Produtividade lucro	Estabilidade continuidade	Compromisso coesão, moral	Adaptabilidade, suporte externo
Teoria dos meios fins	Direção clara leva a resultados positivos	A rotinização leva à estabilidade	O envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos
Imperativo de ação	Competir	Controlar	Colaborar	Criar
Ênfase	Esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação	Definir responsabilidade, medição, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudanças
Clima	Econômico racional: "o resultado"	Hierárquico	Orientado à equipe	Inovador, flexível

Fonte: Quinn et al. (2015)

Com base nestes quatro modelos, Quinn et al. (2015) criaram a estrutura de valores concorrentes que considera cada um destes modelos como elementos de um modelo integrado maior, na qual constam as competências principais associadas a esta estrutura, segundo critérios de efetividade, conforme consta na figura 2.

Figura 2 - Estrutura de valores concorrentes - competências gerenciais



Fonte: adaptado de Quinn et al. (2015)

Este modelo integrado, que possui maior amplitude, está ligado a estrutura de valores concorrentes, e inclui além destes valores, os critérios de efetividade em geral, a qual, de acordo com Quinn et al. (2015), consideram as ações de colaborar, controlar, competir e criar, nas dimensões gerenciais. Estes imperativos de ação e respectivos significados constam no quadro 6.

Quadro 6- Dimensões das ações gerenciais

		SIGNIFICADO			SIGNIFICADO
Q1	COLABORAR	Colaborar depende de criar e sustentar compromisso e coesão. Espera-se que os colaboradores estimulem comunicação aberta e respeitosa por parte de todos, o que requer primeiro e antes de tudo, profundo entendimento e interesse pelos outros, assim como por si mesmo. Os colaboradores beneficiam a organização orientando e desenvolvendo as pessoas e também gerenciando grupos e equipes. Talvez mais importante, espera-se que os colaboradores gerenciem o conflito de maneiras que estimulem o conflito construtivo e desestimulem o conflito destrutivo.	Q3	COMPETIR	Melhorar e aumentar a produtividade e lucratividade são os critérios centrais de efetividade desse quadrante. Isso requer que todos entendam a missão da organização e o que devem fazer para ajudar a realizar essa missão. Os gerentes que enfocam o imperativo da ação Competir precisam ter entendimento completo do ambiente externo antes de desenvolver uma visão apropriada para a organização. Para transformar essa visão em realidade, os gerentes devem comunicar não somente a visão ampla, mas também devem esclarecer as expectativas para os funcionários por meio de processos como planejamento e definição de metas, e delineamento e organização do trabalho. Finalmente, o competidor efetivo deve converter metas em ações com execução efetiva.
Q2	CONTROLAR	A efetividade do Controle está baseada em estabelecer e manter estabilidade e continuidade. Com relação ao controle, espera-se que os gerentes saibam o que está ocorrendo na unidade, determinem se as pessoas estão seguindo as regras e observem se a unidade está alcançando suas metas. Os gerentes que apresentam excelência em controlar geralmente são reconhecidos pelo entendimento extenso dos detalhes mais minuciosos da organização.	Q4	CRIAR	A efetividade nesse quadrante é avaliada com base na capacidade de adaptar-se à mudança e adquirir suporte externo. Espera-se naturalmente, que todos os gerentes facilitem a adaptação e a mudança, mas essa competência central é particularmente relevante no quadrante Criar. Prestar atenção no ambiente de transformação, identificar tendências importantes e estimular e promover inovação são tarefas fundamentais dos gerentes do quadrante Criar. Além disso, os gerentes devem construir sua base de poder e negociar acordos antes que possam colocar suas ideias em ação.

Fonte: adaptado de Quinn et al. (2015)

Verifica-se que a importância atribuída a cada uma das competências gerenciais varia entre os empresários, as quais sofrem influência das práticas adotadas pelas empresas. Tal fato está corroborado pela pesquisa da ABPMP (2009), que aborda a percepção de profissionais de empresas orientadas por processos da área de administração quanto ao uso das competências gerenciais. Este estudo envolveu um total de 58 competências previamente selecionadas, na qual cinquenta profissionais responderam sobre ‘quais as competências que um gestor deve possuir em uma organização orientada por processos?’ Os participantes atribuíram respostas como: ‘não concordo totalmente’, ‘não concordo parcialmente’, ‘indiferente’, ‘concordo parcialmente’ ou ‘concordo totalmente’. Foram atribuídos pesos para cada alternativa para cálculo de média aritmética ponderada, partindo de um para não concordo totalmente até cinco para concordo totalmente. Verificou-se por meio dos resultados finais, diferenças nas percepções de cada gestor, em função das características de cada empresa. Na tabela 2 (*) constam as competências consideradas obrigatórias, com média acima de $\bar{X} = 4,79$ e as desejáveis, com médias entre $\bar{X} = 4,65$ e $4,78$.

Tabela 2 - Médias de avaliações das competências - Pesquisa da ABPMP

Competências	Média de avaliação
Obrigatórias (média acima de $\bar{T} = 4,79$)	
Trabalho em equipe	4,95
Conhecimento da estrutura organizacional	4,90
Conhecimento do planejamento estratégico da instituição	4,90
Conhecimento da missão e dos valores da instituição	4,90
Visão sistêmica	4,90
Responsabilidade	4,89
Relacionamento interpessoal	4,85
Foco em processos	4,85
Conhecimento das competências dos membros da equipe	4,85
Capacidade gerencial	4,85
Visão estratégica	4,85
Ética	4,84
Autocontrole emocional	4,84
Planejamento	4,80
Capacidade Analítica	4,80
Atualização acerca dos assuntos da área de atuação	4,79
Confiança nos membros da equipe	4,79
Delegação	4,79
Cumprimento dos prazos estabelecidos	4,79
Disciplina	4,79
Comprometimento com os interesses da instituição	4,79
Desejáveis (média entre $\bar{T} = 4,65$ e $4,78$)	
Administração de conflitos	4,75
Proatividade	4,75
Comunicação oral	4,75
Transferência de conhecimentos	4,75
Interação com outras áreas	4,75
Colaboração	4,74
Articulação	4,70
Organização	4,70
Conhecimento do trabalho	4,68
Orientação para resultados	4,68
Compatibilidade com o programa estabelecido pela Administração	4,68
Autodesenvolvimento	4,68
Raciocínio conceitual	4,68
Conhecimento/Aplicação da Gestão de Pessoas	4,65
Raciocínio lógico	4,65

(*) as competências com médias inferiores a $\bar{T} = 4,65$ foram excluídas

Fonte: adaptado pelo autor (2017) com base na Pesquisa da ABPMP (2009)

Observa-se que embora as perspectivas da pesquisa da ABPMP (2009) sejam diferentes do modelo de QUINN et al. (2015), entre as 21 competências que obtiveram maior avaliação neste estudo, 10 possuem alguma relação com este modelo, conforme segue:

- I. Criar e sustentar o compromisso e coesão (colaborar): trabalho em equipe; relacionamento interpessoal; conhecimento das competências dos membros da equipe; confiança nos membros da equipe e delegação;
- II. Promover a mudança e estimular a adaptabilidade (criar): ética;
- III. Promover a mudança e estimular a adaptabilidade (controlar): conhecimento da estrutura organizacional;
- IV. Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade (competir): conhecimento do planejamento estratégico da organização; visão estratégica; conhecimento da visão e dos valores da instituição.

Observa-se que a cultura de competência, segundo Schneider (1996, p.95), “[...] baseia-se na motivação da realização, descoberta por McClelland (1973) em sua pesquisa sobre indivíduos e sociedade, e é definida como a necessidade do homem competir com um padrão de excelência”, e isto também é válido para as empresas, independentemente de seu porte.

Com base nestes conceitos, que contemplam as diversas perspectivas entre os autores e pesquisadores, foram geradas as contribuições para o desenvolvimento do tema competência que é objeto de contínuas transformações e entendimentos nas escolas de pensamento.

2.3. A CONSTRUÇÃO CIVIL E O SETOR DE FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS

De acordo com os dados do IBGE (2017), o setor da construção civil no Brasil conta com 247.426 empresas e apresenta uma relevante participação na atividade econômica do país, tanto na geração de empregos, quanto em relação aos reflexos que tal atividade produz nos setores diretamente vinculados, além dos demais setores as quais se relaciona.

Conforme o relatório da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP (2008) - Política Industrial para a Construção Civil - Edificações, a indústria da construção civil é composta por uma complexa cadeia produtiva que abrange setores industriais diversos, tais como: mineração, siderurgia do aço, metalurgia do alumínio e do cobre, vidro, cerâmica, madeira, plásticos, equipamentos elétricos e mecânicos, fios e cabos e diversos prestadores de serviços como projetos arquitetônicos, serviços de engenharia, empreiteiros, etc.

Em função das transformações ocorridas neste segmento de negócios nos últimos anos, a construção civil, conforme é mencionado neste relatório, ficou passando a incluir os setores de comércio e serviços, consolidando-se a percepção de cadeia produtiva da construção civil, ou *construbusiness*, mostrando a importância deste mercado, que abrange os setores de edificações, construção pesada e montagem industrial, na qual, dadas suas peculiaridades, pode ser caracterizado como de natureza heterogêneo, pois agrega múltiplas atividades, processos e áreas distintas, com vários graus de complexidade e diferenças tecnológicas.

Os dados da CBIC (2017), retratam a importância da construção civil no PIB brasileiro, a qual vinha apresentando um significativo crescimento até 2013, embora nos 3 últimos anos, em função da crise brasileira, tenha ocorrido uma redução nas atividades neste setor. Na tabela 3, consta a taxa de crescimento do PIB total brasileiro e valor adicionado bruto da construção civil, no período de 2005-2016.

Tabela 3 - Taxa % de crescimento do PIB total (PIBpm) e valor adicionado bruto (VABpb) da construção civil período de 2005 à 2016

ANO	TAXA REAL DE CRESCIMENTO (%)	
	BRASIL - PIBpm	CONSTRUÇÃO CIVIL - VABpb
2005	3.2	(2.1)
2006	4.0	0.3
2007	6.1	9.2
2008	5.1	4.9
2009	(0.1)	7.0
2010	7.5	13.1
2011	4.0	8.2
2012	1.9	3.2
2013	3.0	4.5
2014	0.5	(2.1)
2015 *	(3.8)	(6.5)
2016 *	(3.6)	(5.2)

(*) Os dados de 2015 e 2016 referem-se as Contas Nacionais Trimestrais.

Fonte: CBIC -2017

Conforme estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas-FGV (2012), em parceria com Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), foram pesquisadas 166 empresas brasileiras de 15 Estados. Por meio da análise dos resultados, foi evidenciado que entre 2003 a 2009, a taxa média de crescimento das empresas formais de construção (com cinco ou mais pessoas ocupadas) foi de 11,2% ao ano, o que é mais do que o dobro da taxa do setor (5,1% ao ano). O pessoal ocupado nas empresas formais registrou expansão de 8,6% no período analisado. Tal estudo mostra ainda os reflexos deste novo momento no mercado da construção civil que estão relacionadas aos seguintes fatores:

[...] 1) o intenso crescimento econômico do setor de construção, sobretudo após 2005; 2) a crescente formalização das empresas e da mão de obra do setor de construção civil, 3) a crescente qualificação dos trabalhadores do setor, 4) a forte expansão dos investimentos em capital fixo. As condições favoráveis ao crescimento do setor são elemento central para entender os fatores condicionantes de produtividade (FGV, 2012, p.14).

Isto indica que, apesar do declínio das taxas de crescimento nestes últimos anos, existem sinais de retomada do crescimento em 2017, e uma forte demanda pela casa própria, os quais são fatores contribuintes para a melhoria do cenário da construção civil (CBIC, 2017).

Os dados do IBGE (2014a), mostram que a construção civil engloba um conjunto de atividades que envolvem não tão somente a construção de edifícios, mas também um conjunto

de outras atividades agregadas como obras e infraestrutura, construção de rodovias, ferrovias, obras urbanas e obras-de-arte especiais, etc. De acordo com dados do SEBRAE (2005), este setor possui características técnicas/econômicas que produzem impactos significativos na economia brasileira, como intensidade na geração de empregos, cumprimento de normas técnicas e padronização, níveis de competitividade e produtividade abaixo do padrão existente nos países desenvolvidos e pouca atualização nos aspectos tecnológicos e de gestão, dentre outros.

O segmento de construção de edifícios, participa com 2,05% do PIB nacional e 39,7% do PIB da construção. Este foco ocorrerá devido as peculiaridades e restrições ao desenvolvimento deste segmento no setor, tais como: a) baixa eficiência produtiva, b) qualidade e produtividade insatisfatórias, c) pouco afeito a modificações, d) utilização de mão de obra de baixa qualificação, e) alta rotatividade de pessoal (IBGE,2014a).

2.3.1 A FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS NO BRASIL

2.3.1.1 CONCEITO DE ESQUADRIAS

De acordo com o Dicionário do Aurélio (2017), a palavra esquadria ¹ pode ter vários significados, no entanto, na construção civil este termo guarda outro significado, a qual Zulian et al. (2002) assim definem:

[...] as esquadrias e caixilhos, são compostas com vidros ou outros materiais transparentes ou translúcidos, e são considerados elementos de fechamento de vãos em edificações e fazem parte dos acabamentos, ou seja, são executados nas etapas finais de uma obra. Em termos práticos, o termo esquadria é usado para a designação genérica de todos os sistemas de vedação de vãos com portas, janelas, persianas e venezianas, executados em madeira ou plástico; e o termo caixilho é usado para identificar toda a vedação de vãos por meio de portas e janelas executados em metal, seja de ferro ou alumínio”.

¹ Significado de esquadrias: 1) ângulo reto, 2) corte em ângulo reto, 3) esquadro de pedreiro, 4) pedra de cantaria, 5) regularidade, ordem, método; simetria, 6) em esquadria: em ângulo reto.

Em complemento a definição de Zulian et al. (2002), Reis (2011, p.20) define a principal função das esquadrias

[...]é a comunicação entre os ambientes internos e externos. Para assegurar o desempenho técnico-constructivo desta função são utilizados: portas e janelas (esquadrias), lanternins, domos e cortinas vazadas, entre outros.

No mercado brasileiro as esquadrias são classificadas em dois tipos: especiais e padronizadas. Conforme consta no relatório da Associação Nacional dos Fabricantes de Esquadrias de Alumínio - AFEAL (2016), são apresentados os condicionantes aplicados a cada um dos segmentos de esquadrias:

[...] no caso das esquadrias especiais, ao projetar um edifício comercial, residencial, industrial ou institucional, o arquiteto define os vãos e o tipo de esquadria. A construtora contrata uma empresa fabricante de esquadrias especiais, geralmente através de concorrência, envolvendo as etapas de projeto dos caixilhos, produção e instalação. Já as esquadrias padronizadas são produzidas em escala, obedecendo a diversos modelos, de acordo com catálogo de cada fabricante. Sua distribuição ocorre através das lojas de materiais de construção e redes de home-centers. Ou, ainda, podem ser adquiridas pelas construtoras, principalmente de edifícios residenciais.

2.3.1.2 A EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE ESQUADRIAS: PROCESSOS E INSERÇÃO NO MERCADO

De acordo com o SEBRAE (2017, p.1), a serralheria

[...] é um processo em padrões reduzidos da metalurgia, pois nesse segmento trabalha-se com metais, na maioria das vezes de forma relativamente artesanal. A metalurgia é o conjunto de técnicas que o homem desenvolveu com o decorrer dos tempos que lhe permitiu extrair e manipular metais e gerar ligas metálicas.

No entanto, além dos metais (alumínio e ferro), as serralherias podem utilizar outros materiais no processo produtivo, como PVC (policloreto de polivinila ou policloreto de vinil) ou madeira.

Observando-se as características presentes nas indústrias de fabricação de esquadrias, verifica-se que estes empreendimentos estão permanentemente condicionados as regras, tecnologias, normatizações e demais exigências da indústria da construção civil. Portanto, os empresários devem ter uma leitura adequada deste mercado, analisando sua importância, e entendendo a dinâmica e sua inserção neste setor, assim como as competências individuais e organizacionais requeridas, que devem ser integradas e desenvolvidas.

Os fabricantes de esquadrias de alumínio mantem uma forte relação com os fornecedores de perfis, que são normalmente os distribuidores ou até mesmo os extrusores, que são os responsáveis pela fabricação e entrega dos perfis no distribuidor, que cuida de sua comercialização. Dependendo dos volumes de aquisição de perfis em função da obra, os extrusores podem atuar diretamente junto aos serralheiros, inclusive apoiando nos projetos, assim como os distribuidores, exercendo, portanto, grande influência neste setor.

De acordo com os dados obtidos do IBGE (2014b), o setor de fabricação de artigos de serralheria, possui 12.269 empresas atuantes em todo o país, sendo que algumas delas utilizam tecnologia de ponta e outras apresentam defasagem tecnológica, porém, em sua maioria, é formado por empresas de gestão familiar, na qual, a maior parte delas têm gestão não-profissionalizada.

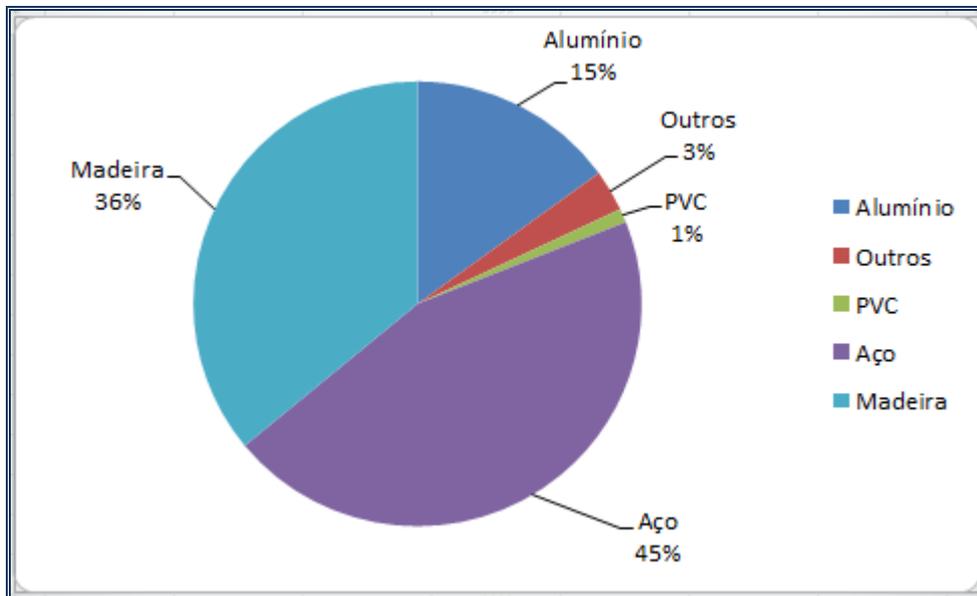
Lodi (1998) sustenta que a empresa familiar é uma organização empresarial que tem uma história de pelo menos, duas gerações e que, conseqüentemente, passou por um processo de sucessão. Somado a isso, as empresas são familiares na medida em que mantém membros da família na administração dos negócios. De acordo com Fortes et al. (2013), as empresas familiares na sua primeira fase de vida, possuem componentes formadores de cultura que podem ser evidenciados nos traços de seu fundador, que normalmente segue um perfil tradicionalista e conservador e está vinculado à regras práticas e em suas crenças, que fazem parte de todos alicerces da empresa e interfere na tomada de decisão, na qual, na maioria das vezes é o proprietário que detém o maior conhecimento, desde o início de todos os processos de produção até a gestão financeira.

Analisando esses números que seguem os movimentos da construção civil no Brasil, observa-se um pujante crescimento do número de residências e de outras edificações, na qual é possível identificar a importância desta atividade, e a tendências de demandas crescentes por novas soluções, tipos de materiais e tecnologias que irão compor essas esquadrias para atendimento das necessidades dos clientes.

Com relação ao tipo de material utilizado na fabricação dos produtos, o mercado de esquadrias no Brasil apresenta significativas diferenças, se comparado com a Europa e América do Norte (MASSETO, 2008). Enquanto as esquadrias de aço no Brasil representam cerca de 45% do mercado, naqueles continentes praticamente não é utilizado este tipo de

material na construção civil. O gráfico 1 mostra a segmentação das esquadrias por tipo de material.

Gráfico 1- Configuração do mercado brasileiro de esquadrias



Fonte: Reis (2011) baseado no relatório do comitê de construção civil da Associação Brasileira de Alumínio -ABAL (2005).

Entre os quatro materiais: aço, alumínio, PVC e madeira, as esquadrias de alumínio são as que apresentam os melhores índices de crescimento, devido as características do material: o alumínio é leve, estrutural e de baixa manutenção (REIS,2011).

No entanto a configuração de mercado envolvendo os diferentes materiais empregados na fabricação de esquadrias está diretamente correlacionada com o ambiente econômico brasileiro e com as influências regionais, e eventuais elevações na renda da população poderão contribuir para uma alteração nos percentuais de participação no mercado. Na tabela 4 consta uma síntese dos mercados de esquadrias por tipo de material e o potencial de crescimento de cada um.

Tabela 4 - Síntese dos mercados e potencial de crescimento dos setores

MATERIAL	ORGANIZAÇÃO DO SETOR	TAMANHO DAS EMPRESAS	MERCADO ATUAL	OBSERVAÇÕES IMPORTANTES	POTENCIAL DE CRESCIMENTO
MADEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Pouco organizado 	<ul style="list-style-type: none"> Grandes empresas no SUL Pequenas pulverizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Casas de médio e alto padrão. Fora do mercado de edificações 	<ul style="list-style-type: none"> Se dizem: “material mais tradicional” Exportação como foco 	<ul style="list-style-type: none"> BAIXO Alavancado no crescimento do setor de casas
AÇO	<ul style="list-style-type: none"> Pouco organizado Siderúrgicas “puxando” organização do setor 	<ul style="list-style-type: none"> Poucas grandes empresas Mercado pulverizado de serralheiros 	<ul style="list-style-type: none"> Informal popular Habitação popular CDHU 	<ul style="list-style-type: none"> Setor reconhece perda de mercado Poucas grandes empresas 	<ul style="list-style-type: none"> BAIXO Tenta ocupar espaço em construções de alto padrão colocando linhas mais trabalhadas com alto valor agregado
ALUMÍNIO	<ul style="list-style-type: none"> Relativamente organizado mas sem muitas ações voltadas ao mercado de caixilhos 	<ul style="list-style-type: none"> Muitos caixilheiros 	<ul style="list-style-type: none"> Domina o mercado formal de edifícios 	<ul style="list-style-type: none"> Está tentando expandir para mercado de casa (janela pronta) Reconhecem perda de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> MÉDIO Apesar de deter maioria do mercado, pode crescer no mercado residencial de baixa renda
PVC	<ul style="list-style-type: none"> Setor bem organizado que acredita na grande oportunidade de crescimento com as janelas de PVC. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado em estruturação 	<ul style="list-style-type: none"> Casas de alto padrão 	<ul style="list-style-type: none"> Tentativa setorial para credenciamento de colocadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ALTO Grande potencial se bem aproveitado. Estão credenciando caixilheiros tentando imitar o alumínio.

Fonte: Masseto et al. (2008)

As tendências do mercado brasileiro, segundo material empregado na produção de esquadrias, constam na tabela 5.

Tabela 5 - Tendências do mercado brasileiro de esquadrias por tipo de material

MATERIAL	TENDÊNCIAS DO MERCADO BRASILEIRO
PVC	Segundo Instituto do PVC (2006), uma das hipóteses para o aumento da demanda da Indústria de Construção no Brasil, é o crescimento da atividade econômica (PIB). Este instituto observa que se aproximadamente 64% da demanda de PVC está concentrada na Indústria de Construção, é conveniente apresentar a correlação entre o PIB de Construção e a demanda de PVC. A eliminação do déficit habitacional, e a universalização do Saneamento Básico no Brasil, podem gerar uma demanda potencial incremental significativa para os próximos 10 anos e realiza duas projeções para o aumento do consumo de PVC de 2006 a 2015.
ALUMÍNIO	O uso de esquadrias de alumínio padronizadas vem crescendo entre os consumidores de baixa renda, especialmente por causa da pronta entrega: a janela chega completa na obra, inclusive com o vidro. Pela praticidade, os chamados “produtos-pacote” começam a se popularizar também na faixa populacional de menor renda. ABAL (2005)
AÇO	Segundo a Revista Metalurgia & Materiais (2002), cinco grandes setores – construção civil, automotivo, bens de capital, utilidades domésticas e comerciais, embalagens e recipientes – representam cerca de 86% do consumo de aço no Brasil. Só a construção civil, o mais importante consumidor de aço do país, respondeu em 2001, por cerca de 32% do consumo de aço. A mesma revista aponta que o consumo per capita de aço no Brasil, de 100 kg/há/ano, está muito aquém dos valores observados nos níveis de economias desenvolvidas, superiores a 400 kg/hab/ano. O baixo consumo per capita mostra que, além do crescimento normal decorrente da regular atividade econômica, há elevado mercado potencial que pode ser ampliado por meio da promoção do uso do aço, a exemplo do que é normalmente feito nas economias desenvolvidas.
MADEIRA	Segundo a Revista da Madeira (2005), no Brasil, os novos sistemas de abertura em materiais alternativos, como alumínio, absorveram boa parte do mercado, levando o mercado madeireiro a investir fortemente em qualidade. Apesar disso, a madeira continua sendo reconhecido pela estética incomparável. Hoje, as janelas de madeiras são submetidas às mesmas exigências funcionais que as janelas de alumínio. Esta revista cita que para se formar mais competitiva, a indústria madeireira tem investido em novas tecnologias e design. Os perfis laminados em desenho sofisticado e bom acabamento melhoram as condições de competitividade da madeira diante de outros materiais.

Fonte: Masseto et al (2008)

Ressalta-se que o volume de problemas envolvendo o setor de esquadrias é elevado, como baixa valorização dos seus produtos, que gera uma forte pressão por produtos de baixo valor agregado, e a falta de conhecimento dos consumidores e compradores que não exigem produtos que atendam aos requisitos mínimos de desempenho garantidos pela normas vigentes e pulverização de fabricantes de esquadrias de alumínio sem qualidade, por desconhecimento próprio, pela falta de conhecimento dos compradores e pela falta de barreira de entrada no mercado de produtos fora da norma (CORDEIRO, 2017).

Ante a estas tendências do mercado da construção civil, os fabricantes de esquadrias necessitam buscar novos padrões de qualidade nos processos, a qual corrobora REIS (2011, p.22):

as indústrias de materiais para construção e os escritórios de arquitetura atendem às empresas construtoras, visando à racionalização de seus sistemas produtivos e atendendo à necessidade de estabelecer novas estratégias de produção. Estas empresas exigem cada vez mais um alto nível de desempenho técnico construtivo em todas as etapas da cadeia produtiva que compõem a indústria da construção civil.

Dentre estas novas exigências de nível de desempenho de sistemas de alumínio, conforme são apontadas por Reis (2011), existe o PBQP-H, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, na qual a sua meta é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva (BRASIL, 2017).

Este processo de homologação dos sistemas de alumínio que abrange os fornecedores de perfis, sistemistas²², e fabricantes de esquadrias, que é derivado de uma parceria da ABAL e AFEAL, vem contribuindo significativamente para o desenvolvimento dos padrões de desempenho das esquadrias, incrementando a qualidade em toda a cadeia produtiva.

Além da homologação dos sistemas, o processo de desenvolvimento técnico-construtivo passa também por um processo de inovação, que é evidenciado principalmente no mercado de esquadrias de alumínio, com a colaboração dos extrusores fabricantes de perfis, que desenvolvem novos sistemas de fabricação e montagem de esquadrias, inclusive adotando a *lean manufacturing*³.

De acordo com Cardoso (2004), a indústria da construção civil viveu um período de profundo desconhecimento técnico das esquadrias, a ponto de não considerarem o alumínio como elemento estrutural, não levando em consideração as soluções de estanqueidade, que é a resistência da infiltração da água da chuva para o ambiente interno. Desta forma, além do PBQP-H que representou um passo importante em prol da qualidade, verifica-se que hoje uma indústria de fabricação de esquadrias deve se enquadrar também nas normas técnicas, que são documentos estabelecidos por consenso e aprovados por um organismo reconhecido que fornece para um uso comum e repetitivo regras, diretrizes ou características para atividades ou

² Sistemista: é a denominação genérica para as empresas que desenvolvem sistemas de esquadrias – podem ser extrusoras de alumínio, empresas especializadas na criação dos projetos, ou ainda, uma única ou um *pool* de indústrias fabricantes que criam o sistema e credenciam parceiros para seu uso. Mas nem sempre atrás de um sistemista existe um extrusor. (Afeal, 2016)

³ *Lean manufacturing*: manufatura enxuta. É uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios: superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos (Acura,2017).

seus resultados, visando a obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto (SEBRAE, 2017).

Além da norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, NBR 10.821, que fixa as condições exigíveis de desempenho de caixilhos para uso em edificações para uso residencial e comercial, a qual é considerada como a ‘norma mãe’ para o setor, embora não seja aplicada aos caixilhos usados em edificações que em sua forma, localização, utilização ou grau de satisfação, possam ser considerados especiais e objetos de normas específicas (ABNT, 2000), existem outras normas aplicáveis para uma indústria de esquadrias consta no anexo 1.

No entendimento de Turrioni (2017), o perfil desejado para as empresas deste setor, deve envolver requisitos como ações de capacitação da empresa e infraestrutura (planta industrial), investimentos em máquinas e equipamentos, gestão de recursos humanos, adequação ao mercado, uso de recursos de informática, inserção social, e a contribuição com o meio ambiente e fabricação de produtos, conforme consta no quadro 7.

Quadro 7- Novo conceito para a capacitação das indústrias brasileiras fabricantes de esquadrias de alumínio

Capacitação das empresas e infraestrutura	Espaço físico adequado para: a) recebimento (estocagem e movimentação de materiais); b) transformação (corte, usinagem, preparação e montagem); c) expedição (embalagem, transporte) e d) obra.
Máquinas, equipamentos e tecnologias	Com a abertura das importações, houve um maior acesso à tecnologia estrangeira, equiparando os níveis de qualidade. No passado, as máquinas eram adaptadas para a mesma finalidade. Os equipamentos devem ser adequados e desenvolvidos para trabalhar o alumínio.
Recursos humanos: formação e qualificação de mão de obra	A empresa deverá ter um: a) departamento técnico que conte com Projetistas, Planejadores, Supervisores e Fiscais (obra e fábrica). b) setor de administração, que conte com as áreas de finanças, pessoal, faturamento e <i>marketing</i> ; c) setor de produção que deverá ter colaboradores treinados e familiarizados com o processo produtivo (Encarregados, Oficiais e Ajudantes e d) setor de instalação (direta ou indireta), que deverá contar com Técnicos da própria empresa ou terceirizados. Deverá ainda manter um programa de cursos profissionalizantes do SENAI e de participação de eventos: (exposições e feiras, patrocínios e realização de palestras).
Adequação ao mercado: qualidade e normatizações	A empresa deverá implantar/ofertar: a) programas de gestão empresarial (qualidade total), b) programas de gestão da qualidade (ISO 9000 e PBQP-H), c) programas de treinamento de pessoal (Programa de Desenvolvimento Técnico), d) cumprir as normas da ABNT.
Uso de recursos de informática e informações	Deverá ser implantado/realizado: a) estação gráfica: eliminando a tradicional “prancheta”, buscando maior qualidade no desenvolvimento e apresentação dos projetos, maior precisão na especificação dos detalhes normais ou especiais e agilidade nas alterações, b) cálculo de esquadrias, deverá ser feito o cadastramento da esquadria: padronização dos produtos comercializados, a eliminação do desperdício dos materiais envolvidos: cálculo exato do corte, a redução dos custos de compra de matéria prima, e manutenção de uma base para lista de corte para fabricação, c) análise do comportamento estrutural elaborando gráficos demonstrativos da ação dos ventos sobre as edificações d) a empresa deverá também buscar a eficácia nos processos, mediante a informatização da gestão administrativa, envolvendo Controle do fluxo de caixa, Relatórios de acompanhamento de obras e Planejamento e controle de materiais.
Desenvolvimento do coletivo	A empresa deverá aplicar o associativismo, visando a melhoria técnica e manter postura ética perante o mercado e política do setor.
Contribuição social	A empresa deve proporcionar à comunidade e seus colaboradores ações positivas no fortalecimento da qualidade de vida
Contribuição com o meio ambiente	O alumínio é reciclável. Coleta seletiva de resíduo industrial (borracha, vidro, ACM, etc.)
Produto	Destacam se as seguintes ações relacionadas ao produto: a) modulação de vãos: evitar desperdícios de materiais; padronização de medidas (comprimento da barra dos perfis, lâminas de vidros e outros materiais envolvidos); não limitar a criatividade do especificador, b) janelas padronizadas: valorização do produto acabado (norma vigente), Rapidez na instalação com qualidade, c) novas tipologias: influência européia (perfis e componentes), janelas e portas residenciais (alto padrão/populares), janelas e portas comerciais (hotéis/hospitais), acabamentos e vidro duplo (residenciais e comerciais), d) fachadas: pele de vidro, <i>structural glazing</i> , revestimentos metálicos e sistema com colunas partidas (instalação em módulos prontos). Produtos fechados (sistemas): agregar valores aos produtos, garantia testada e assegurada, e) descortinar o ambiente: esquadrias com design elegante e funcional, f) automatização e motorização: conforto no manuseio (persianas, portões) e g) instalação: mais eficiente, por tratar-se de produtos melhores resolvidos e com baixo índice de manuseio na obra.

Fonte: adaptado de Turrioni (2017)

2.3.1.3 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO PELO EMPRESÁRIO FABRICANTE DE ESQUADRIAS

A formação profissional é definida como um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade econômica (CIME, 2001). Para Antunes et al. (2001), a definição guarda similaridade e incorpora também as competências socioculturais, juntamente com os conhecimentos e capacidades.

O perfil profissional desejado para a formação do empresário-gestor fabricante de esquadrias, deve considerar o conjunto de conhecimentos, seja de natureza técnico ou gerencial, sendo expresso por meio de competências, ou seja, tudo aquilo que é necessário conhecer e saber realizar no campo profissional para a condução de seu negócio.

Na perspectiva de Davenport e Prusak (2003), as organizações absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas à medida que interagem com seus ambientes.

No entanto, devem ser considerados dois tipos de conhecimento, que permeiam a vida dos empresários, cuja gestão adequada, pode contribuir para a formação do indivíduo: o conhecimento tácito e o explícito. Segundo BATISTA (2015), existem diferenças importantes entre eles:

[...] o primeiro, não pode ser expresso tão facilmente, como o possuído pelo chefe dos padeiros do Osaka International Hotel e está profundamente ligado à ação ou ao comportamento do indivíduo em um contexto bem específico: um padeiro fazendo pães, por exemplo. Esse tipo de conhecimento é constituído por habilidades técnicas conhecidas pelo termo *know-how* e inclui também modelos mentais, crenças e maneira de ver as coisas que fazem parte de nós de tal forma que nós as consideramos naturais e, mas temos dificuldade em transmitir aos outros. O conhecimento tácito é obtido durante a vida de uma pessoa e está na sua cabeça. O segundo tipo de conhecimento, o explícito, é formal, sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado porque está registrado em artigos, revistas, livros e documentos como, por exemplo, as especificações de um produto: máquina de fazer pão.

O conhecimento tácito é considerado com um modelo de natureza subjetivo e individual de conhecimento, adquirido ao longo das experiências e vivências particulares de cada pessoa, e, portanto, é difícil ou impossível de explicar ou ensinar para outras pessoas por meio de métodos didáticos tradicionais. Ele pode ter duas dimensões: técnica e cognitiva. A

dimensão técnica abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir o *know-how*. Por exemplo: um artesão é incapaz de articular princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe; já a dimensão cognitiva envolve esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são tomadas como certas, reflete nossa imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser). Esses modelos implícitos moldam a forma de percepção do mundo à nossa volta (LESSI, 2009).

A gestão do conhecimento tácito tem como objetivo final otimizar a transferência de conhecimento tácito e de tecnologia entre profissionais e suas organizações. Como consequência, ela tem impactos positivos na produtividade e qualidade do trabalho, na prevenção de acidentes, na curva de *ramp-up*⁴ em novos projetos, na melhoria de programas de qualificação e na diminuição de tempo de treinamento, além de aumento da sua eficácia. (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, 2017). Ressalta-se que o conhecimento tácito e explícito, embora sejam opostos, se completam e se relacionam.

Este processo de geração de conhecimento nas organizações, segundo Davenport e Prusak (2003), pode ser realizado de cinco formas:

- a) aquisição, que é o conhecimento adquirido pela organização, por meio de consultoria, aluguel, contratação de empregados temporários; b) recursos dirigidos, obtido através da criação de unidades ou grupos, para gerar conhecimento novo para a organização; c) fusão, onde o conhecimento é obtido através dos esforços conjuntos entre os colaboradores que atuam sob óticas diferentes, podendo ocorrer através de projetos conjuntos, força-tarefa, situações contingenciais, etc., d) adaptação, que normalmente ocorre em situações de crises e conflitos, e que contribuem para estreitar as relações interpessoais e f) redes de conhecimento, que são constituídas por comunidades de prática, sendo reconhecido também o conhecimento organizacional derivado das redes informais e auto organizadas, cujos integrantes se unem por objetivos comuns.

Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam que a internalização da gestão do conhecimento requer trabalho em equipe, que deve estar totalmente alinhada à organização. Segundo os autores, a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. (NONAKA, 2000, p. 32)

Com relação as habilidades, também fundamentais para a formação do profissional de fabricação de esquadrias, Katz (1955), conceitua como “a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado” e, segundo o autor,

⁴ Ramp- up: aumentar /r melhorar;

existem três tipos de habilidades importantes que são consideradas para a obtenção de uma performance bem-sucedida: técnicas, humanas e as conceituais.

Com base nestes conhecimentos e habilidades, Turrioni (2017), descreve um perfil básico dos empresários-gestores que atuam no setor de fabricação de esquadrias no Brasil, o qual está alinhado às novas exigências do mercado da construção civil:

1. ex-funcionário de empresa do setor (segmento de esquadrias);
2. pertence a 2ª ou 3ª geração de empresa de esquadria (sucessão familiar);
3. possui formação superior em áreas como: Engenharia, Administração ou Arquitetura;
4. tem vivência técnica no mercado;
5. tem relacionamento direto com o mercado;
6. sincronizado com tendências e solicitações de mercado;
7. sabe investir e adquirir conhecimento com tecnologia de novos produtos e processos;
8. investe em capacitação de pessoas;
9. mantém um aprimoramento pessoal: viagens, cursos (gestão e liderança empresarial, administração de negócios, planejamento tributário, etc.);
10. participa de palestras;
11. efetua leitura de publicações especializadas

Outro componente importante para a formação deste perfil, é o conhecimento de técnicas de desenhos e projetos para incrementar o conhecimento na fabricação de esquadrias, a qual defende Rocha (2011):

[...] as inúmeras possibilidades de combinações transformam os projetos de esquadrias em soluções importantes para a arquitetura de um edifício. As solicitações estão cada vez mais arrojadas e complexas, demandando a contratação de bons projetistas. O mercado, no entanto, sofre com a falta de profissionais qualificados.

Além destes requisitos, Rocha (2011) aponta que o profissional deve conhecer os vários sistemas construtivos de esquadrias disponíveis no mercado e os diferentes desempenhos de cada vidro para garantir conforto termo acústico, o tipo de montante e de ancoragem ideal em função dos cálculos de vento que incidem na edificação, assim como ter conhecimento em arquitetura e engenharia, que também é indispensável ao empresário-gestor para que possa realizar uma correta leitura de plantas e manter interface com a estrutura e outros sistemas, respectivamente.

Nota-se que a esquadria não é composta somente por perfis e acessórios, mas também de vidros que, da mesma forma possuem conteúdos tecnológicos e uma grande variedade de especificações envolvendo aspectos de desempenho, funcionalidade, arquitetônicos e de segurança. Portanto, existem vários conceitos técnicos no processo de fabricação de

esquadrias que irão exigir do empresário uma perfeita e constante atualização de conhecimentos para atender as atualizações tecnológicas, principalmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e fabricação de esquadrias, além dos estudos e das novas definições apresentadas pelos grandes extrusores.

Além do conhecimento técnico e das habilidades gerenciais, também são indicados os traços de personalidade para a formação do empresário deste segmento a qual, segundo SEBRAE (1999) são destacados:

1. criatividade: aceitar desafios e buscar soluções para o equacionamento de problemas.
2. liderança: capacidade de inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipe, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas.
3. perseverança: capacidade de manter-se firme num dado propósito, em deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscar metas viáveis até mesmo em situações adversas.
4. flexibilidade: poder de controle dos seus impulsos para ajustar-se quando a situação demandar mudanças, rever posições, estar aberto para estudar e aprender sempre.
5. vontade de trabalhar: dedicação plena e entusiasmada ao seu negócio com tempo e envolvimento pessoal, um negócio é tocado com inspiração, mas também com transpiração.
6. automotivação: vontade de encontrar a realização pessoal no trabalho e seus resultados.
7. formação permanente: capacidade de buscar um processo de permanente atualização de informações sobre o mercado no qual ele se insere, tendências econômicas em todos os níveis, e atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais.
8. organização: compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com estas mudanças.
9. Senso crítico: capacidade de se antecipar aos problemas principais, analisando-os friamente através de questionamentos que levam a indicações de possíveis alternativas de solução.

As atividades de fabricação de esquadrias estão incluídas no Código Brasileiro de Ocupações - CBO, na qual as funções de Mestre Serralheiro, que numa estrutura organizacional típica de uma serralheria de pequeno porte (média de 4 empregados), normalmente estão vinculadas ao empresário-gestor que assume a supervisão dos trabalhos na fábrica. Tais funções demandam uma formação e experiência adequada para o exercício da ocupação destas funções, com certificação em curso de formação profissional com equivalência ao ensino médio completo oferecido por instituições de formação profissional ou escolas técnicas. O pleno desempenho das atividades ocorre, em média, com cinco anos de

prática profissional (BRASIL, 2002). No entanto, a execução dos trabalhos de fabricação de esquadrias é feito normalmente pelo serralheiro.

Cardoso (2011), aponta algumas exigências para que o profissional do setor de esquadrias do segmento de alumínio possa ingressar nessa atividade:

a primeira coisa é estudar bastante a matéria prima alumínio, que tem uso bastante amplo no País. Segundo, é preciso mergulhar no que se tem disponível de literatura sobre esquadria, que não é muita coisa, mas facilita muito o dia a dia do profissional. Por fim, deve-se procurar as empresas em que o profissional se identifique mais (ramo residencial, comercial ou obras domésticas), além do cargo que mais tem familiaridade: obra, orçamento ou projeto.

Outro ponto relevante que deve ser destacado para a formação do perfil do empresário-gestor que atua na fabricação de esquadrias é a capacidade de inovação, ambientação para mudanças, criação e geração de novas ideias. Observa-se que para dar sustentação aos processos de inovação e criação, a empresa deverá estar permanentemente aberta às mudanças, envolvendo estratégia, cliente e mercado, processos e pessoas, porém nem sempre isso é evidenciado nas empresas devido a fatores culturais.

Robbins (2010) destaca algumas dificuldades de mudanças culturais, as quais ocorrem segundo o autor devido a cultura ser formada por características estáveis, e a existência de diversas forças que trabalham na manutenção da cultura vigente, dentre outros motivos, lembrando que estas mudanças passam necessariamente pelo crivo de análise e aprovação do empresário-gestor. No entanto o autor aponta os fatores que podem facilitar tal mudança, como uma crise dramática (ex: morte de um dos sócios); troca de liderança que proponha um novo esquema de valores (ex: o pai se aposenta e transfere o negócio para o filho); organizações jovens e/ou pequenas, a qual, pode ser mais facilmente modificada que uma cultura forte que já está compartilhada, na qual existe maior concordância de todos atores envolvidos em relação aos seus valores.

Tratam-se de competências importantes, cujos empresários-gestores deste setor não devem ficar alheios, pois para a busca da competitividade e sustentabilidade do negócio, é muito importante que eles possuam tais qualificações e desenvolvam no ambiente de trabalho uma cultura para o desenvolvimento de tais competências.

Kotter e Heskett (1992), destacam que as empresas de sucesso têm ênfase cultural em três elementos chaves: 1) clientes, sócios e funcionários; 2) no alto rendimento com recompensas e 3) na adaptabilidade a todos os níveis.

Além destes atributos que são desejáveis para a formação de um empresário no ramo de esquadrias, ressalta-se também a importância dos valores éticos. A ética empresarial está associada a reflexões ou indagações a respeito dos costumes e a moral vigente na empresa. O adequado comportamento ante ao discurso e a prática adotada pelo empresário em relação aos valores convencionados e negociados, contribui para a harmonia no clima interno, e um estreitamento nas relações com os clientes, fornecedores e público externo em geral. Portanto, a reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa (SROUR, 2000). Destaca-se que o comportamento ético por parte da empresa é esperado e exigido pela sociedade, na qual o único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética. São também razões para a empresa ser ética: custos menores, a possibilidade de avaliar com precisão o desempenho da sua estrutura, a legitimidade moral para exigir comportamento ético dos empregados, a geração de lucro livre de contingências, a obtenção de respeito dos parceiros comerciais, o cumprimento de dever inerente à responsabilidade social da organização (MOREIRA, 1999).

Outro elemento importante na formação do perfil do empresário-gestor está relacionado ao ciclo de aquisição, manutenção e desenvolvimento de clientes, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades para manter um ambiente de relacionamento sólido e duradouro com seus clientes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p.12), a gestão do relacionamento com o cliente talvez seja o conceito mais importante do *marketing* moderno. Ele sustenta que o empresário deve reunir as competências e os elementos essenciais do relacionamento que é criar valor superior e satisfação para o cliente, pois clientes satisfeitos são mais propensos a serem fiéis e conceder à empresa uma participação maior de seus negócios. A criação de valor para o cliente gera benefícios para a empresa e segundo Kotler e Armstrong (2015, p.13),

[...] atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Com frequência, os clientes têm a sua disposição uma grande variedade de produtos e serviços para escolher. O cliente compra da empresa que lhe oferece o mais alto valor percebido pelo cliente – a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação as ofertas concorrentes.

Observa-se, portanto, que a formação do empresário-gestor fabricante de esquadrias demanda maturidade e experiência cumulativa na área, envolvendo conhecimento técnico, e uma adequada formação acadêmica complementada por um *know-how* complementar, além de habilidades e atitudes que a posição exige.

Tais pré-requisitos poderão contribuir para que este empresário-gestor venha reunir condições para o desenvolvimento de seu negócio e realizar projetos de maior complexidade na empresa e implementar inovações tecnológicas.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisou-se como os fabricantes de esquadrias desenvolveram suas competências, entendendo suas histórias de vida profissional, e identificando as competências gerenciais necessárias para a inserção no competitivo mercado da construção civil.

3.1 PERFIL E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

3.1.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Á seguir são apresentados os dados gerais resumidos das empresas que compõem o painel pesquisado, como localização, tipo de produto e serviço oferecido, tempo de operação e demais informações prestadas pelo empresário.

Estas informações foram desenvolvidas com base nos levantamentos de campo, materiais de divulgação fornecidos pelos empresários e também por meio das *homepages* das empresas e constam na tabela 6.

Tabela 6- Empresas participantes

EMPRESA 01	<p>Empresa localizada em Mauá-SP e fundada há mais de 27 anos, e que hoje conta com profissionais especializados e atuante no ramo de esquadrias de alumínio e de envidraçamento de ambientes. Atualmente esta empresa vem buscando em sua missão, a qual está definida e implementada dentro de todas as áreas e junto aos empregados, atender as necessidades do mercado imobiliário oferecendo em seus projetos, soluções diferenciadas de fechamentos de vãos com esquadrias de alumínio, além de outras alternativas que estejam alinhadas as necessidades dos clientes. De acordo com os objetivos definidos por esta empresa, a qualidade na produção e montagem de esquadrias, o cumprimento dos prazos contratuais e a garantia dos produtos instalados, constituem o foco principal de atenção da empresa, assim como o estabelecimento de um adequado relacionamento com funcionários, clientes e fornecedores. As vantagens deste sistema de envidraçamento são assim definidas: aumento da área útil, segurança para as crianças, praticidade de manuseio, praticidade de limpeza, proteção contra vento, chuvas e poluição, valor e qualidade otimizados, as quais, segundo o proprietário, estas soluções oferecidas proporcionam uma adequada relação de custo/benefício, comodidade e conforto. Esta empresa, conforme declara seu proprietário, adota um sistema de envidraçamento inovador como o desenvolvimento de soluções para construções residenciais e edifícios, envolvendo sacadas, terraços, varandas e divisórias, que é composto por painéis individuais de vidro temperado, as quais promovem movimentos articulados deslizantes entre trilhos de alumínio permitindo total amplitude em sua abertura. A empresa executa também o envidraçamento de ambientes.</p>
EMPRESA 02	<p>Empresa localizada em Florianópolis-SC, com mais de 9 anos de presença no mercado e pioneira no sistema de envidraçamento panorâmico, e que segue um padrão construtivo europeu para fabricação de esquadrias de vidro. De acordo com a proposta desta empresa, este sistema possibilita uma adequação da solução desenvolvida pela empresa, as necessidades dos clientes, considerando-se as diversas formas geométricas necessárias para o fechamento de vãos, sem que, no entanto, haja a necessidade de utilização de esquadrias metálicas ou vidros sobrepostos e a abertura total ou parcial dos vidros por descortinamento lateral. Destaca-se que este sistema possui uma vedação especial que protege o ambiente de ruídos externos, poluição, chuvas e ventos e é perfeitamente adequado aos mais diversos projetos de <i>design</i> e decoração e também facilita a limpeza e dá maior amplitude aos ambientes integrados, valorizando ainda mais o</p>

	imóvel com segurança, sem comprometimento da luminosidade.
EMPRESA 03	Empresa fundada recentemente em Sorocaba-SP, na qual seu proprietário, desenvolveu anteriormente uma experiência profissional de 11 anos como Gerente de Produção Industrial dentro do ramo da marcenaria cujo negócio pertence à família, e também como empreiteiro na área da construção civil. Motivado a sair do ramo de marcenaria, passou a fabricar esquadrias de alumínio, como: portas, portões, guarda corpos e demais serviços para clientes residenciais. De acordo com o empresário, a empresa foi montada com uma infraestrutura moderna e com uma equipe especializada, e foca principalmente, o cumprimento do prazo de entrega e qualidade dos serviços prestados, para competir no mercado.
EMPRESA 04	Empresa localizada na cidade de Balneário do Camboriú-SC, que é fabricante oficial de uma linha de produtos/serviços na região, e está vinculada a uma marca europeia no sul do Brasil. Esta empresa se faz presente no mercado de sistemas para envidraçamentos há mais de 10 anos, dentro da região geográfica em que atua. Destaca-se que estes sistemas são submetidos periodicamente a testes de ensaio por um centro tecnológico de controle da qualidade especializado, estando em conformidade com as normas brasileiras vigentes, de acordo com a ABNT NBR 16259. Todos os produtos oferecidos aos clientes, são submetidos a testes, como: corrosão, manuseio e pressão de vento, em conformidade com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).
EMPRESA 05	Empresa localizada em São Paulo-SP, que executa serviços de fabricação de esquadrias e instalação de persianas e cortinas especiais dos mais variados modelos. Os serviços de cortinas envolvem a fabricação dos seguintes tipos: celular, dama vision, <i>double vision</i> , <i>magic blind</i> , painel, <i>roll-on</i> , romana, romana de teto, persiana horizontal de alumínio, <i>vig blind</i> , persiana vertical em tecido, persiana horizontal madeira e persiana externa. Envolvem também a manutenção, reforma e lavagem destes produtos. Os serviços de serralheria envolvem a montagem de janelas integradas e esquadrias, portas e portões e serviços de vidraçaria: porta de giro, porta de correr, janela basculante, janela pivotante, box frontal e box de canto.
EMPRESA 06	Empresa localizada em Sorocaba/SP, cidade em que o sócio proprietário fixou residência em 1987 e iniciou sua trajetória profissional dentro do ramo de fabricação de esquadrias. Hoje esta empresa, de acordo com o empresário, oferece soluções para montagem e instalação de esquadrias,

	<p>como portas, janelas, portões e fachadas e serviços em ACM - alumínio composite material, ou, material composto de alumínio, atendendo tanto construtoras quanto clientes finais. De acordo com o empresário, esta empresa busca em sua filosofia de gestão dos negócios, oferecer serviços com qualidade e bom atendimento.</p>
EMPRESA 07	<p>Empresa localizada em São Paulo, e que se faz presente no ramo de serralheria há mais de 20 anos. Esta empresa foi anteriormente administrada pelo pai do atual proprietário, que, por motivos particulares, promoveu um processo de sucessão do negócio. Hoje, seu atual administrador, vem dando continuidade na execução de serviços de fabricação e montagem de esquadrias sob medida, envolvendo diversas linhas e cores de alumínio, como: janelas, portas, box de vidro temperado, abrigos e corrimão, dentre outros. Destaca-se que esta empresa, segundo o empresário, por contar com uma longa tradição no mercado e possuir uma carteira de clientes fidelizados, não sofreu descontinuidade das operações</p>
EMPRESA 08	<p>Empresa do ramo de Engenharia localizada em São Bernardo do Campo/SP, cidade em que o sócio proprietário iniciou sua trajetória profissional aos 14 anos, e trabalhou junto a seu pai até 2004, em serviços de serralheria de ferro. Á partir do ano 2011, em função das demandas da construtora e necessidades de redução de custos de esquadrias, o atual empresário, passou também a cuidar de uma serralheria de ferro, na qual atualmente vem fabricando janelas, portas e portões, sendo que grande parte dos serviços é absorvido pelas obras contratadas na construtora.</p>
EMPRESA 09	<p>Empresa localizada na cidade de Sumaré/SP, e que atende os clientes localizados na macrorregião de Campinas. De acordo com o empresário, os serviços propostos por esta empresa, envolvem soluções em vidraçaria e esquadrias de alumínio, como montagem de box de vidro temperado, 'espelhação', instalação de divisórias, fechamento de sacadas e construção de portas, portões e janelas, utilizando-se várias opções de vidro como temperado e laminado. Esta empresa apontou como meta, manter a qualidade dos serviços, garantia de satisfação dos clientes, e a pontualidade na entrega.</p>
EMPRESA 10	<p>Empresa localizada em Jariné/SP, cujo empresário possui outra operação em Itatiba-SP. Seu sócio proprietário, anteriormente trabalhou em várias outras atividades de comércio e também na empreitada de obras, e hoje atua nos serviços de vidraçaria e eventualmente na serralheria de alumínio, ramo em que se faz presente há mais 25 anos. Tais serviços</p>

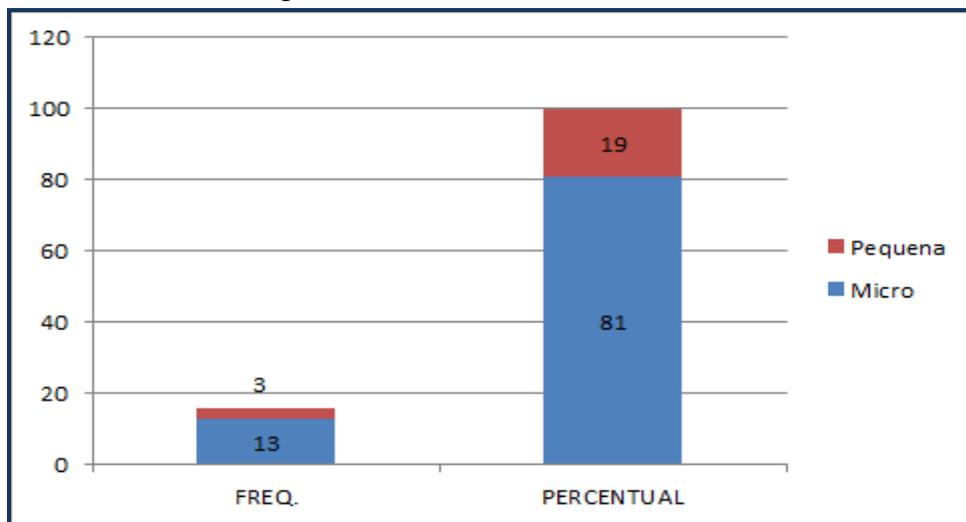
	envolvem a venda e colocação de vidros, espelhos, fabricação de telas mosqueteiras, tampos de mesa, esquadrias de alumínio, box para banheiro (temperado e acrílico).
EMPRESA 11	Empresa localizada em Jarinú/SP, cujo sócio proprietário é oriundo do setor metalúrgico e que desde 2015, num investimento de oportunidade, tornou-se um empreendedor individual. Esta empresa propõe-se executar serviços de vidraçaria, box, espelhos, corrimãos, guarda corpo e fechamento de sacadas, e também serviços de serralheria, como a fabricação de portas e janelas. Os diferenciais apontados para competição no mercado são: prazo de entrega, qualidade no serviço prestado e compromisso com o cliente.
EMPRESA 12	Empresa localizada no Vale do Ribeira, na cidade de Miracatú-SP, na qual, seu sócio proprietário, aos 17 anos, atuava junto com o pai no ramo de serralheria, onde passou dois anos depois a administrar um comércio varejista de vidros. Posteriormente, motivado por novos desafios, passou a cuidar também da fabricação de esquadrias de alumínio, envolvendo a produção e montagem de portas, janelas, portões, dentre outros serviços, atendendo a toda região
EMPRESA 13	Empresa situada em São Paulo/SP, que vem atuando no ramo de manutenção e restauração de esquadrias de alumínio. Esta empresa busca por meio de seus objetivos, primar pela qualidade dos produtos e pela qualificação da mão de obra, visando o bom atendimento e o respeito aos clientes. Os principais serviços realizados são: esquadrias de alumínio sob medida e padronizadas, box para banheiro, porta sanfonada de PVC e limpeza e restauração de esquadrias
EMPRESA 14	Empresa situada em Valinhos/SP, e que há quinze anos, vem atendendo uma macrorregião envolvendo as cidades de Vinhedo, Louveira, Campinas, Hortolândia, Sumaré, dentre outras, executando serviços de fabricação de esquadrias e vidraçaria em geral. Destaca-se que o empresário, antes de assumir seu negócio atual, trabalhou neste ramo junto a seu pai, que foi pioneiro nos serviços de vidraçaria na cidade.
EMPRESA 15	Empresa localizada em Campo Limpo Paulista/SP, que executa há mais de cinco anos, serviços de serralheria em geral, como a fabricação de parapeito em vidro e alumínio, coberturas de policarbonato, esquadrias de alumínio (portas e janelas), vidro temperado, sacadas, corrimão e portões. A empresa possui dois estampos pneumáticos, mesa de corte, torno de

	mesa, serra de corte, compressor, duas bancadas e uma refiladora.
EMPRESA 16	Empresa localizada em Campo Limpo Paulista/SP, na qual seu sócio proprietário, a partir de 2012 vem realizando serviços de serralheria em geral, como parapeito em vidro e alumínio, coberturas de policarbonato, esquadrias de alumínio (portas e janelas), vidro temperado, sacadas, corrimão e portões, dentre outros.

3.1.2 PORTE DAS EMPRESAS

Considerando-se o total de MPEs pesquisadas, verificou-se que 13 (treze), ou seja, 81% da amostra, são classificadas como ‘microempresas’ e 3 (três), ou seja 19%, como ‘empresas de pequeno porte’. No gráfico 2 constam as informações relativas ao porte da empresa.

Gráfico 2 - Porte da empresa



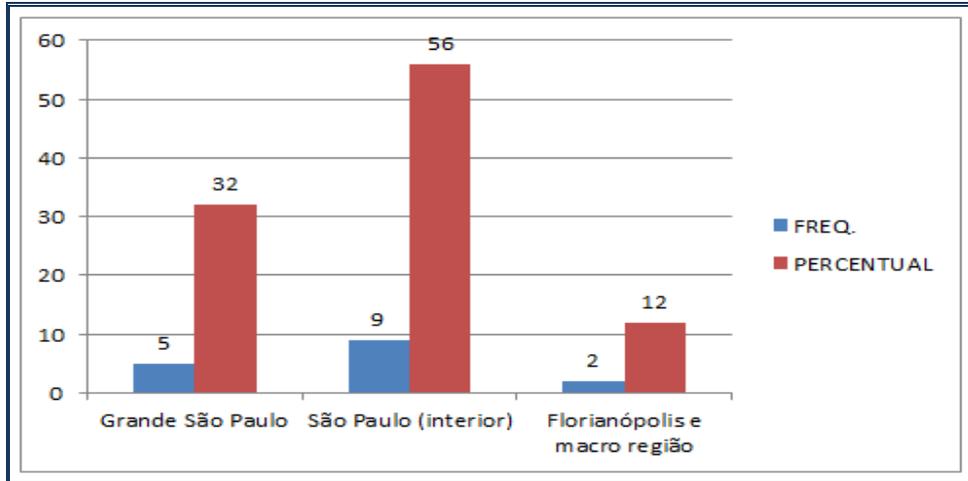
Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.1.3 LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Considerando-se o total de MPEs pesquisadas, 5 (cinco) empresas, ou seja, 32% da amostra, estão localizadas na região da grande São Paulo: 3 (capital), 1 (Mauá) e 1 (São Bernardo do Campo); 9 (nove), ou seja, 56% da amostra total), no interior do Estado de São Paulo: 2 (Campo Limpo Paulista), 2 (Jarinú), 2 (Sorocaba), 1 (Valinhos) e 1 (Miracatú) e 2

(duas), ou seja, 12% da amostra total, no Estado de Santa Catarina: 1 (Florianópolis) e 1 (Balneário do Camboriú). No gráfico 3 consta a localização das MPEs pesquisadas.

Gráfico 3- Localização da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Foram coletadas informações de empresas de 10 (dez) municípios, na qual identificaram-se diferenças nos perfis destes mercados de fabricação de esquadrias pesquisados, no que se refere ao tipo de matéria-prima empregada na fabricação da esquadria, infraestrutura das serralherias e também ao ambiente de competição.

Verificaram-se variações no PIB per capita ⁴ dos municípios de até 207,38%, que estão indicadas na tabela 7.

Tabela 7 - PIB per capita dos municípios (Base: ano 2013)

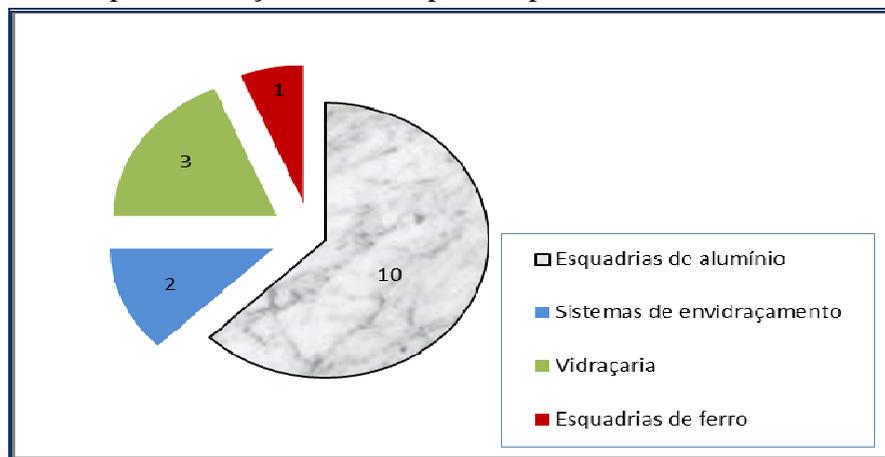
Município/Estado	População estimada 2016	PIB per capita (em R\$) 2013	
Campo Limpo Paulista-SP	81.693	19.242,93	 #207,38 %
Jarinú-SP	28.012	45.084,79	
Mauá - SP	457.696	23.012,73	
Miracatú-SP	20.409	21.269,23	
São Bernardo do Campo-SP	822.242	59.149,80	
São Paulo - SP	12.038.175	48.275,45	
Sorocaba-SP	652.481	42.764,72	
Valinhos-SP	122.163	42.736,76	
Balneário do Camboriú-SC	131.727	32.105,78	
Florianópolis-SC	477.798	32.385,04	

Fonte: IBGE (2016)

3.1.4 TIPO DE SERVIÇO MAIS FREQUENTE EXECUTADO PELAS EMPRESAS

Considerando-se o total de MPEs pesquisadas, verificou-se que 10 (dez) empresas, ou seja, 62% da amostra, executam serviços de serralheria em alumínio; 3 (três), ou seja, 19%, executam serviços de vidraçaria e outros serviços congêneres; 2 (duas), ou seja, 13%, executam a fabricação e montagem de sistemas de envidraçamento e esquadrias de vidro e 1 (uma), ou seja, 6%, executa serviços de serralheria envolvendo perfis de ferro. As empresas de pequeno porte de serralheria em alumínio (um total de 2), desenvolvem projetos de maior complexidade como a construção de fachadas em *structural glazing*⁵ e sistemas unitizados⁶. No gráfico 4 consta o tipo de serviço executado pelas MPEs.

Gráfico 4- Tipo de serviço executado pela empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Observou-se por meio dos levantamentos que existem diferenças técnicas em cada serviço realizado por estas MPEs, pois os serviços de vidraçaria, em sua maioria, demandam menos *know-how*⁶ em relação aos serviços de serralheria, que não só dependem de mão de obra com maior especialização, mas também de equipamentos e maquinário mais sofisticado.

⁵ *Structural glazing*: é um sistema de fachada de vidro que possibilita esconder a estrutura de alumínio por trás dos painéis de vidro laminados (ESTRUTURAL GLAZING, 2016)

⁶ Sistema unitizado: este sistema é constituído por fachadas modulares que chegam na obra prontos para serem fixados, onde a colocação dos módulos é realizada por equipe especializada (AECWEB, 2016).

⁷ *Know-How*: conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, esp. as que exigem formação técnica ou científica. / habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

Destaca-se que estas diferenças serviços prestados pelas MPEs estão relacionadas com a qualificação técnica, e desta forma,

ao longo do tempo, empresas não qualificadas ficarão pelo caminho, abrindo espaço para as empresas de produtos qualificados. O aumento de exigências do setor vai permitir uma maior consolidação com o surgimento de empresas com mais participação de mercado, diminuindo a pulverização (CORDEIRO, 2017).

Desta forma, os microempresários que atuam exclusivamente no setor de vidraçaria terão de se adaptar as novas exigências do mercado, pois, de acordo com as informações da ABRAVIDRO (2016),

o mercado dos pequenos vidraceiros, aos poucos, vem sendo tomado pelas serralherias. “Antigamente, o serralheiro era contratado para fabricar as esquadrias e o vidraceiro para colocar o vidro. Hoje não funciona mais assim”.

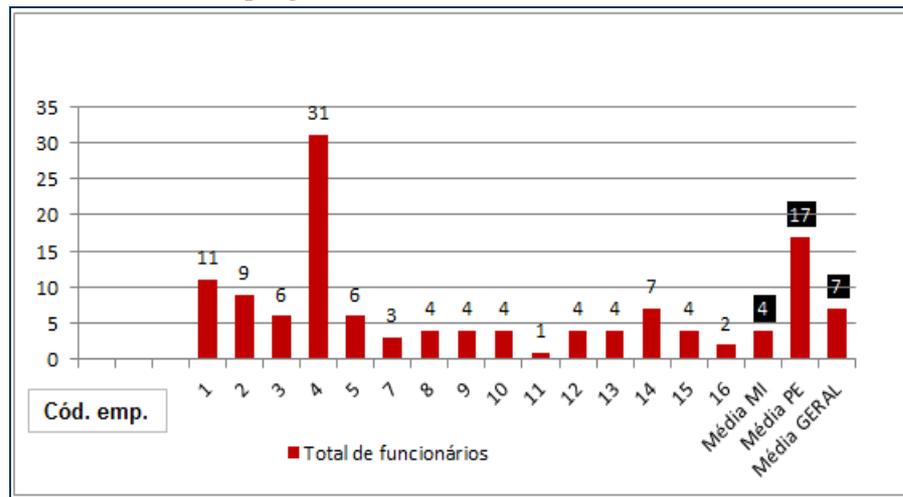
Consequentemente, a empresa deve adaptar-se às forças particulares do seu setor em que atua (CONTADOR, 2008).

3.1.5 NÚMERO DE EMPREGADOS

A média geral do número de empregados das MPEs pesquisadas, independente do porte do empreendimento, foi de $\bar{X} = 7$ (sete) empregados por empresa, enquanto nas microempresas, a média ficou em $\bar{X} = 4$ (quatro) e nas empresas de pequeno porte, $\bar{X} = 17$ (dezessete).

Ressalta-se que as empresas de pequeno porte, que frequentemente oferecem um portfólio de serviços que envolvem projetos e soluções com *know-how* técnico especializado, como, por exemplo, a construção de fachadas e fabricação de esquadrias para edifícios comerciais e residenciais, possuem um processo produtivo que absorve um volume maior de mão de obra e contam com uma estrutura organizacional departamentalizada, que inclui um departamento técnico, formado por projetistas de esquadrias que cuida das orçamentações e dos projetos de esquadrias, conforme verificou-se nos levantamentos de campo. No gráfico 5 é apresentado o número de empregados por MPE pesquisada e as médias apuradas por porte da empresa.

Gráfico 5- Total de empregados



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.1.6 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO FEITO PELAS EMPRESAS

Treinamento é definido como o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes conforme objetivos e conteúdos definidos. O desenvolvimento profissional, por sua vez, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo (PALMEIRA, 2008).

Milkovich e Boudreau (2006, p.338) defendem que o treinamento é um

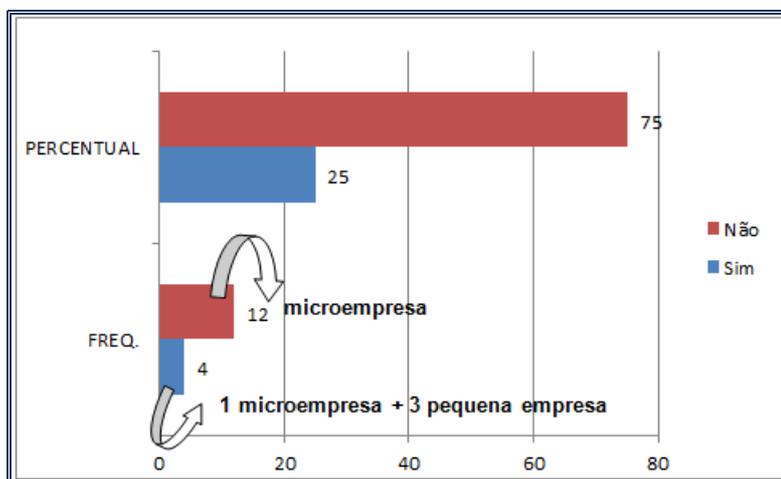
[...] processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

No painel das MPEs pesquisadas, verificou-se por meio dos levantamentos realizados, que a maioria das microempresas pouco investem em programas de formação para o aprimoramento de conceitos e habilidades e de treinamento de capacitação para o desenvolvimento de aptidões.

Os eventos de treinamento que os empresários normalmente vêm proporcionando aos colaboradores, conforme foi identificado nos levantamentos realizados, ficam mais restritos a operação de máquinas utilizadas na linha de produção, como os estampos (máquinas para beneficiamento de perfis), e também aos cursos de montagem dos novos perfis desenvolvidos

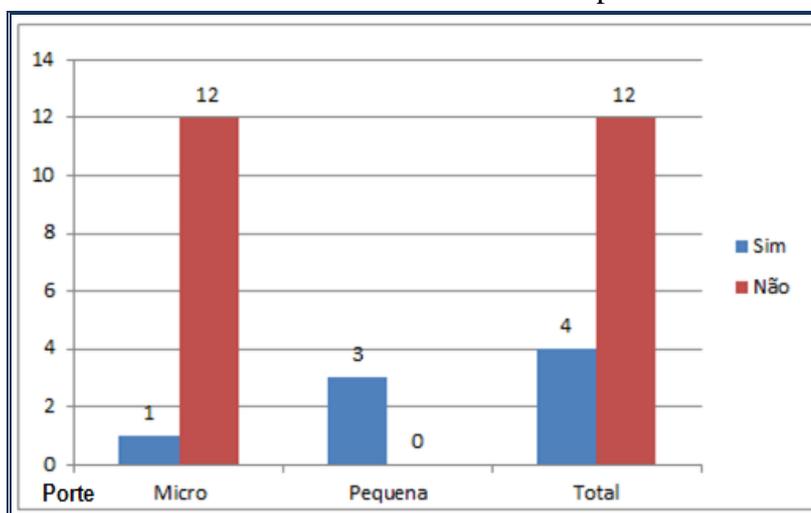
pelo extrusor. Nos gráficos 6 e 7 constam o número de empresas que investem em treinamento e o porte destas empresas.

Gráfico 6 - Investimento em treinamento



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Gráfico 7- Investimento em treinamento X Porte da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Verificou-se que 5 (cinco) empresários evidenciaram manter ações internas e externas para a qualificação dos empregados na empresa. Deste total de empresários, 4 (quatro) afirmaram investir recursos para a execução de eventos, e 1 (um) declarou que sua empresa 'é

formadora de mão de obra’, embora venha tendo ‘problemas com evasão de empregados para a concorrência’.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários das quais destacam-se 3 (três):

[...] oferecemos treinamentos diversos e pagamos até 50% de cursos superiores e de especialização, desde que alinhados a estratégia da empresa. (1)

[...] busco ensinar o serviço embora tenha problemas de saídas de funcionários. (2)

[...] infelizmente precisaria de uma mão de obra mais qualificada para melhorar nessa área e gostaria de treinar mais meus funcionários mais nem todos querem aprender. (3)

3.1.7 TEMPO DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS NO MERCADO

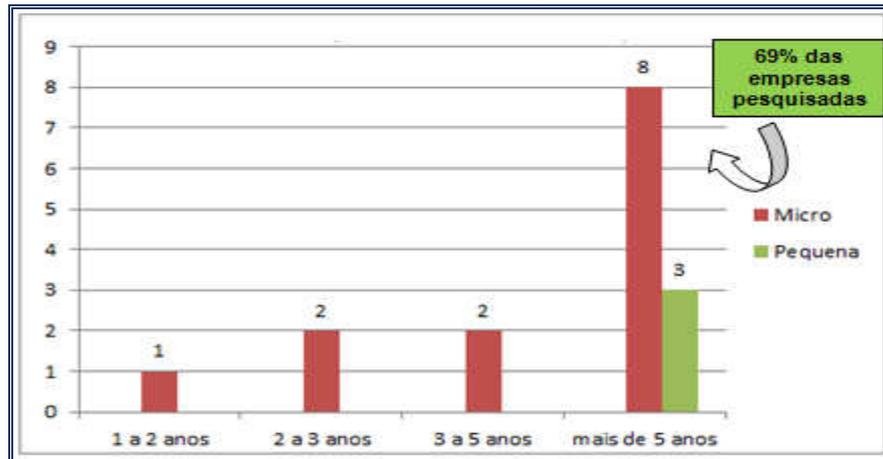
Conforme foi identificado, cerca de 69% das MPEs pesquisadas, possuem mais de 5 (cinco) anos de operação, e, vem conseguindo se manter no mercado, ao contrário de 58% das MPEs do Estado de São Paulo que de acordo com o SEBRAE (2010), após este período de funcionamento, encerram suas atividades, revelando uma elevada taxa de mortalidade para este tipo de porte de empreendimento.

O estudo do IBGE (2017), aponta que a sobrevivência das empresas tem relação direta com o tamanho delas. Empresas com mais empregados tendem a permanecer mais tempo no mercado, enquanto as de menor porte têm taxas de sobrevivência mais baixas. Após cinco anos, sobreviveram: 70% das empresas com 10 (dez) ou mais empregados; 61,8% das empresas que entre 1 (um) e 9 (nove) empregados e 32,9% das empresas sem empregados.

Observa-se que de acordo com estudo do SEBRAE (2016) abrangendo as empresas de todos os segmentos no Brasil, o tempo de atuação do empresário no trabalho atual com idade de até 34 anos, é de 5,2 anos e aqueles com idade acima desta faixa, atuam 15,3 anos (base: 2014).

Foi evidenciado que 3 (três) empresas possuem mais de 7 anos de operação, sendo 2 (duas) de pequeno porte e 1 (uma) microempresa, as quais apresentaram características comuns: investem em treinamento e desenvolvimento; oferecem ao mercado serviços de maior complexidade e dispõem de infraestrutura moderna. No gráfico 8 consta o tempo de existência da empresa e o porte do empreendimento.

Gráfico 8 - Porte X tempo de existência da empresa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

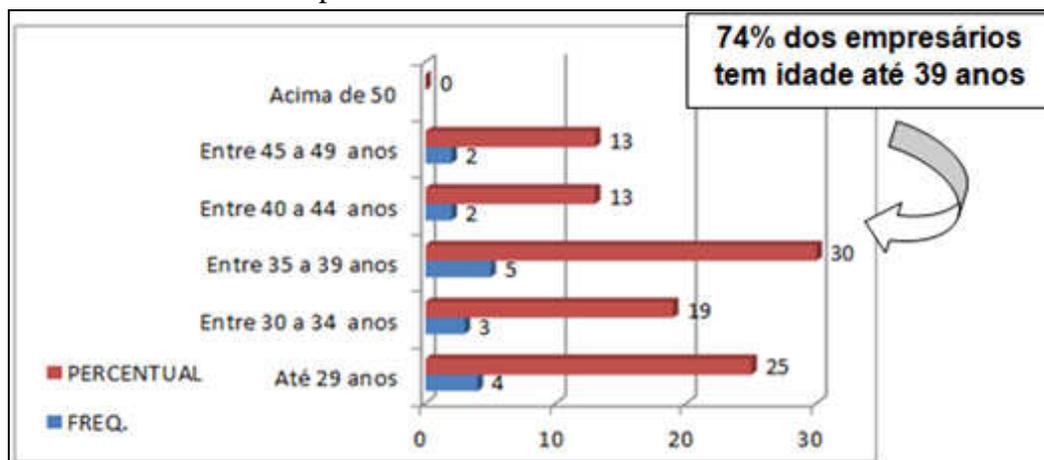
3.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os dados sócio demográficos dos fabricantes de esquadrias foram explorados com o intuito de se conhecer informações relevantes a respeito destes empresários, como idade, gênero, e formação escolar. Todas as informações que compõem o perfil dos participantes foram obtidas por meio do ‘questionário Q2’ e dos ‘levantamentos de campo’ realizados, cujas informações foram submetidas a análise de conteúdo.

3.2.1 IDADE E GÊNERO

Verificou-se que 74% dos empresários tem idade até 39 anos, ou seja, um percentual superior à média dos empresários em todo Brasil, que de acordo com estudo do Sebrae (2016) é de 37% para esta faixa etária (base: 2014). Isto mostra que a maioria dos empresários desta amostra é composta por jovens, cujo perfil, apresenta um conjunto de características específicas para a gestão dos negócios que são ligadas a motivação, estrutura organizacional, obstáculos à serem vencidos, inovação e capacidade de correr riscos. No gráfico 9 consta o total de empresários por faixa de idade.

Gráfico 9- Idade do empresário



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

No quadro 8, são apontadas algumas das características que fazem parte do perfil dos empreendedores, segundo a faixa etária.

Quadro 8- A idade ideal para se tornar empresário.

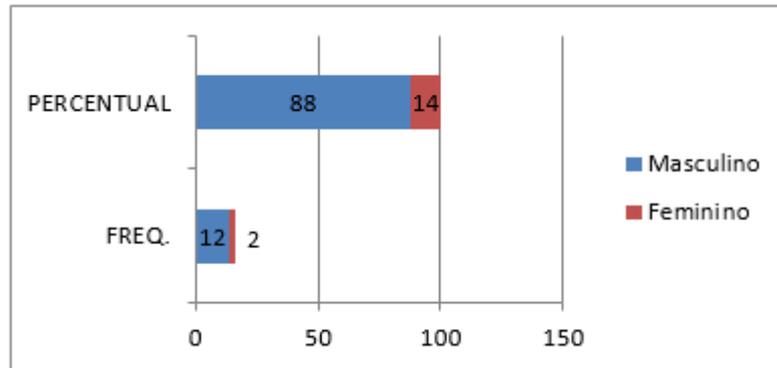
1. MOTIVAÇÃO	Jovens empreendedores costumam abrir um negócio porque veem uma oportunidade: 66,7% dos empresários entre 25-34 anos dizem que identificam no mercado a necessidade de melhorar um produto serviço existente. 45,8% dos empreendedores entre 35 e 44 anos também assinalam essa resposta. Outra motivação importante é a flexibilidade: 22,2% afirmam ter iniciado uma empresa para poder controlar os horários.
2. ESTRATÉGIA	Aperfeiçoar de forma significativa um produto ou serviço já existentes é a estratégia de sucesso de 66,7% dos empreendedores entre 25 e 34 anos de idade. Os números caem à medida que aumenta a faixa etária: somente 33,3% dos empresários entre 55 e 64 anos pensam dessa maneira. Outra aposta dos jovens empresários é a comercialização diferenciada de um produto ou serviço conhecido: 44,4% dos profissionais entre 25 e 44 anos assinalaram essa opção.
3. OBSTÁCULOS	Falta informação aos jovens empresários: 22,2% dos empreendedores entre 25 e 34 anos apontam a carência de informação como o maior obstáculo para o desenvolvimento do negócio — 8,3% dos empreendedores entre 35 e 44 anos também escolhem essa alternativa. Na faixa dos 55 a 64 anos, informação não é problema: nenhum dos pesquisados assinala essa opção.
4. INOVAÇÃO	A falta de experiência no negócio parece afetar a autoconfiança dos empreendedores iniciantes: 22,2% dos pesquisados entre 25 e 34 anos dizem não ter a segurança necessária para tomar atitudes ousadas e inovar. O quadro melhora um pouco no grupo dos 35 aos 44 anos — 12,5% deles também sofrem de falta de confiança em suas habilidades. Resultado: os mais jovens inovam menos que os empresários mais experientes
5. RISCOS	Jovens têm muito mais medo de arriscar do que os maduros. Ao responder se topariam correr riscos sem ter como avaliar a possibilidade de sucesso, os pesquisados entre 25 e 34 anos disseram um sonoro “Não”. Já 66,7% dos empresários entre 55 e 64 anos toparam a aventura. Jovens só consideram correr riscos moderados: 66,7% dos pesquisados entre 25 e 34 anos selecionaram essa resposta.
6. CLIENTES	Exportar e internacionalizar são palavras que estão na boca dos empresários mais jovens: 22,2% dos pesquisados entre 26 e 34 anos, e dos entrevistados entre 35 e 44 anos afirmam que seus clientes estão localizados ao redor do mundo. O comércio local é o foco dos mais velhos: 18,8% daqueles entre 45 e 64 anos dão preferência a clientes no seu estado ou região

Fonte: Correa (2011)

Outra característica que foi observada nestes empresários é a prevalência do sexo masculino, ou seja, 88% do total pesquisado, que é superior à média brasileira, independente do ramo de atuação, que em 2014 foi 65% para homens com faixa etária até 34 anos

(SEBRAE, 2016). No gráfico 10 está indicado o número de participantes da pesquisa classificados por gênero.

Gráfico 10 - Gênero



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.2.2 FORMAÇÃO ESCOLAR

De acordo com Durand (1998, p.3), o conhecimento “[...] também foca a formação e resultados obtidos pelo indivíduo [...]”, na qual também concorda Parry (1996, p.48), que defende a importância da formação escolar no desenvolvimento das competências. Verifica-se, portanto, que a escolaridade dos empresários se torna um dos componentes fundamentais no processo de desenvolvimento de suas competências gerenciais.

A formação escolar ou nível de escolaridade é definido como sendo a classificação, segundo anos de estudo obtido em função da série e do grau cursado, considerando a última série concluída com aprovação (IBGE,2016).

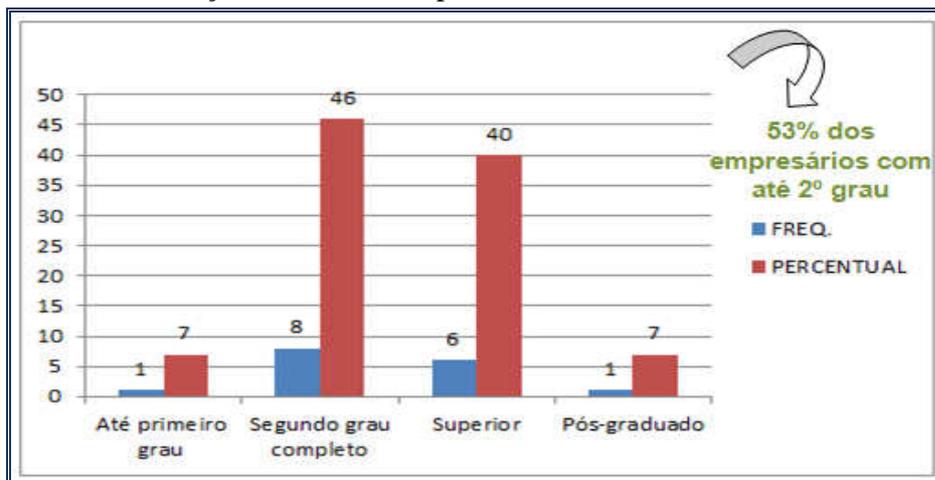
O grau de escolaridade é apontado por Timmons (1994) como uma variável preponderante para a criação e sucesso das empresas, e, portanto, é uma área que precisa ser desenvolvida pelos empresários, pois, conforme sustenta Reis (2011, p.22), “[...] as empresas exigem cada vez mais um alto nível de desempenho técnico construtivo em todas as etapas da cadeia produtiva que compõem a indústria da construção civil, e, conseqüentemente, uma formação especializada do gestor.”

Observou-se que a maioria dos participantes informou ter cursado o ensino médio (53%), embora nesta amostra, 2 (dois) participantes relataram estar fazendo curso superior, e 1 (um) informou ter iniciado ensino superior, embora tenha trancado matrícula.

Dentre os 7 (sete) empresários que têm nível superior completo, ou seja, 47% da amostra pesquisada, verificou-se que 4 (quatro) possuem formação na área de negócios. Um fabricante de esquadrias informou ainda ter realizado curso específico de serralheria no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI.

De acordo com o estudo do Sebrae (2016), os empresários brasileiros com faixa etária até 34 anos, independente do ramo de atuação, possuem, em média, 9,4 anos de estudo, sendo que 81% informou ter cursado até o ensino médio completo ou incompleto. Para os empresários acima desta faixa etária, verificou-se que possuem, em média, 7,4 anos de estudo, sendo que 86% cursou até o ensino médio completo ou incompleto (base: 2014). Observou-se que, de acordo com a amostra selecionada nesta pesquisa, os empresários possuem formação escolar acima da média nacional. No entanto, de acordo com Turrioni (2017), o perfil desejável para um fabricante de esquadrias, requer formação acadêmica superior, preferencialmente Administração de Empresas, Engenharia Civil ou Arquitetura, e, desta forma, visto que 53% dos participantes desta pesquisa tem ensino médio, verificou-se a necessidade de desenvolvimento acadêmico, de forma a contribuir para o aprimoramento das competências gerenciais, que segundo Bruce (1996) constitui o resultado final da aprendizagem. No gráfico 11 podemos verificar o nível de formação do empresário, nos vários níveis de escolaridade.

Gráfico 11 -Formação escolar do empresário



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.2.3 CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES

Conhecimento e capacitação são os principais fatores contribuintes para o crescimento das empresas, e tornam-se requisitos fundamentais para a competição no mercado e internacionalização. O conhecimento é entendido como um saber de natureza teórico-conceitual, indispensável para nortear as práticas adotadas pelas pessoas e representa “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem, e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.12).

Nesse sentido, os empresários devem ter a capacidade de buscar um processo de permanente atualização das informações sobre o mercado de atuação, e buscar aprofundar o conhecimento das tendências econômicas em todos os níveis e manter uma atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais (SEBRAE,1999).

Neste contexto, além da formação escolar, o fabricante de esquadrias deve buscar continuamente *know-how* por meio de palestras, consultorias, ou outras fontes, para assimilar conceitos e teorias aplicáveis à gestão de seu negócio. Da mesma forma, a experiência profissional, seja no exercício do cargo atual ou por meio de experiências anteriores, representa um fator de muita importância na formação deste *know-how*. Ela contribui para o fortalecimento em todas as dimensões gerenciais que fazem parte do exercício das funções do cargo, nas várias áreas de conhecimento, seja relacionado a lógica e processo decisório, estilos e gestão da liderança, saúde e qualidade de vida no trabalho, educação ou alinhamento, dentre outras (BADWAN e MOURA, 2013).

Tais conhecimentos complementares são fundamentais para o desenvolvimento pleno das competências gerenciais, pois, de acordo com Tanguy (1997, p.16) “[...] considera-se que não há competência total se os conhecimentos teóricos não forem acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas. ”

Neste horizonte, considerando-se os aspectos e tendências do mercado de fabricação de esquadrias, conforme apontam Masseto et al. (2008) e Reis (2011) e os requisitos

necessários para a formação dos empresários neste setor (Turrioni, 2017), identificou-se um conjunto de 8 (oito) tipos de conhecimento de natureza complementar, necessários para a composição do perfil dos empresários que atuam neste mercado. Tais conhecimentos são fundamentais para o exercício das responsabilidades do cargo e o entendimento do negócio e continuidade das operações, e agregam valor ao produto/serviços ofertados, as quais demandam o uso de *know-how* e inteligência (STEWART, 2002):

i. Conhecimento específico no ramo de fabricação de esquadrias

São os conhecimentos obtidos e desenvolvidos mediante a vivência profissional adquirida pelo empresário, por meio da prática ou da observação em empresas no setor de esquadrias (Larousse, 2002), as quais consideram as exigências do mercado, bem como, as ações e práticas de concorrência e o perfil dos competidores.

A experiência no ramo de atuação é muito importante para a formação das competências gerenciais dos empresários, cujo desenvolvimento leva em consideração a biografia e o ambiente social em que eles estão inseridos, que é necessário para a geração deste conhecimento (FLEURY e FLEURY, 2001).

Tais conhecimentos contribuem para uma adaptabilidade mais rápida do empresário ao negócio, e quando existe apoio familiar na transferência do conhecimento, este processo é mais acelerado, cuja característica segundo os quatros modelos de administração de Quinn et al (2015) é de sistemas abertos.

A experiência específica na área é um fator relevante para o desenvolvimento da empresa e o processo de expansão destas experiências anteriores vividas (Davenport e Prusak, 2003), no negócio advém do ciclo GC numa forma de conversão para internalização mediante a incorporação do conhecimento formal e sistemático, como por exemplo, o conhecimento técnico em especificação de vidros ou de estruturas de fachada em um conhecimento tácito, adquirido ao longo das experiências e vivências particulares em outras serralherias (NONAKA e TAKEUCHI,1997).

Portanto, estes conhecimentos anteriores, segundo Perrenoud (1998), são advindos das práticas cotidianas que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum e do saber do indivíduo por meio das experiências vividas, as quais contribuem para a formação das competências destes empresários, além de possibilitar a formação do “capital de

relações, que compreende ‘o relacionamento com os clientes (SEETHARAMAN et al, 2004, p.3).’”

Com base no perfil e levantamentos realizados, evidenciou-se que 50% dos participantes desta pesquisa adquiriram ‘experiência específica no ramo’ de fabricação de esquadrias nas ocupações em que anteriormente trabalharam, seja como empregado ou proprietário de algum negócio nesta área.

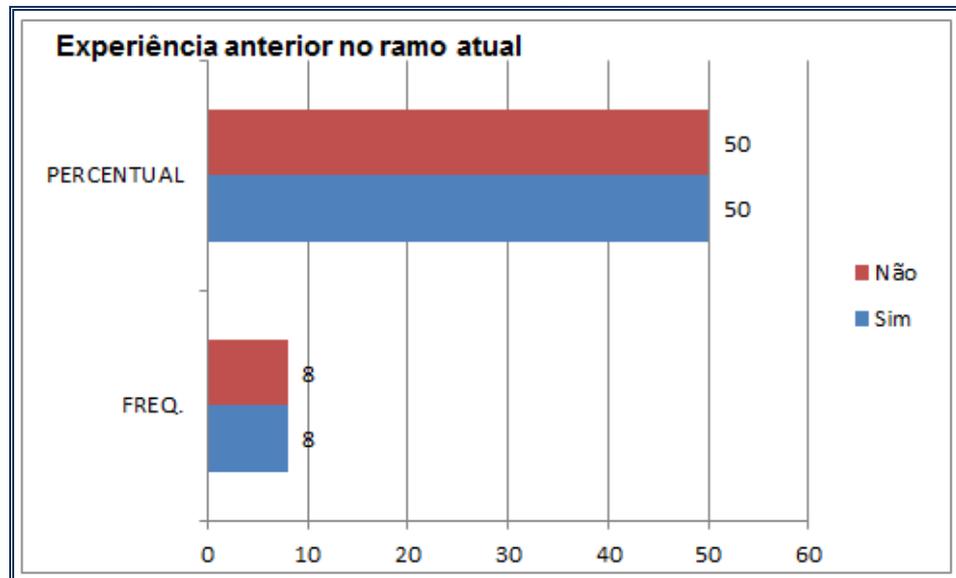
Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, sendo 8 (oito) com experiência anterior no ramo de esquadrias, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] tinha ambição de crescer sem queimar etapa, e, por isso, precisava de experiência anterior. (1)

[...] minha história começa em 1987 quando, meus pais foram para Sorocaba e eu comecei a trabalhar de ajudante em uma fábrica de esquadrias sendo a única em Sorocaba, onde trabalhei por 8 anos e me tornei um profissional. Trabalhei mais 12 anos em duas empresas em que adquiri experiência em várias linhas como ACM fachadas, desenhos, [...] e liderança de equipe. (2)

No gráfico 12 consta o número de empresários que desenvolveram experiência anterior no ramo de negócio atual.

Gráfico 12- Experiência anterior no ramo de negócio atual



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Ressalta-se que a ‘identidade com o ramo de atuação’ a qual os fabricantes de esquadrias estão inseridos, é outro fator importante que contribui para o desenvolvimento de conhecimento neste ramo e é considerado um fator emocional.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários que afirmaram manter afinidade com o ramo de atuação, das quais destacam-se 3 (três):

- [...] esta experiência serviu para despertar a curiosidade quanto a fabricação e montagem de peças e acessórios [...]; (1)
- [...] por ter afinidade com esta atividade, era o que eu queria fazer. (2)
- [...] é por isso que sou feliz neste ramo. (3)

Os levantamentos de campo, mostram também que a ‘tradição familiar no ramo’ é um facilitador para a formação do conhecimento e experiência específica na atividade de esquadrias, pois contribui para a aceleração das vivências na área.

Observou-se que do total de participantes na pesquisa, foi verificado que 6 (seis) empresários estão no negócio atual por motivos de ‘sucessão familiar’ (falecimento ou problemas de saúde do pai ou sucessão planejada anteriormente) ou em função de já terem atuado anteriormente em uma outra empresa ligada a algum parente, a qual segundo Turrioni (2017), faz parte do perfil atual existente no mercado atual de esquadrias, que mostra que os administradores são da segunda ou terceira geração da família.

Foram registradas as citações de 6 (seis) empresários que estão no negócio atual por motivo de sucessão familiar, das quais destacam-se 2 (duas):

- [...] antes eu contava como o apoio de minha família. Porém, com o passar do tempo meus pais se aposentaram e tive que trabalhar sozinho. (1)
- [...] comecei a trabalhar com 16 anos, trabalhei como vendedora, recepcionista e na área de gestão de pessoas. Não tive experiências como gestora de negócios antes, porém, tinha na família meu pais que já trabalhavam no ramo [...]. (2)

Outro grupo formado por 4 (quatro) empresários, declararam estar presentes neste ramo, motivados por oportunidade de negócio, porém, sem vivência anterior no setor de esquadrias. Foram registradas as citações de 4 (quatro) empresários que investiram por oportunidade de negócio, das quais destacam-se 2 (duas):

- [...] trabalhei desde o início em empresa da família de segmento próximo ao que atuo hoje. Comecei pelo básico, passando por todas as etapas de produção, comercial e gerencial. Isto há 30 anos. (1)
- [...] iniciei no trabalho aos 18 anos de idade, em empresa de marcenaria, em que estive por 11 anos, [...], nesses últimos 5 anos, estive iniciando os trabalhos junto a

empresa S, [...], e atualmente estou encerrando o ciclo na marcenaria, para se dedicar 100% a minha empresa de esquadrias. (2)

Observou-se que nem todos os empresários pesquisados são oriundos do ramo de esquadrias, e de acordo com estudo realizado por Sales e Barros (2008) existem características distintas entre os empreendedores, conforme está apresentado no quadro 09.

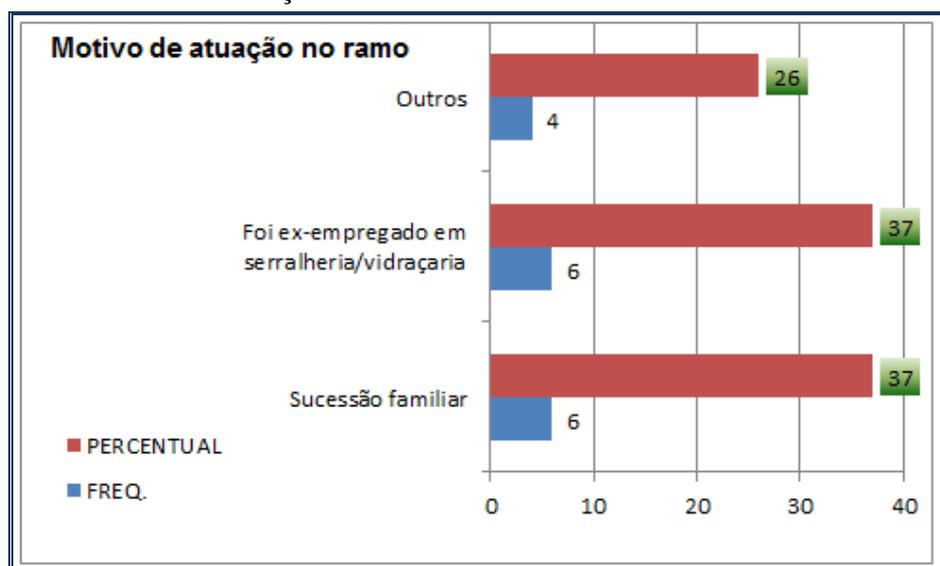
Quadro 9- Características dos empreendedores

Tipo de Empreendedor	Características do Empreendedor
I - Técnico	Necessita exercer um negócio para exercer seu ofício
II - Tecnológico	Se associa ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador
III - Oportunista	Estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade
IV - Empregado	Inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros fatores que um empreendimento torna possíveis
V - Empreendedor por necessidade	Indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal, por não encontrar melhores opções de trabalho.

Fonte: Sales e Barros (2008), a partir do trabalho de Souza (2005)

No gráfico 13 estão representados os motivos de atuação no ramo atual de serralheria/vidraçaria.

Gráfico 13- Motivo de atuação no ramo



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Destaca-se que 3 (três) empresários informaram ter vivido uma experiência de fracasso no negócio anteriormente dirigido.

ii. Gestão de processos financeiros

São os conhecimentos obtidos e desenvolvidos na área de controle e finanças, envolvendo orçamento e custos, fluxo de caixa, operações bancárias, formação de preços, obrigações fiscais e tributárias e gestão da inadimplência que contribuem para a gestão financeira, que segundo Cheng e Mendes (1989), pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo.

Segundo Le Boterf (1995), competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, inclusive os financeiros.

Desta forma, tais conhecimentos quando desenvolvidos pelos empresários servirão de base para as avaliações sistemáticas da situação financeira da empresa, para cuidar do financiamento para o apoio as operações do empreendimento de curto e médio prazo, principalmente o capital de giro, e a adequação do planejamento financeiro as estratégias da empresa, as quais são fundamentais para a formação do capital físico (KLIKSBERG, 1999).

Tais conhecimentos também são fundamentais para a competição cuja direção clara e oportuna leva para resultados positivos, numa meta racional (QUINN et al., 2015).

Assim, nas MPEs pesquisadas, verificou-se por meio do relato de 4 (quatro) empresários, a existência de ações e iniciativas para a atualização e melhoria da eficácia dos processos, utilizando-se de sistemas informatizados para administração do negócio, incluindo controle e finanças. No entanto, observou-se por meio das declarações dos demais empresários, que os mesmos usam frequentemente planilhas comuns para poderem controlar seus negócios, e aplicam os conceitos básicos de administração financeira em seus negócios, que foram desenvolvidos em função das experiências vividas em seus negócios.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários das quais destacam-se 6 (seis):

[...] faço gestão através de um programa integrado ao gestor contábil que é terceirizado, onde é prestada uma consultoria virtual em tempo real, desde a formalização do contrato que gera um pedido de compra e evento em contas a receber, geração de nota fiscal, termo de garantia e protocolo de atendimento. (1)

[...] controlo através do *software* CEM (Calculo de Esquadrias Metálicas), envolvendo cadastro de clientes, custos de obra e orçamentos. (2)

[...] toda a parte financeira (balanço, DRE, entrada/saída, custos e fluxo de caixa) são inseridos num sistema que faz os cálculos. (3)

[...] utilizo painel e planilhas para controlar todos estes processos. (4)

[...] controlo a gestão através de planilhas de gastos mensais de entradas e saídas, vendas, orçamentos, vendas concretizadas, cheques e movimentação bancária. (5)

[...] controlo através de sistemas de gestão. (6)

Observou-se que 2 (dois) empresários relataram possuir problemas relativos a falta de pagamento de faturas por alguns clientes, porém com menor gravidade e risco ao negócio e de forma geral, eles declararam possuir conhecimento específico e critérios de controle de inadimplência, para mitigar tais problemas.

Foram registradas as citações de 2 (dois) empresários:

[...] no ano de 2000 meu pai não pode mais trabalhar, pois ele teve um AVC, aí assim tive que assumir a empresa com meus 18 anos de idade; consegui tocar muito bem no começo mas em 2004 tive que fechar o negócio pois não estava conseguindo pagar as dívidas e nem os funcionários e eu estava com 22 na época e a inadimplência estava muito alta até que tomamos um prejuízo de 200.000,00 mil reais de um cliente, e aí foi a gota d'água [...]; (1)

[...] faço gestão com controle de quanto entra e o que sai, trabalhando com dinheiro do cliente para compra de materiais pois mesmo controlando é difícil com a inadimplência que sempre tem de clientes. (2)

Ressalta-se que 1 (um) empresário, cujo empreendimento tem menos de um ano de operação, declarou manter suas finanças pessoais misturadas com as de sua empresa.

iii. Planejamento estratégico e operacional

São os conhecimentos obtidos e desenvolvidos sobre os processos de planejamento estratégico, envolvendo abordagens como diagnóstico organizacional, *balanced scorecard*, dentre outras, bem como, definição de objetivos, metas, estratégias, planos de ação e de negócios e os mecanismos de monitoramento e controle necessários.

Tais conhecimentos que fazem parte da meta racional (Quinn et al, 2015), contribuem para a alavancagem da produtividade e lucro, cujo uso adequado, ajudam a melhorar a competição e buscar resultados positivos.

Destaca-se que tanto o planejamento estratégico quanto operacional, envolve conhecimentos que abrangem todas as áreas da empresa, e por isso, o empresário deve ter a

faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos, que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e principalmente as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas (PERRENOUD, 1998).

Assim, nas MPEs pesquisadas, foram registradas as citações de 3 (três) empresários que relataram utilizar ferramentas de planejamento e de gestão incorporadas ao negócio:

[...] sempre faço uma análise swot para poder ver se vale a pena ou não arriscar. (1)
 [...] através do planejamento de curto e longo prazo buscamos uma melhoria contínua. (2)
 [...] com uma gestão à vista, com apresentação dos números e resultados à equipe, as decisões foram acatadas. (3)

Desta forma, como tais conhecimentos não estão desenvolvidos na maioria das MPEs pesquisadas, conclui-se que isto poderá impactar futuramente no processo decisório e investimentos futuros, dificultando a empresa para alcançar situações almejadas de crescimento e na otimização dos recursos da organização, de forma a torná-la mais eficiente e eficaz.

iv. Gestão de recursos humanos

São os conhecimentos obtidos e desenvolvidos na gestão de pessoas, envolvendo estruturação organizacional, planejamento de mão de obra, administração da folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, de forma a contribuir para a atração, desenvolvimento e retenção de pessoal na organização.

Tais conhecimentos focam o envolvimento das pessoas na organização, criando compromisso, coesão e elevação do moral, a fim de que seja criado um clima de colaboração mútua, e de participação e solução de conflitos em todos os níveis da organização, próprio do modelo de relações humanas (QUINN et al, 2015).

Observa-se que o sucesso na gestão dos recursos humanos na empresa pode significar um diferencial em relação a concorrência (BARNEY et al., 2004).

O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, propicia à organização dispor de um diferencial importante e a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades e gerar conhecimento, ou seja, construir competências.

Desta forma, ressalta-se a importância das organizações de mobilizar os recursos e ações para manter uma mão de obra qualificada, a qual segundo Chiavenato (2003, p.143), “é definida tecnicamente como sendo a capacidade de contratar e remunerar profissionais com experiência comprovada por meio de treinamento ou experiência de trabalho nas atividades em que irão atuar”.

Assim, nas MPEs pesquisadas, foram evidenciados 5 (cinco) empresários que vem aplicando conhecimentos práticos diferenciados de incentivos e de remuneração e apoio financeiro aos empregados, as quais são importantes para a retenção de pessoas na empresa e criação de estímulos, as quais agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, p. 21, 2004).

Boog (1994), destaca a importância dos resultados que são gerados para a organização, reforçando a ideia de que tais práticas de remuneração podem contribuir significativamente para o atingimento de resultados positivos para o negócio.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários que utilizam tais práticas, das quais destacam-se 3 (três):

[...] mantenho os salários em dia e benefícios como cestas básicas e bônus por merecimento. (1)

[...] busco remunerar e reconhecer adequadamente. Pago comissão para apenas um funcionário. (2)

[...] para incentivá-los, ofereço programa de bônus por produtividade. (3)

Com relação aos processos de recrutamento e seleção, Bohlander e Snell (2010) destacam a importância das técnicas desta subfunção para os empresários em razão do crescimento das exigências de conhecimentos e habilidades para o exercício de determinadas funções.

Constatou-se que o processo de seleção de pessoas utilizado pelos fabricantes de esquadrias em todas as MPEs são feitos por meio de indicações de outras pessoas ou dos próprios empregados, não existindo, portanto, o emprego de conhecimentos e técnicas de seleção específicas ou apoio de consultoria especializada.

Nas MPEs pesquisadas, 1 (um) empresário declarou ‘[...] procurar contratar pessoas conhecidas e com referências, visando garantir a segurança’ e 1 (um), informou ter processos

administrativos mais desenvolvidos na empresa e destacou como ponto forte, ‘a atração e retenção de pessoas talentosas.’

Relativo ao treinamento e desenvolvimento, de acordo com Turrioni (2017), o perfil desejável para formação dos empresários deste segmento, deve considerar ações para qualificação e desenvolvimento em novas tecnologias aplicáveis a fabricação de esquadrias, envolvendo produtos e processos, a capacitação em cursos gerenciais, como gestão e liderança empresarial, administração de negócios e planejamento tributário, assim como, a leitura de publicações especializadas nesta área. Deve ainda considerar os conhecimentos em normas técnicas, especialmente ABNT 10821, projetos e desenhos técnicos além da tecnologia de vidros.

Afinal, a pessoa precisa mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho (ZARIFIAN, 2008).

Desta forma verificou-se entre os empresários, a necessidade de treinamento de colaboradores e também do autodesenvolvimento para aprimorar o conhecimento das várias funções gerenciais existentes na empresa.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] procuro sempre me manter informado em relação as novidades do mercado, participando de cursos, acompanhando em revistas e hoje com a *internet* ajudou muito. Divulgando as novidades para aumentar a produção e diminuir custos. (1)
[...] outro ponto forte que considero é a qualificação técnica para montagem e instalação de esquadrias. (2)

Relativo ao planejamento de mão de obra, verificou-se que tal conhecimento atualmente está desenvolvido nas MPEs pesquisadas, no que se refere aos aspectos ‘quantitativos’, visto que, dada a natureza das atividades executadas nestas empresas, existe uma programação diária e semanal da fábrica que prevê a alocação dos recursos de mão de obra nas frentes de serviço, e, por isso, tais rotinas fazem parte do cotidiano destes empresários. Com relação ao planejamento ‘qualitativo’ da mão de obra, que envolve ações de recrutamento e seleção, assim como treinamento e desenvolvimento, observou-se que tais conhecimentos precisam ser desenvolvidos, pois fazem parte do processo de atualização da empresa para atender aos processos de mudanças e as novas exigências do mercado.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários das quais destacam-se 3 (três):

[...] durante todo este processo será mantido contato com o cliente e visitado a obra para adequar a data de entrega as necessidades do cliente, onde internamente, será planejado a instalação e a disponibilização de recursos de mão de obra, em função da quantidade de peças envolvidas. (1)

[...] agora estou planejando aumentar a equipe para prospectar novos clientes. (2)

[...] revendo necessidades de ampliação de quadro, acrescentar novos itens ao portfólio de produtos ofertados. (3)

Com relação a administração de folha de pagamento, verificou-se que devido este serviço ser terceirizado juntamente com a gestão contábil em todas as MPEs pesquisadas, foram evidenciados conhecimentos restritos entre os empresários, que declararam possuir apenas noções gerais sobre as rotinas de pessoal e legislação aplicável, porém, os assuntos de maior complexidade são assessorados pelo escritório especializado.

De forma geral, os conhecimentos em recursos humanos são merecedores de uma atenção especial por parte dos empresários pesquisados, principalmente em questões de treinamento e desenvolvimento de mão de obra qualificada, as quais impactam diretamente na formação do capital intelectual e na competitividade da empresa.

v. Processo de tomada de decisões

É o conhecimento e aplicação de métodos e técnicas que contribuem para o processo decisório. O produto final do trabalho de um administrador são decisões e ações (Drucker,1999).

Segundo define Schermerhorn Júnior (1999), é o processo de escolher um curso de ação para lidar com um problema ou oportunidade.

O processo decisório é de natureza racional, cuja direção clara, leva a resultados positivos, seja produtividade ou lucro. É uma das características da meta racional (QUINN et al, 2015).

Nas MPEs pesquisadas, 8 (oito) empresários declararam envolver frequentemente os empregados em decisões de natureza operacional. Segundo Ansof (1977, p.30), tais decisões “[...] visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, a rentabilidade das operações correntes”, como visita a clientes, instalação de esquadrias e no desenvolvimento de projetos e outras situações de serviço. Um total de 3 (três) empresários afirmaram envolver

eventualmente os empregados em decisões operacionais e 4 (quatro) informaram não envolver os empregados no processo decisório.

No entanto, nenhum deles declarou envolver os empregados em decisões táticas, que segundo Ansof (1977, p.30), “[...] preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar alternativas de execução que visam aos melhores resultados”

Segundo afirmação de Ansoff (1977, p.30), “no processo de tomada de decisão, existem vários enfoques sobre decisões empresariais individuais ou em grupo. Decisões estratégicas tendem a ser tomadas por esses grupos”

De forma geral, os empresários, dado o tempo de operação das empresas (a maioria com mais de 5 anos no mercado), desenvolveram *know-how* no processo decisório por experiência vivida no cargo atual, experiências anteriores e no relacionamento com familiares (nos casos de empresários que vieram de sucessão familiar), embora não tenha sido evidenciado em nenhuma das empresas o uso de ferramentas para a análise e solução de problemas em grupo ou gestão participativa dos empregados, que participam no processo decisório somente em questões operacionais da fábrica. Bonome (2009, p.72) sustenta que “a participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala é uma constante em uma série de modelos de gestão”, e, mesmo que os empresários venham conseguindo resolver seus problemas e usufruir oportunidades de negociações, destaca-se que o envolvimento dos empregados nas decisões contribuem para a redução de conflitos, melhoria da competitividade e satisfação pessoal.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, da qual destaca-se 1 (uma):

[...] tudo que vamos fazer é conversado estudado a melhor forma entre família mesmo para não fazer nada de errado.

vi. Comportamento organizacional

São os conhecimentos obtidos e desenvolvidos que envolvem o comportamento das pessoas na organização (comunicação interpessoal, gestão de conflitos e crises e liderança) e o relacionamento externo com clientes e fornecedores.

Tais conhecimentos buscam o envolvimento das pessoas na organização, criando compromisso, coesão e elevação do moral, de forma a criar um clima de colaboração mútua, e

de participação e solução de conflitos em todos os níveis da organização, próprio do modelo de relações humanas (QUINN, 2015).

Com relação a comunicação com os empregados, verificou-se por meio dos levantamentos que este processo está em desenvolvimento na maioria das empresas, embora seja facilitado pelo porte/estrutura organizacional das MPEs que possuem poucos colaboradores, possibilitando, desta forma, um contato do empresário mais próximo ao empregado, com a veiculação mais rápida da informação. No entanto, foram evidenciadas algumas situações de falha na comunicação em algumas empresas. Desta forma, verifica-se a necessidade destes de empresários aprimorar conhecimentos necessários para a implementação de um conjunto de ações e procedimentos transparentes na empresa, para agilizar o fluxo de informações, para fortalecer a comunicação interna e externa, de forma a contribuir a imagem e credibilidade da empresa e assegurar uma maior integração entre os empregados.

Segundo Le Boterf (1997), “[...] a interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais.”

De acordo com os empresários, em relação aos conflitos internos, verificou-se a existência problemas disciplinares e de relacionamento interpessoal, enquanto nos conflitos externos envolvem problemas no relacionamento com clientes e fornecedores, que segundo eles, são ‘contornáveis’, embora sejam rotineiros.

Desta forma, de acordo com os levantamentos de campo, observou-se a necessidade de um aprimoramento de *know-how* na gestão de conflitos e nas negociações, principalmente para lidar com assuntos internos, por meio do desenvolvimento da liderança gerencial e também do envolvimento dos empregados nas decisões.

Segundo Jordão (2017), os pequenos empresários costumam cometer alguns erros na administração de seus negócios, muitos por falta de uma liderança gerencial efetiva.

vii. Produto/serviço oferecido pela empresa e mercado de atuação

São os conhecimentos das práticas, processo produtivo e movimentos do mercado de esquadrias, quanto aos serviços/produtos fornecidos pela empresa.

Eles são importantes para que o fabricante de esquadrias atenda as solicitações de mercado com o envolvimento dos clientes nos serviços oferecidos, tenha capacidade de resposta, avalie sistematicamente as necessidades e exigências dos clientes e para desenvolver a capacidade de observação dos mercados.

Da mesma forma, tais conhecimentos devem considerar também a capacidade do empresário de desenvolver “um conjunto de características do produto ou serviço que o padroniza, diferencia de seus similares concorrentes e satisfazem as necessidades dos clientes” (KOTLER,1998, p.28).

Com relação ao produto/serviço oferecido pela empresa, Zarifian (2008) ressalta a importância do conceito de serviço, que está presente em todas as áreas e situações vividas na empresa, não só direcionada ao cliente externo, mas também interno, de modo que, ninguém produz uma coisa voltando-se para si mesmo, mas sim, destinando-as também aos outros.

De acordo com estudo do SEBRAE (1999), os empresários devem ter os conhecimentos necessários para poder compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com estas mudanças.

Conforme destaca Turrioni (2017), o perfil desejável das empresas de fabricação de esquadrias, deve considerar a necessidade das empresas em realizar investimentos em máquinas, equipamentos e tecnologias, e, portanto, o empresário deverá estar atualizado com relação a este ambiente.

Identificou-se que 4 (quatro) empresários adotam processos de produção mais desenvolvidos, com o uso de maquinário mais atualizado (ex: estampas pneumáticas, calandras, etc.).

Com relação ao mercado de atuação, de acordo com Turrioni (2017), “[...] os empresários fabricantes de esquadrias devem estar sincronizados com os fundamentos e evoluções do mercado”, assim como os movimentos da concorrência.

Verificou-se por meio dos levantamentos de campo, que os empresários têm um reduzido nível de conhecimento a respeito das ações dos competidores, tendo sido

identificada a necessidade de um aprimoramento no conhecimento de mercado, a qual pode ser feito por meio de um relacionamento com as associações de classe, distribuidores, construtoras, fabricantes de alumínio e feiras.

Por outro lado, 6 (seis) empresários apontaram críticas quanto a falta de capacitação técnica dos concorrentes em processos de serralheria e os reflexos que isso produz sobre a qualidade do produto/serviço final oferecido ao cliente.

Foram registradas as citações de 6 (seis) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] muitos entraram no ramo sem saber montar uma janela; sem experiência no assunto. (1)

[...] me considero em nível equivalente a concorrência, embora alguns competidores apresentem deficiências quanto a apresentação de soluções adequadas. (2)

Observou-se que 4 (quatro) empresários comentaram sobre a falta de clareza e transparência e do cumprimento de acordos e prazos e também a postura adotada pela concorrência, em alguns casos até se negando a executar serviços de menor volume ou de maior complexidade para os clientes solicitantes.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] algumas delas ofertam serviços com valores muito abaixo do mercado, impossibilitando nossa empresa de superar a concorrência devido o tipo e qualidade do material que utilizamos, fato este que coloca o cliente muitas vezes em dúvida quanto a decisão de compra do serviço e muitas vezes perdemos o pedido. (1)

[...] a concorrência geralmente busca somente o mais fácil, não querendo trabalhos com um grau de dificuldade grande. (2)

viii. Tecnologia e inovação

São os conhecimentos voltados a identificação e incorporação de mudanças e novas tendências e tecnologias aos produtos e serviços oferecidos, criatividade e inovação, geração e implantação de novas ideias.

De acordo com o MCT (2017), a inovação de produtos e serviços é o processo pelo qual as organizações se desenvolvem, dominam e implementam *design* e a produção, por meio da pesquisa e desenvolvimento e aperfeiçoamento de bens e serviços e que contribuem para a formação do capital intelectual e de competências (CARBONE et al., 2009).

Tais conhecimentos são importantes tanto para atender processos de inovação e solução criativa de problemas e mudanças, próprio de sistemas abertos, voltados para criar, como, para estimular a adaptabilidade (QUINN et al., 2015).

Do total de MPEs pesquisadas, foram registradas as citações de 5 (cinco) empresários que informaram incorporar inovações aos serviços prestados, das quais destacam-se 4 (quatro):

[...] buscamos nos atualizar, identificando novos maquinários, participando de palestras e cursos na própria empresa envolvendo alguma inovação no setor de alumínio, e posterior divulgação para os nossos clientes. (1)

[...] através da permanente atualização tecnológica e conhecimento do mercado e da inovação de produtos e serviços. (2)

[...] buscamos nos atualizar, identificando novos maquinários, participando de palestras e cursos na própria empresa envolvendo alguma inovação no setor de alumínio, e posterior divulgação para os nossos clientes. (3)

[...] quero fazer isso com novas tecnologias de materiais e economizando em mão de obra. (4)

Da mesma forma, verificou-se que 8 (oito) empresários mostraram estar dispostos a mudanças, embora, a rigor, não tenham sido evidenciadas ações práticas que demonstrassem qualquer tipo de iniciativa desta natureza. Verificou-se que existe a falta de capacitação técnica da equipe para a realização de tais mudanças que venham promover inovações e o desenvolvimento tecnológico.

Foram registradas as citações de 2 (dois) empresários:

[...] nesse nosso ramo de serralheria mudamos toda hora, pois um serviço nunca é igual ao outro e na minha equipe só ta quem gosta de trabalhar com desafios. (1)

[...] precisamos se adaptar com as mudanças, temos que acompanhar, se não ficamos pra traz e a concorrência e o mercado “ te engolem”. Como eu disse sempre tomo a frente depois procuro passar aos funcionários para que eles acompanhem. (2)

Observou-se, ainda, que 3 (três) empresários implementaram uma rotina de geração de ideias na fábrica, conforme as citações registradas:

[...] faço o acolhimento de ideias sugestões e críticas, onde tudo é analisado e dado feedback aos envolvidos. (1)

[...] efetuo o acompanhamento junto aos colaboradores para identificar aquilo que pode ser melhorado, e da caixa de sugestões. (2)

[...] através de reuniões semanais com o setor comercial, e quinzenais com a equipe de instalação, é dada abertura para novas idéias e sugestões. (3)

Nota-se que um dos conhecimentos fundamentais para o processo de fabricação de esquadrias é o uso das normas aplicáveis ao setor para garantir a qualidade e desempenho do produto final e atender às exigências do mercado, as quais não foram feitas menções

específicas durante os levantamentos realizados. Portanto, é um conhecimento que precisa ser desenvolvido entre os empresários.

Ressalta-se que, de acordo com estudo desenvolvido por Sales e Barros (2008) sobre pequenos empreendimentos da zona da mata mineira que não conseguiram sobreviver por um período de até seis anos (2000 e 2006), mostra que, os fatores que contribuíram para a mortalidade destes negócios foram a ‘falta de liderança’, ‘inovação’, ‘criatividade’, ‘capacidade de assumir riscos’, ‘perseverança’ além do ‘conhecimento do mercado’ e de ter ‘boa estratégia de *marketing*’.

3.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

De acordo com Quinn et al. (2015), a gestão por competência constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

Desta forma, seguindo o modelo proposto por este autor, por meio dos levantamentos de campo realizados junto aos fabricantes de esquadrias e distribuidores de alumínio e das autoavaliações feitas por estes empresários, verificou-se como estão desenvolvidas atualmente cada uma das 21 competências gerenciais destes fabricantes.

3.3.1 AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

A autoavaliação é o método por meio do qual o indivíduo faz uma análise de suas características de desempenho orientada pelo seu julgamento individual. Com base neste método, foram exploradas por meio do questionário Q2, as 21 competências gerenciais, seguindo a escala *likert*. As dúvidas relativas a este processo foram esclarecidas pelo pesquisador.

Buscou-se identificar nas respostas dadas pelos fabricantes de esquadrias, que foram frutos de reflexão sobre sua *performance* frente à gestão do negócio, os elementos necessários para conhecer sua percepção atual quanto ao desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Observa-se que este processo de autoavaliação, possibilita identificar não apenas os pontos fracos, mas também os pontos fortes e potencialidades dos empresários, na qual deixam de ser objetos passivos e passam ser agentes ativos na avaliação de seu desempenho (VROOM, 1997).

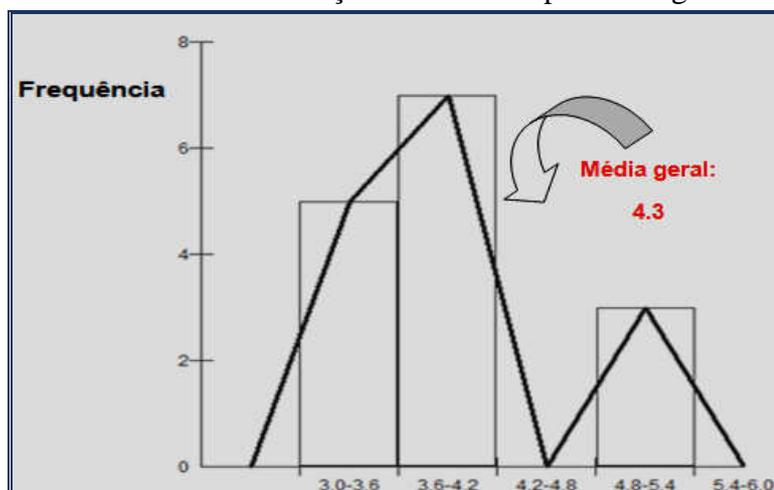
Analisando-se o perfil das avaliações feitas pelos respondentes, que consta gráfico 12, verificou-se que a média geral das avaliações das 21 competências avaliadas nas MPEs pesquisadas ficou em $\bar{X} = 4,3$, ou seja, próximo a ‘BOM’, conforme escala *likert* aplicada.

As competências avaliadas pelos respondentes que apresentaram as maiores médias, foram as variáveis ‘comunicar com honestidade e efetividade’ ($\bar{X}=4,9$) seguida de ‘planejar e coordenar projetos’ ($\bar{X}=4,7$) enquanto que as que apresentaram as menores médias, foram as variáveis ‘desenvolver e comunicar uma visão’ e ‘implementar e sustentar uma mudança’ (com $\bar{X} = 3,9$).

As empresas que apresentaram as menores médias de avaliação, foram a de nº 10 (média $\bar{X} = 3,1$), nº 4 e 5 (média $\bar{X}=3,5$) e a de nº 11 (média $\bar{X}=3,7$), esta última, com menos de um ano de operação. As empresas de nº 4, 5 e 10 executam serviços, em sua maioria, na área de vidraçaria.

As empresas com as maiores médias de autoavaliações, foram as de nº 1, 2 e 6, com médias situadas entre $\bar{X}=5,1$ e $\bar{X}=5,4$. No gráfico 14 consta o perfil das autoavaliações realizadas.

Gráfico 14 - Média das auto avaliações das 21 competências gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A média de avaliação dos 5 grupos de competências pesquisadas, consta na tabela 8.

Tabela 8- Média de auto avaliações por grupo de competências gerenciais

Grupo de competências gerenciais	Avaliação média (\bar{X})
I	4,38
II	4,44
III	4,39
IV	4,20
V	4,40

No quadro 10, constam as autoavaliações dos empresários por empresa pesquisada.

Quadro 10 - Perfil de competência gerencial - autoavaliação dos fabricantes de esquadrias

TABULAÇÃO - PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL																		
COMPETÊNCIA	AVALIAÇÕES																	
	EMPRESAS PARTICIPANTES CÓDIGO																MÉDIA \bar{x}	DESVIO σ
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	14	15	16			
1. Criar e Sustentar o Compromisso e a Coesão																		
a. Entender a si mesmo e os outros	5	4	3	3	3	5	4	4	5	3	3	6	5	4	5	4.1	0.96	
b. Comunicar com honestidade e efetividade.	6	5	6	4	6	5	4	5	4	4	3	5	6	5	6	4.9	0.93	
c. Orientar e desenvolver pessoas.	5	4	3	4	3	6	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4.0	0.89	
d. Gerenciar grupos e liderar equipes.	6	5	5	4	3	5	4	4	4	3	2	5	5	5	5	4.3	1.01	
e. Gerenciar e estimular o conflito construtivo	5	5	5	3	2	6	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4.1	1.06	
MÉDIA POR GRUPO	5.4	4.6	4.4	3.6	3.4	5.4	3.8	4	4.2	3.4	3.2	4.8	5.2	4.6	4.4			
2. Estabelecer e Manter a Estabilidade e a Continuidade																		
a. Organização de fluxos de informações.	4	4	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	6	4.3	0.79	
b. Trabalhar e gerenciar entre funções.	6	5	5	3	3	5	4	3	5	4	4	5	6	5	6	4.6	1.02	
c. Planejar e coordenar projetos.	6	5	5	3	3	5	4	6	5	3	4	4	6	6	5	4.7	1.07	
d. Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	5	5	3	3	3	5	4	5	5	3	5	4	6	5	6	4.5	1.02	
e. Estimular e possibilitar a conformidade.	6	5	5	4	3	6	4	3	5	4	2	3	5	3	4	4.1	1.15	
MÉDIA POR GRUPO	5.4	4.8	4.6	3.4	3	5	4	4.4	5	3.4	4	4	5.6	4.6	5.4			
3. Melhorar a Produtividade e Aumentar a Lucratividade																		
a. Desenvolver e comunicar uma visão.	4	6	3	4	4	5	4	3	4	2	3	5	4	4	4	3.9	0.93	
b. Estabelecer metas e objetivos.	5	6	3	4	4	6	4	5	4	3	3	5	4	6	6	4.5	1.09	
c. Motivar a si mesmo e os outros.	6	6	5	3	5	5	4	4	5	2	4	4	4	6	5	4.5	1.09	
d. Projetar e organizar.	5	6	5	3	2	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4.3	1.00	
e. Gerenciar a execução e buscar resultados.	6	6	5	3	5	6	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4.7	0.87	
MÉDIA POR GRUPO	5.2	6	4.2	3.4	4	5.4	4	4.2	4.2	2.8	3.8	4.6	4	5	5			
4. Promover a Mudança e Estimular a Adaptabilidade																		
a. Usar o poder e a influência com ética e efetividade	6	5	4	4	6	6	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4.3	1.07	
b. Patrocinar e vender novas ideias	6	5	3	4	3	5	4	5	3	2	3	4	4	5	5	4.1	1.06	
c. Estimular e promover a inovação	5	5	5	4	2	6	3	5	3	3	4	4	4	6	2	4.1	1.24	
d. Negociar acordos e compromissos	6	5	5	3	5	6	4	4	4	3	4	4	5	6	5	4.6	0.95	
e. Implementar e sustentar a mudança	6	5	5	3	2	6	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3.9	1.18	
MÉDIA POR GRUPO	5.7	5.0	4.5	3.5	3.5	5.7	3.7	4.2	3.5	3.0	3.7	4.0	4.5	4.8	4.3			
5. Integração e o caminho para a maestria																		
a. Integração e o caminho para a maestria	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5	4	6	4.4	0.88	
MÉDIA POR GRUPO	5	5	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	5	4	6			
MÉDIA GERAL 21 COMPETÊNCIAS	5.4	5.1	4.4	3.5	3.5	5.4	3.9	4.2	4.2	3.1	3.7	4.3	4.8	4.8	4.8	4.3		

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

No quadro 11, constam as autoavaliações de cada competência por grau avaliado.

Quadro 11 -Total de empresas por autoavaliação de cada competência

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						MÉDIA
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	
Entender a si mesmo e os outros	0	0	5	3	3	1	4,1
Comunicar com honestidade e efetividade.	0	0	1	4	5	5	4,9
Orientar e desenvolver pessoas.	0	0	5	6	3	1	4,0
Gerenciar grupos e liderar equipes.	0	1	2	4	7	1	4,3
Gerenciar e estimular o conflito construtivo	0	1	4	4	5	1	4,1
MÉDIA DO GRUPO I (COLABORAR)							4,2
Organização de fluxos de informações.	0	0	2	7	5	1	4,3
Trabalhar e gerenciar entre funções.	0	0	3	3	6	3	4,6
Planejar e coordenar projetos.	0	0	3	3	5	4	4,7
Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	0	0	4	2	7	2	4,5
Estimular e possibilitar a conformidade.	0	1	4	4	4	2	4,1
MÉDIA DO GRUPO II (CONTROLAR)							4,4
Desenvolver e comunicar uma visão.	0	1	3	8	2	1	3,9
Estabelecer metas e objetivos.	0	0	3	5	3	4	4,5
Motivar a si mesmo e os outros.	0	1	1	5	5	3	4,5
Projetar e organizar.	0	1	2	5	6	1	4,3
Gerenciar a execução e buscar resultados.	0	0	1	5	6	3	4,7
MÉDIA DO GRUPO III (COMPETIR)							4,3
Usar o poder e a influência com ética e efetividade	0	0	4	5	3	3	4,3
Patrocinar e vender novas ideias	0	1	4	4	5	1	4,1
Estimular e promover a inovação	0	2	3	4	4	2	4,1
Negociar acordos e compromissos	0	0	2	5	5	3	4,6
Implementar e sustentar a mudança	0	1	6	3	3	2	3,9
MÉDIA DO GRUPO IV (CRIAR)							4,2
Integração e o caminho para a maestria	0	0	3	4	7	1	4,4

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.3.2 PERCEPÇÕES DOS DISTRIBUIDORES DE ALUMÍNIO SOBRE OS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

Conforme as entrevistas realizadas com base no roteiro definido no ‘questionário Q3’, foram coletados dados junto aos distribuidores de alumínio, que são os principais responsáveis pelo fornecimento de matéria prima para as fábricas de esquadrias.

Destaca-se a importância das opiniões dos distribuidores de alumínio neste estudo, cujo relacionamento não envolve apenas aspectos comerciais, mas também assuntos relacionados a especificação e qualidade do produto, além de contribuírem para a oferta de treinamentos e eventos de interesse do setor de esquadrias. Desta forma, buscou-se conhecer

as percepções destes distribuidores sobre os empresários, e explorar os pontos de maior relevância, como segue:

i. Relativas as oportunidades de melhoria e comportamentos à serem desenvolvidos por parte dos fabricantes de esquadrias:

Identificou-se que os problemas mais frequentes com estes empresários se relacionam à falta ou de um maior conhecimento sobre as normas aplicáveis para a fabricação de esquadrias e a qualificação dos empregados nos processos de montagem de esquadrias, além da falta de conhecimento técnico sobre produtos e processos de produção, criando demandas de treinamentos específicos na área.

ii. Relativas as situações de concorrência entre fabricantes de esquadrias no que tange as áreas que demandam oportunidades de melhoria, fidelização em relação ao distribuidor e aspectos éticos.

Observou-se que a falta de um comportamento ético e a baixa fidelização dos clientes constituem os principais problemas identificados nos processos de concorrência, e uma das formas de solução identificada por estes distribuidores é a promoção de treinamentos e de ações de sensibilização, que envolvam não tão somente o distribuidor, mas também as construtoras.

iii. Relativos ao diferencial competitivo que os principais fabricantes de esquadrias buscam permanentemente atingir.

Segundo os distribuidores, a criação de um diferencial competitivo por parte dos fabricantes ocorrerá por meio de um adequado nivelamento do conhecimento de normas técnicas aplicáveis ao setor e de uma maior valorização e conhecimento destas normas por parte das construtoras e arquitetos, além do incremento da produtividade para melhoria de sua margem de lucro.

iv. Relativas as maiores dificuldades apresentadas pelos fabricantes de esquadrias para trabalharem em seus negócios.

Verificou-se que as principais dificuldades apresentadas foram a falta de foco para o aprimoramento de suas competências, além de problemas relativos as ações de controle

do negócio, em função da maioria das empresas deste ramo serem de pequeno porte e com a falta de estrutura, têm dificuldade de controle das suas atividades.

v. Relativas as sinergias e maiores dificuldades encontradas no relacionamento do distribuidor com os fabricantes de esquadrias.

Os problemas potenciais identificados pelos distribuidores, relacionam-se ao fato de que a maioria das empresas deste ramo são de gestão familiar, cujos proprietários não possuem o necessário preparo profissional para gerir e contribuir com maior intensidade no mercado de construção civil. Além disso, notou-se a falta de sinergia do fabricante com a distribuidora na oferta de treinamentos e as dificuldades de oferecer matéria prima ao fabricante com preço mais elevado do que aqueles praticados no mercado, pois normalmente grande parte dos empresários atuantes no mercado compram ‘preço’ e não ‘qualidade’.

vi. Relativas a criação e sustentação de um compromisso e coesão junto com os fabricantes de esquadrias.

Observou-se que os distribuidores vêm mantendo uma postura atual de apoio ao fabricante de esquadrias, buscando entender suas demandas e as necessidades de seus clientes-foco (consumidor final ou construtoras). Buscam ainda, por meio de uma postura de seriedade, manter uma boa oferta de produtos em estoque para atendimento das demandas dos fabricantes quando solicitado, além de disponibilizar bons produtos com padrões de qualidade e regularidade nas medidas.

vii. Relativas ao perfil básico dos fabricantes de esquadrias homologados ou credenciados pela empresa produtora de alumínio (extrusora).

Foi apontado por um dos distribuidores, que existe o desejo por parte da empresa extrusora de ser uma referência em qualidade e uma *grife* ao lado do fabricante, embora este processo ainda não esteja totalmente consolidado entre estes fabricantes.

Analisando o conteúdo destes levantamentos de campo, evidenciou-se a existência de problemas de natureza relevante apresentados pelos distribuidores a respeito dos fabricantes de esquadrias, sendo que alguns deles, são merecedores de um olhar especial, pois, potencialmente, podem trazer impactos na sobrevivência dos negócios destas empresas.

Um dos problemas recorrentes apontados pelos distribuidores de alumínio nas relações comerciais mantidas com os fabricantes de esquadrias, está ligado à qualificação técnica, não só do empresário, mas também dos empregados, tendo sido evidenciada a necessidade de um aprofundamento das normas aplicáveis ao setor de esquadrias e de treinamento específico nas técnicas de fabricação e montagem de esquadrias, a qual também corrobora Rocha (2011), na sua análise sobre o setor:

[...] as solicitações estão cada vez mais arrojadas e complexas, demandando a contratação de bons projetistas. O mercado, no entanto, sofre com a falta de profissionais qualificados.

Observa-se que problemas desta natureza podem trazer impactos negativos na qualidade do produto final oferecido ao cliente.

Outro ponto importante relatado pelos distribuidores, é a falta de ética. Esta é uma ciência que trata do bem comum, cujo problema não é algo exclusivo deste setor, mas, um fenômeno que envolve toda a cadeia da construção civil no Brasil, e embora a CBIC (2016), tenha desenvolvido um guia de ética e *compliance*, visando mitigar tal situação, ainda podem ser evidenciados vários desafios relacionados a estas questões no setor, incluindo as MPEs de fabricação de esquadrias, a qual corrobora Mizoguti e Pereira (2017, p.1):

embora tenham uma estrutura organizacional mais simples do que as médias e grandes empresas, as micro e pequenas empresas podem apresentar os mesmos problemas que atingem aquelas, como os desvios de condutas éticas de seus gerentes ou proprietários, a corrupção de seus dirigentes e funcionários, a sonegação fiscal, os diversos problemas de relacionamento com os clientes e fornecedores, dentre outros conflitos. Estas organizações se encontram no mesmo cenário econômico das médias e grandes empresas e, portanto, essas questões éticas seriam apresentadas em seu dia-a-dia, permitindo, assim, o desenvolvimento do conceito de ética empresarial em seu setor.

No ambiente de fabricação de esquadrias, de acordo com os distribuidores, os problemas éticos mais frequentes estão voltados para as situações de concorrência por preço em detrimento da qualidade, mesmo que isso signifique, por exemplo, a utilização de perfis com peso inferior e fora de padrão, acessórios de baixa qualidade e outros recursos que tornem o preço final mais atrativo, mesmo que isso signifique o descumprimento das normas de esquadrias vigentes ou não venha atender aos requisitos mínimos de qualidade.

A adoção de padrões de conduta transparentes e a implementação de um código de ética, segundo Witaker (2014), contribuem para:

- I. fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir;
- II. garantir homogeneidade na forma de encaminhar questões específicas.
- III. aumentar a integração entre os funcionários da empresa.
- IV. favorecer ótimo ambiente de trabalho que desencadeia a boa qualidade da produção, alto rendimento e, por via de consequência, ampliação dos negócios e maior lucro.
- V. criar nos colaboradores maior sensibilidade que lhes permita procurar o bem-estar dos clientes e fornecedores e, em consequência, sua satisfação.
- VI. estimular o comprometimento de todos os envolvidos na elaboração do documento.
- VII. proteger interesses públicos e de profissionais que contribuem para a organização.
- VIII. facilitar o desenvolvimento da competitividade saudável entre concorrentes.
- IX. consolidar a lealdade e a fidelidade do cliente.
- X. atrair clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros que se conduzem dentro de elevados padrões éticos.
- XI. agregar valor e fortalecer a imagem da empresa.
- XII. garantir a sustentabilidade da empresa.

Com relação a fidelização de clientes, conforme foi comentado pelos distribuidores, observa-se que é uma barreira difícil de ser superada num mercado cuja competição, normalmente é orientada por preço, e portanto, existe uma rotação acentuada na carteira de clientes e um índice baixo de fidelização.

Neste contexto, Kotler e Armstrong (2015), destacam que perder um cliente significa perder mais do que uma única venda. Significa perder o valor de todas as compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de fidelidade e desta forma, a confiança é a base para a construção de parceria, porém, em situações de recessão e incerteza econômica existem pressões maiores quanto a fidelização deste cliente.

Por fim, outro ponto relevante observado pelos distribuidores, que influencia sobremaneira os negócios dos fabricantes de esquadrias é a prática de gestão não profissionalizada, a qual Chiavenato (2008, p.15) destaca que “[...] 72% das causas mais comuns de mortalidade das empresas são devidas as falhas gerenciais de negócio que são acarretadas pela inexperiência dos administradores, seja por motivos de incompetência do empreendedor, ou até mesmo pela falta de experiência de campo ou profissional, ou uma experiência desequilibrada, seguidas de causas econômicas conjunturais.”

3.3.3 Competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias: autoavaliações X levantamentos de campo

Com base nas autoavaliações e entrevistas com os empresários e também nos levantamentos realizados junto aos distribuidores de alumínio, foram analisadas 21 competências gerenciais, tendo sido identificados os aspectos mais relevantes e o nível de desenvolvimento de cada competência destes empresários.

Verificaram-se diferenças nos resultados apresentados entre as percepções dos empresários e os dados coletados nas entrevistas que envolveram também o entendimento dos distribuidores quanto ao nível de desenvolvimento atual destas competências.

Observa-se que a ocorrência de subjetividade na autoavaliação, pode ter sido originada por um eventual erro de julgamento do empresário, e, desta forma, ter contribuído para distorcer a avaliação, tanto para cima, quanto para baixo, ou ainda, em outra situação, o empresário pode ter atribuído o mesmo grau de avaliação para diferentes competências gerenciais. Outra situação possível, é o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar a importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos. (LARA, J.F. e SILVA, M.B., 2004).

No entanto, apesar destas diferenças identificadas nas análises, buscou-se por meio das médias das autoavaliações de cada uma das competências e dos resultados coletados nas entrevistas, criar um diagnóstico próximo da situação atual do desenvolvimento das competências gerenciais dos empresários.

Grupo 1: Criar e sustentar o compromisso e a coesão (colaborar)

a) Entender a si mesmo e os outros (no campo das relações interpessoais):

COMPETNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Entender a si mesmo e os outros	0	0	5	4	5	1	4,1

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,1$), verificou-se um equilíbrio entre a avaliação 'regular' a 'muito bom'. De acordo com os levantamentos

de campo, observou-se que os empresários vêm buscando se desenvolver no campo das relações humanas, tendo sido evidenciado a existência de uma relação pessoal com os empregados, a qual é atribuída ao fato da estrutura organizacional ser pequena, o que se torna um fator contribuinte para que se possa compreender o que se passa dentro da empresa. No entanto, foi identificado um conjunto de problemas que interferem nas relações interpessoais relacionados ao trabalho em equipe, comunicação interna e ao processo de tomada de decisões na empresa.

Verificou-se que estes problemas, independente da proximidade de relação com os empregados alegada pelos empresários, mostram a necessidade de uma melhoria no relacionamento interpessoal, de forma que os empresários saibam se colocar no lugar dos seus empregados (manter empatia), enxerguem os fatos dentro da mesma perspectiva, e explorem as características pessoais de cada empregado, tanto aquelas que são constantes, como também aquelas que sofram mudanças, dentro de uma relação transparente e profícua. Nota-se também, que os empresários devem aprender sobre si mesmos, a qual destaca Quinn et al. (2015, p. 45):

“[...] muitas vezes as pessoas consideram difícil aprender sobre si mesmas. Um dos motivos está relacionado com o fato de que temos a tendência a nos cercar de amigos e colegas que temem ser honestos conosco. Não gostamos de contranger os outros, e nossos amigos e colegas não querem nos contranger ou trazer à tona algo que possa causar um conflito. “

Observou-se que um total de (5) cinco empresários evidenciaram problemas como a morosidade na tomada de decisão, falta de comprometimento de colaboradores, diferenças de perfil entre sócios, opiniões contrárias envolvendo empregados e sócios e aspectos ligados a gestão financeira.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] hoje com a empresa ainda pequena por conta da quantidade de funcionários, temos uma relação bem pessoal, acompanhando obras, ajudando no que for preciso.

(1)

[...] tenho dificuldade para entender o “tempo” de cada um. (2)

b) Comunicar com honestidade e efetividade (no campo da comunicação):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Comunicar com honestidade e efetividade.	0	0	1	4	5	5	4,9

É difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros de uma organização inteira (SENGE, 1990). Desta forma, comunicar com honestidade e efetividade pode contribuir para tornar a organização mais transparente, com valores reconhecidos por todos.

Comunicar, significa estar em acordo sobre os objetivos organizacionais e partilhar normas sob sua gestão (ZARIFIAN, 2008). Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,9$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘bom’ e ‘ótimo’. No entanto, de acordo com os levantamentos de campo, constatou-se que esta competência está em desenvolvimento, tendo sido observado por meio dos relatos apresentados pelos empresários, que o processo de comunicação com os empregados vem ocorrendo de forma isenta e sem segundas intenções e sendo conduzido de forma honesta e transparente. Por outro lado, evidenciou-se alguns problemas, relacionados a atrasos na entrega de serviços, relacionamento com clientes e erros de fabricação, além de outros conflitos internos, originados pela falta de uma comunicação mais clara por parte do empresário. Observou-se ainda, que devido ao fato dos empresários pesquisados centralizarem um grande volume de serviços sem delegação de responsabilidades, compartilharem poucas informações e não envolverem os empregados nas decisões que envolvam assuntos fora das rotinas operacionais, isto vem contribuindo para que o processo de comunicação não ocorra de forma eficaz, gerando conflitos internos.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] busco manter a honestidade, sinceridade e transparência, dando sempre retorno as demandas colocadas pelo colaborador. (1)

[...] mediante um bom relacionamento, uma boa comunicação, respeito e transparência sobre o atual momento da empresa. (2)

c) Orientar e desenvolver pessoas (no campo de formação e desenvolvimento):

COMPETÊNCIA	N° EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Orientar e desenvolver pessoas.	0	0	5	6	3	1	4,0

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,0$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘regular’ e ‘bom’. Por outro lado, foram observados por meio dos levantamentos de campo, que esta competência está em desenvolvimento pelos empresários, na qual foi verificado que poucas empresas evidenciaram esforços favoráveis à atividade produtiva, seja na fábrica ou equipe administrativa, por meio do aprimoramento dos conhecimentos dos empregados para o desenvolvimento de responsabilidades adicionais, como por exemplo, operação de um novo tipo de estampo, construção de uma fachada com maior conteúdo tecnológico, etc., que são fundamentais para a formação do capital humano na empresa (HARBISON, 1974).

Verificou-se que a gestão de *performance* dos empregados é feita na maioria das empresas num processo informal nas etapas de execução dos serviços, visto que a postura dos empresários pesquisados é de supervisão e fiscalização dos serviços executados, e somente em uma empresa, foi evidenciada postura de educador por parte de seu empresário-gestor.

Isto é corroborado pelos dados dos distribuidores de alumínio as quais relatam que um dos problemas mais frequentes apresentados pelos empresários se relacionam à falta ou de um maior conhecimento sobre as normas aplicáveis as esquadrias e a profissionalização dos empregados que cuidam da fabricação e montagem de esquadrias. Além disso, eles apontam também a falta de conhecimento técnico sobre produtos e processos de produção, criando demandas de treinamentos específicos na área.

De acordo com Moscovici (1994) as competências técnicas e interpessoais são fundamentais para o desenvolvimento do ser humano, porém, destaca-se que, em relação a primeira, os conhecimentos e as técnicas não asseguram uma *performance* adequada e qualidade, pois dependem das características pessoais que indicam o comportamento humano.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 3 (três):

[...] desenvolver a reciclagem e aperfeiçoamento das técnicas e conceitos, a qual durante devido nossa longa presença no mercado, entendemos ser necessário para atender nossos colaboradores e clientes. (1)

[...] o sócio majoritário ofereceu oportunidade de desenvolvimento das demais rotinas da serralheria, propiciando desenvolvimento profissional. (2)

[...] formar uma equipe e promover o desenvolvimento técnico na área (próprio e dos colaboradores). (3)

d) Gerenciar grupos e liderar equipes (no campo da liderança gerencial):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Gerenciar grupos e liderar equipes.	0	1	2	4	7	1	4,3

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,3$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘bom’ e ‘muito bom’. Por outro lado, conforme os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está em desenvolvimento pelos empresários. Ela mostra a importância do empresário em pensar e se comportar como um líder, buscando sempre delegar de forma eficaz, demonstrando sempre justiça nos atos, criando um clima propício para o desenvolvimento profissional, sabendo lidar com os empregados quando apresentam problemas.

Destaca-se que esta competência está incluída nos traços de personalidade dos empresários da área de fabricação de esquadrias, conforme pesquisa do SEBRAE (1999), e foi observada em um reduzido grupo de fabricantes de esquadrias, na qual a maioria apresentou mais as características de ‘chefe’ e não de ‘líder’.

Embora os empresários pesquisados venham conseguindo lidar com as adversidades, ter autoconfiança e levar confiança ao grupo, os estímulos motivacionais assim como a delegação de responsabilidades ainda não se fazem presentes na maioria das MPEs pesquisadas.

Observou-se que o compartilhamento de ideias ainda fica restrito a assuntos operacionais voltados a fabricação e montagem de esquadrias, e em várias empresas, verificou-se que os empregados não são tratados de forma igualitária e os empresários atuam

mais em benefício próprio do que para a organização como um todo. Foi evidenciada ainda a falta de difusão clara das ideias futuras para os empregados da empresa, embora algumas destas ideias já venham sendo trabalhadas por estes empresários. Da mesma forma, identificou-se que o esforço de coesão envolvendo os empregados e os empresários nem sempre ocorre, em função do perfil dos empresários presente na maioria das MPEs ser caracterizado como de “chefe”, pois utilizam mais o conhecimento técnico de fabricação de esquadrias e montagem de vidros em detrimento do conhecimento de relações interpessoais, na qual verifica-se a centralização das decisões no dia-a-dia e em alguns casos com autoritarismo dentro da hierarquia definida (SHINYASHIKI, 2017).

Ressalta-se que o processo de produção e montagem de esquadrias, exige um trabalho em equipe com a ampla participação de outras pessoas durante a execução das tarefas, visto que a estrutura organizacional é reduzida. Observou-se que na maioria das empresas existe um clima de cooperação entre os empregados dentro da equipe da fábrica, porém é necessário o desenvolvimento de uma sinergia maior envolvendo os empregados e o empresário. Por conta disso, devido a falta de flexibilidade do empresário, a colaboração entre as partes envolvidas, nem sempre ocorre, e, portanto, em várias situações identificadas neste estudo, os empresários não vem conseguindo canalizar os esforços junto aos seus empregados para formar um ‘time’ único. A própria distância entre o ‘chefe’ e o ‘líder’ contribui para que isso ocorra.

Observa-se que, embora os empresários não envolvam normalmente os empregados no processo decisório, verificou-se que existe um envolvimento frequente destes empresários, principalmente na área de fabricação e montagem na supervisão e fiscalização das tarefas e acompanhamento da sequência das operações.

Verificou-se que 1 (um) empresário revelou ter dificuldades de trabalhar com os empregados subordinados, porém os demais, informaram estar direcionando esforços que privilegiam o trabalho em equipe, embora a integração entre os setores ainda não seja completa em todas as empresas.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 8 (oito):

[...] mediante um bom relacionamento, uma boa comunicação, respeito e transparência sobre o atual momento da empresa. (1)

[...] evoluir no compartilhamento da gestão, compreendendo o melhor o quanto meu comportamento impacta na equipe. (2)

[...] fazer com que as equipes de rua e interna tenham um melhor convívio, geralmente quando algo dá errado uns empurram as coisas para os outros. (3)

[...] com o pessoal interno o relacionamento é bom porque estamos sempre próximos, já com o pessoal de instalação é mais complicado, porque como trabalho com isso a tempo sei mais ou menos quanto tempo demora para finalizar uma obra e muitas vezes percebo o pessoal da rua ‘amarra’ o serviço aí começam as discussões, sei que isso acontece, pois, alguns próprios funcionários já me disseram que outros enrolam o dia todo. (4)

[...] apesar de necessário, tenho dificuldade de trabalhar em equipe. (5)

[...] tento manter o melhor relacionamento possível, sendo flexível e compreensível, trazendo-os sempre uma relação mais próxima sem ultrapassar dos limites, decidindo possíveis causas juntos na empresa. (6)

Há uma estrutura de trabalho com líderes responsáveis e conhecedores dos objetivos da empresa. Há também uma agenda mensal para discussão. (7)

[...] eu procuro passar responsabilidades para os funcionários assim consigo cumprir com meus compromissos com eles. (8)

e) Gerenciar e estimular o conflito construtivo (no campo de gestão de conflitos):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Gerenciar e estimular o conflito construtivo	0	1	4	4	5	1	4,1

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,1$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘regular’ e ‘muito bom’. Por outro lado, de acordo com os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está em desenvolvimento entre os empresários, tendo sido observada a existência de uma maneira predominante de ação presente neste relacionamento com os empregados, e na maioria das MPEs pesquisadas, verificou-se que eles não participam do processo decisório que é centralizado no empresário-gestor, e como consequência, isto vem contribuindo para a geração de conflitos internos, relacionados ao cumprimento de regras e disciplina, organização do trabalho, diferenças pessoais entre empregados, problemas na execução de tarefas, as quais ocupam mais tempo em relação aos conflitos externos e, que em alguns casos, passam despercebidos por estes empresários.

Ao serem indagados sobre como é realizado o trabalho em equipe, 3 (três) empresários afirmaram trabalhar coletivamente em clima de cooperação e sem conflitos internos. No entanto os demais empresários apontaram alguns problemas: 2 (dois) declararam ter dificuldades em trabalhar com seus empregados, 4 (quatro) indicaram ter problemas com

disciplina e troca de horários, 1 (um) comentou ter dificuldade de entender o *timing* de cada empregado; 1 (um) alegou ter dificuldade de cobrar resultados por meio das pessoas e 1 (um) comentou ter dificuldade de integração com a equipe externa (instaladores).

Os conflitos externos mais comuns apontados pelos empresários foram aqueles derivados das relações com clientes como: problemas de qualidade e prazo, produtos fora de especificação, pagamento de faturas, etc, e com os fornecedores, foram as negociações para aquisição de perfis e acessórios, prazo de pagamento, situações de concorrência envolvendo outros fornecedores, dentre outros. De acordo com os empresários, tais problemas são considerados ‘rotineiros’ e ‘contornáveis’.

Foram registradas as citações de 2 (dois) empresários:

[...] houve conflitos de interesse que prejudicaram a relação, pois o sócio majoritário resolveu mudar de estado, promovendo o encerramento da sociedade. (1)

[...] somente alguns (ex: situações de troca de horários, reduções de perdas, etc.). Para solucionar estes problemas, faço umar reunião para discutir de quem é o erro e como resolver. (2)

Observa-se que o conflito se desenvolve num ambiente dinâmico na qual as partes envolvidas guardam uma relação de influência mútua e as condições antecedentes criam as condições para que tal evento ocorra, e demanda do empresário, um bom relacionamento interpessoal, que é a capacidade de criar e aproveitar oportunidades de interação com as pessoas de forma empática e respeitosa, mesmo diante de situações de conflito, contribuindo para a convivência harmoniosa interna e externamente (SOUZA, 2004).

Ressalta-se que devido a necessidade das MPEs pesquisadas em desenvolver uma maior adaptabilidade as mudanças em função do ambiente externo estar em transformação, face as exigências do mercado da construção civil e dos clientes, verifica-se a importância de desenvolvimento desta competência, não tão somente para solucionar conflitos potenciais e perceptíveis pelo empresário e os empregados, mas também para identificar eventuais problemas, as quais envolvam relacionamento interpessoal e não são tão claros dentro da empresa.

Desta forma, cabe ao empresário sensibilizar as melhores alternativas, usando técnicas e recursos disponíveis para mitigar ou eliminar os conflitos e atritos porventura existentes.

Destaca-se que, embora tenham sido coletadas informações nas entrevistas para verificar o relacionamento interno do empresário com seus empregados, não foi possível identificar os aspectos emocionais envolvidos nestas relações no ambiente de trabalho, tanto internamente quanto externamente.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 3 (três):

[...] em alguns momentos houve tensão; (1)
 [...] existem vários aspectos que não dependem apenas de mim, como por exemplo os funcionários, envolvendo disciplina com horário, manuseio de materiais, perda de materiais. Como existem duas operações, fica difícil estar presente o tempo todo; (2)
 [...] às vezes são feitas reuniões, as pessoas dizem que vão se comprometer, porém não é o que acontece no dia a dia; (3)

f) Análise do grupo: criar e sustentar o compromisso e a coesão (colaborar)

Neste grupo verificou-se por meio das competências que fazem parte do campo das relações humanas, cuja média das autoavaliações foi de $\bar{X} = 4,2$, o nível de envolvimento do fabricante de esquadrias com os empregados e consequente geração de compromissos importantes para o sucesso da empresa, seja como um mentor, na qual ele se desenvolve e mantém empatia com as pessoas ou como um facilitador, incentivando esforços coletivos, promovendo a coesão e o trabalho coletivo e administrando os conflitos interpessoais.

As análises mostram que os empresários não apresentaram dificuldades em lidar com as competências deste grupo (colaborar) na gestão do negócio. Mostram ainda que: a) a maioria mantém o compromisso e coesão por meio de reuniões periódicas e sensibilização dos empregados, num processo de comunicação e diálogo frequente, discutindo métodos mais eficazes e ajustando os planos. Eles afirmam usar regras claras, transparência e sinceridade em relação aos empregados, de forma a garantir benefícios coletivos; b) o atendimento ao cliente, envolve ações de pós-venda, porém com baixo nível de informatização de sistemas; c) existe a necessidade de desenvolvimento da liderança gerencial (principal problema identificado neste grupo) e de ações voltadas para a comunicação e qualificação dos empregados, para levar a empresa a outros patamares de produtividade e de solução de problemas e conflitos internos, com a participação dos empregados no processo decisório.

Grupo 2: Estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade (controlar)

a) Organização de fluxos de informações (gestão da informação, processos e recursos):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Organização de fluxos de informações.	0	0	2	7	5	1	4,3

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,3$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre 'bom' e 'muito bom'. Com base nas observações feitas nos levantamentos de campo, notou-se que existe um domínio de conhecimento por parte dos empresários em relação a gestão das informações, dos processos e dos recursos alocados na empresa, assim como dos detalhes das rotinas e da maioria dos eventos que ocorrem, que são necessários para a execução dos serviços e continuidade das operações.

Evidenciou-se que a maioria das empresas ainda adotam controles mais simples para gestão das informações para controle interno, como planilhas de computador, embora algumas poucas empresas utilizem sistemas informatizados, que promovem melhoria e agilização dos processos administrativos.

Em função da maioria das MPEs pesquisadas terem uma estrutura enxuta, o empresário monitora com maior proximidade as tarefas executadas e o desempenho do empregado, fiscalizando eventuais desvios ocorridos nos processos.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] durante todo este processo será mantido contato com o cliente e visitado a obra para adequar a data de entrega as necessidades do cliente. (1)

[...] todos os projetos e pedidos passam por mim e são conferidos, e após liberação, são enviados para a indústria e demais fornecedores. (2)

b) Trabalhar e gerenciar entre funções (gestão e liderança de equipes multifuncionais):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Trabalhar e gerenciar entre funções.	0	0	3	3	6	3	4,6

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,6$), verificou-se que elas ficaram concentradas na avaliação 'muito bom'. De acordo com os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está desenvolvida no que se refere ao esclarecimento de metas e cumprimento dos procedimentos operacionais, fundamentais para montagem de esquadrias, pois envolvem definição da (s) pessoas envolvidas, recursos materiais à serem utilizados (tipo de perfil e acessórios) e as informações que são necessárias para que estes serviços possam ser feitos adequadamente para que as expectativas esperadas pelo empresário sejam atendidas.

No entanto, verificou-se em várias MPEs a necessidade de um alinhamento de procedimentos entre a fábrica e a os empregados do setor administrativo, devido à falta de integração entre setores. Isto é fundamental para que os objetivos comuns sejam cumpridos adequadamente.

Um dos problemas mais frequentes identificados são as reclamações de clientes que normalmente são apresentadas ao setor administrativo e que nem sempre chegam a área operacional com clareza, gerando conflitos internos.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] antes tinha uma forma de trabalhar onde não tinha espírito de equipe e então busquei mudar este comportamento, estimulando a construção da equipe e passar o senso de urgência nas tarefas. (1)

[...] a equipe nem sempre acompanha, e não quer acompanhar, aí se encontra a maior dificuldade, dependo dos funcionários, que já tem uma certa idade elevada, os novos gostam de desafios. (2)

c) Planejar e coordenar projetos (gestão de projetos):

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Planejar e coordenar projetos.	0	0	3	3	5	4	4,7

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,7$), verificou-se que elas ficaram concentradas de forma equilibrada entre ‘regular’ e ‘ótimo’. De acordo com os levantamentos de campo e levando-se em consideração o tempo de experiência dos empresários na condução de projetos, visto que 69% das MPEs possuem mais de 5 anos de operação, constatou-se que esta competência está desenvolvida entre os empresários, embora aspectos inerentes as condições de entrega do produto ao cliente não tenham sido possíveis de serem avaliados pelo pesquisador.

Notou-se que, de acordo com os levantamentos de campo, os maiores problemas apontados pelos empresários em relação a concorrência, estão no cumprimento do prazo acordado com o cliente, devido à falta de planejamento destes recursos.

Destaca-se que a gestão de projetos de esquadrias, que envolve as etapas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos e seguem um orçamento previamente definido, faz parte do cotidiano e é foco de prioridade destes empresários, dada a natureza dos serviços executados na empresa.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] definição de projetos (normalmente residenciais, as quais ocupam 90% de minha carteira de clientes). (1)

[...] estou em busca de novos desafios, em áreas onde nossa região de Sorocaba, perde espaço para empresas de São Paulo, que contam com uma estrutura e equipe técnica, por isso busquei parceiros na criação de projetos e detalhamentos técnicos, para focar nesse nicho do mercado que em Sorocaba é muito pouco explorado ou quase nada explorado. (2)

d) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	0	0	4	2	7	2	4,5

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,5$), verificou-se que elas ficaram concentradas em ‘regular’ e ‘muito bom’. De acordo com os levantamentos de campo, constatou-se que esta competência está em desenvolvimento entre os empresários.

Nota-se que a medição de resultados dos indivíduos e da empresa, tanto qualitativos como quantitativos é muito importante para que se possa conhecer os padrões de desempenho existentes (PARRY, 1996).

Verificou-se que estes empresários possuem pouco ou nenhum conhecimento das normas aplicáveis ao setor de esquadrias que tratam da qualidade e desempenho dos produtos, as quais fazem parte dos requisitos exigidos pelo mercado da construção civil. Salienta-se que um desempenho inferior, pode impactar diretamente na qualidade do produto ou serviço prestado, influenciando os resultados críticos esperados.

Observou-se que em relação as métricas aplicáveis à gestão do negócio, foi evidenciado que 1 (uma) empresa adota o sistema de gestão à vista, em que são controlados os números, índices e informações relevantes da operação.

A avaliação de pós-venda, que é uma ferramenta que permite identificar o nível de satisfação dos clientes e também das dimensões da qualidade envolvidas é realizado por 2 (duas) empresas.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários que utilizam esta ferramenta, das quais destacam-se 2 (duas):

[...], mas seguindo padrões de qualidade que agrada o cliente, tanto visualmente quanto no desempenho. (1)

[...] atualmente estou trabalhando a perda de materiais, pois está afetando a produtividade e lucratividade. Busco pessoalmente conferir os perfis recebidos e a qualidade dos mesmos e manter o fluxo de materiais e o ressuprimento. (2)

Do total de 15 (quinze) empresários entrevistados, 11 (onze) declararam manter padrões de qualidade dos serviços prestados e nos processos desenvolvidos, buscando evidenciar uma imagem favorável de sua empresa, embora efetivamente não possuam sistemas de controle de desempenho, das quais destacam-se 4 (quatro) citações:

[...] para superar a concorrência que nem sempre seguem nossos padrões de qualidade. (1)

[...] inovando com ferramentas de produção que aumenta a qualidade e a rapidez. (2)

[...] busco pessoalmente conferir os perfis recebidos e a qualidade dos mesmos e manter o fluxo de materiais e o ressuprimento. (3)

[...] adotamos um processo de busca da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. (4)

- e) Estimular e possibilitar a conformidade:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Estimular e possibilitar a conformidade.	0	1	4	4	4	2	4,1

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,1$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘regular’ e ‘muito bom’. De acordo com os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está em desenvolvimento pelos empresários.

Identificou-se que existe uma fiscalização e supervisão constante dos empregados durante a execução das tarefas, para que as regras e procedimentos internos sejam cumpridos, fato este que, segundo foi relatado pelos empresários, ocorre dentro de ‘padrões éticos’ e de ‘absoluta transparência’.

Mesmo que esta supervisão contribua para identificar a *performance* e comportamento do empregado, verificou-se que a conformidade dos padrões de qualidade e dos processos pode ficar comprometida pela falta de qualificação técnica da mão de obra e de ferramental/maquinário tecnologicamente mais desenvolvido, e da aplicação de matéria-prima dentro de padrões técnicos adequados, as quais podem resultar em erros na execução das tarefas, custos de retrabalho e problemas na qualidade do produto/serviço prestado.

Observa-se que a falta de aplicação das normas aplicáveis na fabricação de esquadrias além de impactar nos padrões da qualidade e desempenho, também contribui para a não-conformidade do produto/serviço oferecido ao cliente.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] procuro manter regras na minha empresa que valem para todos os funcionários sem exceção. (1)

[...] ainda não me preocupo com isso pois cada projeto que pegamos para executar sempre é diferente um do outro e por isso a rotina de alguns procedimentos eu não tenho a não ser controle administrativo, como cadastro de cliente, liberação de crédito. Contato antes de qualquer serviço a ser feito. (2)

f) Análise do grupo: estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade (controlar)

Neste grupo verificou-se por meio das competências que fazem parte do campo de processos internos para controle do negócio, cuja média das autoavaliações foi de $\bar{X} = 4,4$, a relação hierárquica estabelecida na empresa pelo empresário, na qual ele define as responsabilidades, mecanismos de medição e controle e toda documentação envolvida no processo que leve a estabilidade e continuidade das operações de fabricação de esquadrias. Desta forma, os empresários no uso destas competências, assumem o papel de monitor, verificando tudo aquilo que ocorre no chão-de-fábrica, se os empregados estão fazendo aquilo que deveriam fazer, cumprindo as regras e aspectos disciplinares estabelecidos, assim como as diretrizes passadas pela direção, cuidando para que as operações não sofram problemas de continuidade, como por exemplo, atrasos na entrega da esquadria para o cliente, falta de matéria prima, etc. Assumem também o papel de coordenador, dando todo o suporte a estrutura criada na empresa, tanto no escritório quanto na fábrica de esquadrias.

As análises mostram que: a) a maioria dos empresários declararam ter dificuldades para controlar seu negócio; b) 40% afirmaram ter problemas frequentes de falta de cumprimento de regras e disciplina, falta de uniformidade das ações e impossibilidade de acompanhar a realização dos serviços *in loco* com maior detalhe nas obras; c) ficou evidenciado uma gestão centralizadora, com supervisão e fiscalização constante de todas as etapas do trabalho (desde o fechamento do pedido até o pós-vendas); d) falta de conhecimento e uso das normas aplicáveis ao setor de esquadrias que tratam da qualidade e desempenho dos produtos; e) buscam frequentemente fidelizar os clientes antigos, porém identificou-se a necessidade de ações mais intensivas de prospecção de novos clientes (o atendimento fica muito restrito ao “balcão da loja”. Segundo Kotler (1998, p.57), a manutenção de clientes é definida como sendo “a capacidade de manter clientes antigos e conquistar novos clientes no mercado de atuação da empresa”.

Grupo 3: Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade (competir)

a) Desenvolver e comunicar uma visão:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Desenvolver e comunicar uma visão	0	1	3	8	2	1	3,9

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários-gestores ($\bar{X}=3,9$), verificou-se que elas ficaram concentradas em 'bom'. Destaca-se que esta é uma das competências com menor avaliação. Por meio dos levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está pouco desenvolvida, uma vez que não foi evidenciada a definição e comunicação da visão da empresa, tanto em relação ao público externo quanto junto aos empregados.

Nota-se que o processo de comunicação que sinaliza o posicionamento ou caminho futuro da empresa fica comprometido, pois os assuntos em âmbito estratégico e tático ficam frequentemente sob a responsabilidade do administrador, e desta forma, isso pode afetar a liderança gerencial e a motivação das pessoas.

Desta forma, o líder tem a capacidade de criar um conjunto de estímulos, incentivos, que motivem as pessoas a realizar a missão, a visão e os objetivos organizacionais (VERGARA, 1999).

Observou-se que as práticas de gestão adotadas pelos empresários destas MPEs pesquisadas, na qual os objetivos e estratégias ficam somente presentes na mente do empresário, criando um distanciamento em relação aos empregados, que frequentemente ficam envolvidos somente em questões operacionais.

Por outro lado, os atributos da liderança gerencial, contribuem para o desempenho e influenciam os resultados da empresa (Klemp,1999).

Foi registrada a citação de 1 (um) empresário a qual informou ter uma missão criada e devidamente implementada na empresa:

[...] hoje reconheço que melhorei muito nas negociações de vendas, com visão de longo prazo. Ex: Se vejo um terreno vazio, eu "farejo" quem é o dono para oferecer serviço. Busco sempre divulgar o trabalho e ser proativo.

b) Estabelecer metas e objetivos:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Estabelecer metas e objetivos	0	0	3	5	3	4	4,5

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,5$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre 'regular' e 'ótimo'. De acordo com os levantamentos de campo, observou-se que esta competência está em desenvolvimento entre a maioria dos empresários, embora na maioria das MPEs pesquisadas seja necessária a implementação e disseminação da visão e missão do negócio e o desdobramento destas em objetivos e metas organizacionais. Desta forma, constatou-se que os fabricantes de esquadrias vem conseguindo junto aos seus subordinados estabelecer objetivos específicos em nível operacional e em alguns casos até táticos, que se prendem normalmente ao projeto/serviço à ser realizado, visando sempre a implementação e execução das decisões tomadas por eles, porém, sem vinculação a uma visão ou planejamento estratégico, que segundo Boog (1994), possibilita capacitar os empregados a gerar resultados nestes objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.

Desta forma, observa-se a necessidade destes empresários desenvolver responsabilidade gerencial de nível elevado pelo futuro de suas empresas, a qual destaca Motta (1976, p.90),

[...] esta responsabilidade deve ser enfrentada pelos executivos, em termos de aumentar o seu conhecimento sobre fatores externos que afetam a sua empresa e estabelecer um senso de direção futura para seus negócios. Esse é um processo contínuo e sistemático de avaliação da organização e não é um processo ocasional de dimensionar a organização e reavaliar os seus objetivos. É nesse ponto que os estudos de estratégia organizacional moderna se diferenciam das preocupações tradicionais de formulação de objetivos empresariais.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] A área comercial recebe um bônus adicional em função das metas alcançadas. (1)

[...] há uma estrutura de trabalho com líderes responsáveis e conhecedores dos objetivos da empresa. Há também uma agenda mensal para discussão. (2)

c) Motivar a si mesmo e os outros:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Motivar a si mesmo e os outros	0	1	1	5	5	3	4,5

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,5$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre 'bom' e 'ótimo'. De acordo com os levantamentos de campo, observou-se que esta é uma competência que está em desenvolvimento pelos empresários pesquisados, e contribui significativamente para a lucratividade e produtividade da fábrica.

Para Maximiano (2000), a motivação significa a energia ou a força que o indivíduo encontra para alcançar seus objetivos, movimentado para um comportamento eficiente ou não.

Verificou-se que um total de 5 (cinco) empresários utilizam ações de incentivo e elogios pelos serviços executados, por meio de práticas de remuneração e benefícios para os empregados, incluindo pagamento de curso superior, que criam estímulos motivacionais positivos, elogio ao empregado, *feedback* positivo.

Destaca-se que em (4) quatro empresas foram identificadas um ambiente propício para o desenvolvimento profissional, que é um fator que produz estímulos junto aos empregados.

Tais estímulos produzem mudanças comportamentais nas pessoas e nos resultados da organização, promovendo um desempenho superior (BOYATZIS, 1982).

De forma geral, observou-se entre os empresários uma paixão e identidade com negócio demonstrada nos momentos de entrevista, o que revela um estado de automotivação necessária para futuras iniciativas da empresa. Isto revela a manutenção por parte dos empresários de um bom nível de entusiasmo, motivação e de otimismo para empreender seu negócio. No entanto, foi evidenciado na maioria dos empresários uma postura menos agressiva para prospecção de novas obras e serviços no mercado, como por exemplo, a visitação de obras ou clientes potenciais, e identificação de novas oportunidades de negócios, sendo, portanto, necessário o desenvolvimento desta competência para poder perceber as oportunidades existentes e buscar imediatamente os caminhos para viabilizá-las.

Verificou-se que a maioria dos empresários ficam aguardando o surgimento de novos serviços/clientes na própria empresa, pois, em função da grande centralização de atividades, não conseguem ter tempo suficiente para se dedicarem a estas atividades (JORDÃO, 2017).

Observa-se, no entanto, que nesse estudo não foi analisado o nível atual de motivação dos empregados.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 6 (seis):

[...] no ano de 2011 abri a empresa novamente com mais experiência e sem nenhuma dívida e mais maturidade. (1)

[...] tomei a decisão de ter vidraçaria no fim de 2015, quando a empresa em que trabalhava fechou as portas. (2)

[...] após este período recebi uma proposta do proprietário para terceirizar o trabalho numa relação de parceria, onde ele fez toda a montagem da estrutura de negócio de uma serralheria, que era um novo negócio e que teria um outro parceiro que já atuava anteriormente na empresa CA. (3)

[...] busco fazer o serviço prestando atenção no amanhã, pois sobrevivo de indicação, e não saio caçando serviço. (4)

[...] hoje não temos ações de motivação, o que fazemos algumas vezes é terceirizar serviços pequenos para os próprios funcionários após o horário, porque para esse tipo de equipe o que importa é o dinheiro no final. (5)

[...] hoje com a empresa ainda pequena por conta da quantidade de funcionários, temos uma relação bem pessoal, acompanhando obras, ajudando no que for preciso. (6)

d) Projetar e organizar:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Projetar e organizar	0	1	2	5	6	1	4,3

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,3$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘bom’ e ‘muito bom’. De acordo com os levantamentos de campo, esta é uma competência desenvolvida pela maioria dos empresários a qual vem lidando adequadamente com a organização dos fatores produtivos da empresa (KLIKSBURG, 1999).

Esta competência mostra a capacidade do empresário para decidir como alocar e organizar os recursos disponíveis da empresa para atingir as metas, conforme os projetos definidos.

Nas MPEs pesquisadas verificou-se que existe uma articulação entre a estrutura organizacional, que nos casos das microempresas é enxuta, com a organização do trabalho e distribuição das tarefas, possibilitando um gerenciamento adequado quanto ao cumprimento dos pedidos dos clientes, e cumprindo, portanto, os resultados programados.

Destaca-se que a existência da estrutura organizacional é evidenciada pela influência que ela tem sobre o comportamento individual e de grupos (GIBSON et al, 2006).

Tudo isso contribui para um trabalho mais produtivo, com organização de tarefas e a consequente elevação dos níveis de produtividade da empresa.

Dada as características da atividade de fabricação de esquadrias, a responsabilidade do empresário com relação a alocação e a organização dos recursos no projeto, distribuição dos serviços para os serralheiros, definição de tarefas e responsabilidades é algo rotineiro e como a maioria das MPEs contam com mais de cinco anos de operação, tal fator contribui para que o processo se desenvolva.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] há uma estrutura de trabalho com líderes responsáveis e conhecedores dos objetivos da empresa. Há também uma agenda mensal para discussão. (1)

[...] será planejado a instalação e a disponibilização de recursos de mão de obra, em função da quantidade de peças envolvidas. (2)

e) Gerenciar a execução e buscar resultados:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Gerenciar a execução e buscar resultados	0	0	1	5	6	3	4,7

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,7$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre 'bom' e 'muito bom'. De acordo com os levantamentos de campo, constatou-se que esta competência está em desenvolvimento entre os empresários.

Verificou-se entre as MPEs que existem metas operacionais criadas, mostrando que as ações desenvolvidas nas empresas para a gestão dos recursos humanos, algumas delas contando com práticas de recompensa, incentivo e estímulos motivacionais, vem conseguindo produzir os resultados esperados, por meio dos esforços dos empregados.

Constatou-se também que existem iniciativas de alguns empresários para buscar a agilização e pontualidade no prazo de entrega das encomendas pelos clientes, mantendo persistência para a realização dos resultados e não desistindo frente aos obstáculos ocorridos,

mostrando capacidade para concretizar aquilo que os outros apenas começam e continua quando os outros desistem, embora alguns empresários tenham declarado ter problemas com relação a administração do tempo.

Observou-se que existe uma avaliação frequente destes empresários para verificar quais atividades agregam valor ao produto/serviço prestado para garantir melhores resultados para o negócio. Nota-se que, estas metas operacionais apontadas pelos empresários, seguem um ciclo de curto prazo, restrito ao projeto/serviço programado.

No entanto, para que seja criado um ambiente favorável à geração de resultados de médio e longo prazo, faz-se necessário implementar uma visão dentro destas empresas, fortalecer a comunicação dos objetivos empresariais, desenvolver a liderança gerencial e valorizar o capital humano, que são fundamentais para a sustentabilidade futura dos negócios.

Verificou-se por meio dos levantamentos de campo, que todos os empresários das MPEs pesquisadas, alegaram possuir a capacidade de manter-se firme num determinado propósito, buscando metas exequíveis, independente da situação, e que são importantes para compor o perfil empreendedor desejável do fabricante de esquadrias.

Destaca-se que esta competência está presente nos traços de personalidade dos empresários que fazem parte do mercado de esquadrias, conforme pesquisa do SEBRAE (1999).

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] persistência, comprometimento e determinação, pontos estes que me ajudaram a me reerguer nos momentos de dificuldades. (1)

[...] determinação em buscar novos desafios, nunca desistir de um projeto, buscando sempre a melhor opção para o cliente, mesmo ele acabando não fechando com a nossa empresa. (2)

f) Análise do grupo: melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade (competir)

Neste grupo, verificou-se por meio das competências que fazem parte do campo de metas racionais, cuja média das autoavaliações foi de $\bar{X} = 4,4$, como os empresários buscam a eficácia que leva ao caminho da produtividade e ao lucro, a análise das metas, a avaliação racional e as iniciativas para competir no mercado.

Observou-se neste grupo, que o empresário assume o papel de diretor expondo aos seus empregados o que espera por meio dos processos implementados, solucionando os problemas da melhor maneira possível, criando as regras necessárias e fornecendo as instruções para os empregados. Assume também o papel de produtor, que é dirigido para a tarefa, mantendo foco no trabalho, mantendo grau de interesse, motivação, energia e proatividade.

As análises mostram que: a) 33% dos empresários alegaram ter dificuldades para competir, em função de problemas variados como: taxas e impostos que não possibilitam igualdade de condições na formação do preço final do serviço, disputas de preço na qual não se consideram a mão de obra direta e custos operacionais com práticas de preços irreais, diferenças entre competidores que trabalham com diferentes padrões de qualidade, além das dificuldades de atendimento no pós-vendas; b) 46% declararam fazer reduções de custos, mediante negociação de preços de perfis e acessórios com fornecedores, análise constante dos custos da empresa e diminuição dos gastos com pessoal; c) 26% informaram pesquisar materiais inovadores com maior facilidade de montagem e instalação; d) 13% afirmaram executar um acompanhamento diário dos processos da fábrica e planejamento dos serviços para identificar oportunidades de reduções de custos; e) 1 (um) empresário declarou investir em um novo maquinário para aumentar a rapidez dos serviços e melhorar a qualidade da montagem; f) 1 (um) informou ter um programa para redução de perdas.

Grupo 4: Promover a mudança e estimular a adaptabilidade (criar)

- a) Usar o poder e a influência com ética e efetividade:

COMPETÊNCIA	N° EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Usar o poder e a influência com ética e efetividade	0	0	4	5	3	3	4,3

Usar o poder com ética e efetividade significa manter respeito absoluto pelo outro, dentro e fora da empresa, ter honestidade e justiça nas decisões e coerência entre discurso e prática.

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,3$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre 'regular' e 'ótimo'. Por outro lado, de acordo com os

levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está em desenvolvimento entre os empresários.

Considerando-se as MPEs pesquisadas, 4 (quatro) empresários afirmaram trabalhar com padrões de conduta ética, com honestidade e transparência. No entanto, isto é também objeto de crítica generalizada tanto por parte destes empresários quanto dos distribuidores de alumínio quando se referem às práticas da concorrência.

Conforme foi comentado pelos distribuidores de alumínio, a falta de ética é um problema presente no mercado de esquadrias, fato este também apontado por vários empresários em relação a concorrência, mostrando que existem vários problemas no processo de competição, como a comercialização de esquadrias montadas com perfis fora de especificação ou com menor peso, colocação de acessórios de baixa qualidade, instalação do produto fora do padrão técnico, dentre outros.

Muitas vezes o empresário tem uma visão de curto prazo do negócio ignorando que uma postura ética pode redundar em custos menores, maior clareza sobre o desempenho de sua estrutura, validação moral dos atos frente aos empregados e respeito dos *stakeholders* (MOREIRA, 2017).

Nota-se que tal comportamento produz impactos na formação do capital humano que considera os valores éticos e morais assumidos como um dos elementos fundamentais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

O uso do poder de forma autocrática que foi evidenciado entre os empresários, também demanda uma atenção especial, SHINYASHIKI, (2017, diz:

[...] um chefe também se torna conhecido por pensar apenas nos resultados e nos lucros que a empresa vai atingir, esquecendo de todo o resto e do bem-estar dos colaboradores em alguns momentos.

Observou-se que o poder utilizado por estes empresários, é direcionado para o cumprimento das metas definidas de produção e instalação dos produtos, na qual eles canalizam as energias junto ao grupo de empregados ou individualmente, para que os objetivos sejam cumpridos.

Não foi evidenciado entre as MPEs pesquisadas o uso do poder para influenciar outros empresários, por meio do uso da experiência adquirida no ramo, para conquistar um benefício para a empresa.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários, das quais destacam-se 4 (quatro):

- [...] não utilizamos métodos desleais para crescimento ou obtenção de lucros. (1)
- [...] sem ética profissional: é o que falta para nossos políticos. (2)
- [...] honestidade no trabalho, pois desta forma terei respaldo dos clientes e fornecedores. (3)
- [...] uso material mais leve para melhorar no preço. (4)

b) Patrocinar e vender novas ideias:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Patrocinar e vender novas ideias	0	1	4	4	5	1	4,1

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários-gestores ($\bar{X}=4,1$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre “regular” e “muito bom”. De acordo com os levantamentos de campo, observou-se que esta competência está pouco desenvolvida entre os empresários-gestores, uma vez que não foram evidenciados entre a maioria das MPEs pesquisadas, práticas que promovam a geração de novas ideias e soluções, como, por exemplo, a implementação de programas e ferramentas da qualidade, plano de sugestões e prêmios de reconhecimento, que visem o reconhecimento e valorização profissional do empregado.

Em 2 (duas) empresas foi evidenciado o uso de ‘caixa de sugestões’ e 1 (uma) empresa, o empresário-gestor declarou estabelecer ações de melhoria dos processos e das rotinas das empresas, que são discutidas por meio de reuniões semanais e quinzenais.

Desta forma, verificou-se a necessidade dos empresários-gestores em manter um elo constante de comunicação com os empregados, de forma a orientar e transformá-los em ‘voz ativa’ dentro da empresa, por meio de uma liderança gerencial.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários-gestores, das quais destacam-se 2 (duas):

[...] através do acolhimento de ideias sugestões e críticas, onde tudo é analisado e dado feedback aos envolvidos. (1)

[...] nem sempre...como disse: procuro discutir o serviço antes de executa-lo, ouço as ideias dos funcionários se achar que é a melhor forma de efetuar o serviço fazemos desse jeito. (2)

c) Estimular e promover a inovação:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Estimular e promover a inovação	0	2	3	4	4	2	4,1

A inovação caracteriza-se basicamente por extensão da linha de produtos ou serviços, melhorias no produto ou serviço, oferecimento de novos produtos e serviços aos clientes, e novos métodos de comercialização (McFADZEAN et al., 2005).

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários ($\bar{X}=4,1$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘ruim’ e ‘ótimo’. De acordo com os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está pouco desenvolvida, uma vez que não foram evidenciadas de forma geral, a exploração de novas ideias que busquem alavancar a competitividade dos negócios e a melhoria dos serviços de montagem e instalação de esquadrias.

Este fato observado faz parte de uma tendência deste mercado a qual é corroborado por Cardoso (2004), que aponta que a participação dos extrusores nos processos inovativos dos serralheiros é baixa, atrelado ao fato de que a maioria destes profissionais ainda não lidam com sistemas de esquadrias homologadas pelo PBQP-H, conforme foi evidenciado nos levantamentos de campo. A homologação dá uma sinalização ao mercado de que a empresa lida com a qualidade, desde a etapa do projeto até a montagem, passando por ensaios laboratoriais.

Diante disso, o processo de inovação fica comprometido pois depende do desenvolvimento das competências ligadas aos conhecimentos básicos e especializados nas técnicas de industrialização de esquadrias, que permitem aos empregados associar novos conceitos e conceber novas ideias e de um ambiente organizacional propício para que isto venha ocorrer, e, portanto, os empresários-gestores devem saber investir e adquirir conhecimento com tecnologia de novos produtos e processos (TURRIONI,2017).

Como resultado, de acordo com as observações e análises realizadas, verificou-se que o processo de crescimento da empresa poderá ficar comprometido no futuro, pois de acordo com MOTTA (1976),

[...] é um processo de mudança e inovação, bem como de adaptação a novas circunstâncias e à nova ambiência na qual a organização vai operar. Inovação e mudança, porém, não são “comodidades” garantidas no processo gerencial, nem ocorrência normal na evolução das organizações modernas.

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários-gestores, das quais destacam-se 3 (três):

[...] buscamos nos atualizar, identificando novos maquinários, participando de palestras e cursos na própria empresa envolvendo alguma inovação no setor de alumínio, e posterior divulgação para os nossos clientes. (1)

[...] através da permanente atualização tecnológica e conhecimento do mercado e da inovação de produtos e serviços. (2)

d) Negociar acordos e compromissos:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Negociar acordos e compromissos	0	0	2	5	5	3	4,6

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários-gestores ($\bar{X}=4,6$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘bom’ e ‘muito bom’. De acordo com os levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está em desenvolvimento e é valorizada entre os empresários-gestores pesquisados.

Segundo Berley (1984) a negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo.

Desta forma, verificou-se entre os empresários-gestores que, embora os empregados não participem no processo decisório em assuntos que fujam as rotinas operacionais e existam alguns problemas de comunicação e de conflitos internos, por outro lado, existe um ambiente de confiança entre as partes, propício para negociação de acordos e compromissos, e discutir questões de interesse comum.

Nos processos de negociações e acordos envolvendo clientes e fornecedores, verificou-se por meio dos levantamentos, que os empresários-gestores, vem frequentemente

enfrentando conflitos relacionados a questões de prazo, especificação técnica, preço e qualidade do serviço, na qual a maioria alegou administrar estes problemas de forma oportuna e profissional, usando transparência nas relações e cumprindo aquilo que foi acordado. Verificou-se que, embora exista compromisso e envolvimento com o negócio e resultados da empresa e de seus empregados e clientes, é necessário o desenvolvimento desta competência para a geração de soluções originais para resolver problemas do negócio e conclusão dos serviços contratados pelos clientes, as quais são fundamentais para compor o perfil empreendedor desejável do fabricante de esquadrias,

Foram registradas as citações de 15 (quinze) empresários-gestores, das quais destacam-se 3 (três):

[...] sou rigoroso com horários e prazo de entrega e comprometimento com os clientes. (1)

[...] busco o comprometimento, atendimento dos prazos acordados e atenção aos clientes. (2)

[...] tenho comprometimento com os clientes e funcionários. (3)

[...] procuro sempre cumprir com o que se é combinado com os clientes e deixar bem claro no contrato o que o cliente está comprando antes da execução do serviço a ser feito para não haver dúvidas. (4)

[...] hoje reconheço que melhorei muito nas negociações de vendas, com visão de longo prazo. Ex: Se vejo um terreno vazio, eu “farejo” quem é o dono para oferecer serviço. Busco sempre divulgar o trabalho e ser proativo. (5)

e) Implementar e sustentar a mudança:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Implementar e sustentar a mudança	0	1	6	3	3	2	3,9

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários-gestores ($\bar{X}=3,9$), verificou-se que elas ficaram concentradas em ‘regular’. De acordo com os resultados dos levantamentos de campo, verificou-se que esta competência está pouco desenvolvida e apresentou a menor avaliação entre todas as competências gerenciais pesquisadas.

A implementação e sustentação de mudança demanda do fabricante de esquadrias a capacidade para dar abertura para novas idéias, sugestões e opiniões dos empregados, na qual deve usar a criatividade visando obter resultados práticos para o negócio. Vê o que os outros veem, mas exercita um olhar questionador. Por isso inova, introduz, modifica, transforma e agrega muito mais valor que os outros.

Observou-se que na maioria das empresas não foi evidenciado um ambiente de transformação e de mudanças, fato este que pode comprometer futuramente a sustentabilidade dos negócios e o cumprimento de metas e objetivos mais desafiadores.

De acordo com Turrioni (2017), as empresas de fabricação de esquadrias devem estar capacitadas e preparadas para um desenvolvimento futuro, considerando a adequação do espaço de recebimento, envolvendo a estocagem e movimentação de materiais, a transformação, que envolve o corte, usinagem, preparação e montagem e a expedição.

Conforme pesquisa do SEBRAE (1999), este atributo foi incluído nos traços de personalidade dos empresários-gestores da área de fabricação de esquadrias, e está relacionado ao grupo de competências ‘promover a mudança e estimular a adaptabilidade’ que apresentou as menores autoavaliações em relação aos demais grupos, e tal fato é devido à falta de abertura dos empresários-gestores para mudanças e processos que envolvam a inovação, e, portanto, é um comportamento que deve ser melhor trabalhado.

Além disso, o processo de mudança visa também elevar a eficiência, reduzir custos, produzir avanços tecnológicos e melhorar a competitividade da empresa no mercado, envolvendo a aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologias, as quais não foram evidenciados nestas MPEs pesquisadas.

f) Análise do grupo: promover a mudança e estimular a adaptabilidade (criar)

Neste grupo, verificou-se por meio das competências que fazem parte do campo de sistemas abertos, cuja média das autoavaliações foi de $\bar{X} = 4,2$, como os empresários-gestores buscam a eficácia para a adaptabilidade e o apoio externo, adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e o gerenciamento de mudança.

Observou-se que de modo geral, este grupo apontou as menores autoavaliações entre os empresários-gestores, revelando que os mesmos possuem dificuldades para criar e competir em um ambiente ambíguo e competitivo, cujos motivos estão ligados principalmente a questões culturais e resiliência a mudanças.

Destaca-se a importância de adequação das empresas às mudanças no ambiente externo, a qual define Mintzberg (2000, p.34) como a “capacidade de identificar

antecipadamente as oportunidades e ameaças presentes e provenientes do ambiente externo e organizar a empresa para gerar soluções ou ações para lidar com tais situações.”

Robbins (2010) destaca algumas dificuldades de mudanças culturais, as quais ocorrem segundo o autor “porque a cultura é formada por características estáveis, e existem diversas forças que trabalham na manutenção da cultura vigente, dentre outras”.

Para criar, o empresário deve assumir a postura de inovador, criando ambiente favorável para facilitar a adaptação e a mudança, se atentar para o ambiente em transformação, identificar tendências significativas, desenvolver conceitos e projetar/implementar mudanças que se fizerem necessárias e estimular e promover a inovação. Deve também assumir a postura de negociador, usando seu poder de influência, com ética e efetividade, patrocinar e vender novas ideias e negociar acordos e compromissos.

Para tanto, o clima da empresa deve ser de desafio e motivação, dinamismo, confiança e com liberdade para que os empregados executem as tarefas expressando suas opiniões, na qual o empresário deve considerar também a possibilidade de correr riscos (EKVALL, 1996).

Nas MPEs pesquisadas, os empresários-gestores alegaram ter dificuldades em criar, em função da reduzida capacidade de investimento, e receio quanto a correr riscos no desenvolvimento de novas soluções de produtos e redefinições de processos internos. Observou-se que de modo geral, este grupo apontou as menores autoavaliações entre os empresários-gestores, revelando que os mesmos possuem dificuldades para criar e competir em um ambiente ambíguo e competitivo, cujos motivos estão ligados principalmente a questões culturais e resiliência a mudanças.

Nota-se que com o aumento das exigências do setor de esquadrias e os novos requisitos de qualidade, irão passar a ser uma barreira de entrada para novas empresas sem experiência e tecnologia, e a sustentação das mudanças irá ocorrer a partir do fortalecimento das empresas fabricantes qualificadas por meio de uma organização setorial profunda baseada na qualidade (CORDEIRO, 2017).

Grupo 5: Integração e o caminho para a maestria:

COMPETÊNCIA	Nº EMPRESAS POR AVALIAÇÃO						
	péssimo	ruim	regular	bom	muito bom	ótimo	média \bar{X}
Integração e o caminho para a maestria	0	0	3	4	7	1	4,4

Observando-se a média das autoavaliações feitas pelos empresários-gestores ($\bar{X}=4,3$), verificou-se que elas ficaram concentradas entre ‘regular’ e ‘muito bom’.

Esta competência está pouco desenvolvida entre os empresários-gestores, não tendo sido evidenciada a existência de um ciclo de aprendizagem contínua e de desenvolvimento de novas competências, a implantação de novas ideias e um olhar para o mundo de forma diferenciada, com vistas a obtenção de resultados favoráveis para a organização, independente do grau de desafio a qual estão submetidos os empresários-gestores (QUINN et al., 2015).

Avaliando os cinco grupos, notou-se pelas autoavaliações e entrevistas feitas com os empresários-gestores que existe uma tendência de uma forma única de gerenciamento, na qual a maioria vem buscando mais controlar, competir e colaborar no mercado (as duas primeiras com maior destaque). Desta forma, os empresários-gestores se preocupam mais com as rotinas e planos de curto prazo e com a sobrevivência do negócio, porém precisam desenvolver as demais dimensões gerenciais do cargo, buscando alternar sem descontinuidade entre as funções as competências, de forma simultânea e integrada, de forma a obter resultados à longo prazo.

A multifuncionalidade ou polivalência deve ser entendida no sentido de usar várias competências concomitantemente (Girardi et al., 2009), na qual pode-se observar que ainda falta consistência na mistura das competências pelos empresários-gestores de forma a garantir um equilíbrio e suporte entre as ações integradas de colaborar, controlar, competir e criar, a qual declara Quinn et al. (2015), que não é algo assim tão simples para o empresário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o processo de formação e desenvolvimento das competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias, na qual buscou-se conhecer a progressão profissional dos empresários e os vários caminhos e fatores contribuintes que propiciaram a formação destas competências e entender como eles desenvolveram as competências gerenciais que hoje possuem. Buscou-se também verificar a adequação de tais competências ao perfil exigido pelo mercado que compõe a cadeia da construção civil.

4.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

O desenvolvimento profissional dos empresários pesquisados, teve como papel de destaque, a experiência anterior no ramo de esquadrias e vidraçarias, envolvendo 14 MPEs (ou 87% da amostra), cujos conhecimentos adquiridos por meio de suas competências pessoais, foram relevantes e fator impulsionador para a condução e crescimento dos negócios a qual hoje dirigem. Estas experiências adquiridas no papel de gestor ou no exercício de outras funções técnicas ou administrativas em serralherias ou vidraçarias, contribuíram para a formação das competências gerenciais e tornaram-se elementos facilitadores para a geração de *know-how*, tanto técnico, quanto gerencial. Contribuíram ainda para formar a base de desenvolvimento profissional, habilitando os empresários a se tornar ‘empreendedores técnicos’ e criar uma maior afinidade com o negócio atual, além de possibilitar a adaptação e dinamização das operações, na qual a expansão das experiências vividas foi mais rápida.

Nesta trajetória de carreira, num momento inicial, observou-se a necessidade dos empresários de fortalecer algumas dimensões gerenciais fundamentais para a adaptação das experiências anteriores ao negócio atual, como o processo de tomada de decisões, a capacidade de planejar e a gestão do capital humano. A tradição no ramo de atuação, tornou-se também um facilitador para a formação das competências gerenciais. Os empresários que passaram pelo processo de sucessão familiar tiveram na fase de transição da direção a transmissão de conhecimentos pelos familiares, que exerceram o papel de ‘tutor’ de treinamento. Desta forma, o desenvolvimento dos sucessores foi mais acelerado, e as

dificuldades encontradas na gestão do negócio foram menores e sem conflitos, contribuindo para uma adaptação mais rápida ao modelo de gestão do negócio desenvolvido por estes familiares. Um outro grupo de empresários formado pelos ‘oportunistas’ (25% da amostra), estabeleceram seus negócios em função de uma transição forçada em sua carreira profissional.

Embora, alguns deles tenham adquirido experiência gerencial anterior em outras empresas, por outro lado, tiveram maior dificuldade para formar experiência na gestão do negócio atual, devido à falta de conhecimento do ramo de esquadrias. Identificou-se que, de forma geral, os empresários pesquisados apresentaram necessidades de aprimoramento de sua formação profissional, envolvendo conhecimentos complementares como: a) novas tecnologias aplicáveis a fabricação de esquadrias, que envolvam produtos e processos e inovações necessárias para atender as demandas da construção civil; b) processo decisório e comportamento organizacional, como conflitos internos, comunicação e liderança gerencial, que demandam uma atenção especial, pois contribuem para os objetivos de maximização da produtividade e lucro e para o estabelecimento do compromisso e a coesão entre empregados; c) processos de planejamento estratégico, que contribuem para a melhoria da competição e a criação de um olhar para o futuro e o crescimento dos negócios; d) ações para melhorar o entendimento dos movimentos da concorrência (evoluções, tendências e solicitações do mercado de esquadrias), que são importantes para que a empresa possa assegurar condições de competição neste mercado. Por outro lado, identificou-se que os empresários vêm canalizando esforços para o aprimoramento no desenvolvimento de conhecimentos ligados às rotinas operacionais que envolvem processos já existentes e dominados na operação da fábrica, bem como, nos conceitos básicos de gestão de processos financeiros, os quais são importantes para o controle do negócio. Como 69% das MPEs pesquisadas contam com mais de 5 anos de operação, isto se torna um fator contribuinte para o incremento da maturidade profissional. Verificou-se também a necessidade de uma maior escolarização por parte dos empresários, uma vez que 53% dos pesquisados possuem até o segundo grau completo, e tal exigência é importante para o desenvolvimento e aceleração do processo de desenvolvimento profissional.

4.2 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Considerando-se o modelo de Quinn et al. (2015) e as dimensões gerenciais que fazem parte dos papéis desempenhados pelos fabricantes de esquadrias na gestão de seus negócios,

que refletem o uso das 21 competências gerenciais utilizadas neste estudo, observou-se que os empresários hoje canalizam mais esforços nas ações de ‘colaborar’, ‘controlar’ e ‘competir’.

As ações gerenciais de controlar e competir, são as que apresentam maior dificuldade da gestão e são foco de uma maior preocupação dos empresários, que buscam a sobrevivência da empresa no exercício diário de suas funções. Observou-se que na maioria das MPEs pesquisadas, devido a estrutura ser enxuta e com poucos empregados, existe uma proximidade do empresário com os empregados. Nota-se também a prática da fiscalização constante do trabalho, com acompanhamento das etapas envolvidas, na qual os empresários buscam criar esforços junto aos empregados para o cumprimento do prazo e da qualidade do produto/serviço prestado. Exercendo o papel de ‘monitor’ (processo interno) nas práticas de gestão cotidiana, os empresários vêm se preocupando em buscar manter um conhecimento amplo de tudo o que ocorre na empresa, visando ‘controlar’ seu negócio.

Os resultados das entrevistas feitas com os empresários e os distribuidores de alumínio, mostram que existe a necessidade de melhoria das práticas de gerenciamento, da criação de iniciativas para qualificação dos empregados e do autodesenvolvimento do empresário. Da mesma forma, verificou-se a necessidade de manter uma comunicação transparente e o desenvolvimento de ações para um melhor gerenciamento do conflito construtivo, por meio do desenvolvimento de uma liderança gerencial, de forma a contribuir para os objetivos empresariais e as estratégias definidas pela empresa. Verificou-se um nível reduzido de delegação de tarefas. Constatou-se também que as decisões são baseadas na experiência cotidiana que transcorre numa relação às vezes autoritária e paternalista, e, portanto, faz-se necessário que os empresários venham fortalecer sua comunicação com os empregados, e saibam lidar com situações adversas, em que ‘o líder deve levar o grupo aos objetivos almejados’. Isto é reflexo das características presentes entre os empresários pesquisados, na qual a maioria apresentou perfil de ‘chefe’ ou ‘gerente’ e não de ‘líder’.

No grupo de competências voltadas para ‘estimular e possibilitar a conformidade’, constatou-se que nenhum dos empresários pesquisados fez menção ao uso de normas aplicáveis ao setor de esquadrias que é um requisito mandatório na construção civil. Tais normas são fundamentais para assegurar a qualidade e desempenho final do produto. Observou-se também, que a maioria dos empresários pesquisados não utilizam indicadores e métricas do negócio. Foi evidenciado o uso de controles básicos de clientes, fluxo financeiro de recebimentos e de gestão do estoque de materiais, além de um baixo índice de informatização para garantir melhor eficácia dos processos (papel de coordenador).

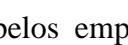
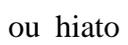
Identificou-se também a necessidade de desenvolvimento de ações para melhorar a integração entre equipes de empregados, visto que foram apontadas divisões entre a equipe administrativa e da fábrica, embora haja uma supervisão constante das tarefas (papel de monitor) e proximidade no relacionamento interpessoal, a qual contribui para mitigar eventuais conflitos. Constatou-se que os empresários vêm buscando centrar esforços para a fidelização dos clientes de sua carteira, porém, em poucas empresas, foram evidenciadas ações de prospecção de novos clientes no mercado, por meio de visitas em obras, construtoras, etc.

No grupo de competências voltadas para ‘melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade’, identificou-se a necessidade dos empresários de estabelecer metas e objetivos na organização num horizonte de longo prazo, por meio da implementação de um planejamento estratégico, que envolva os empregados. Isto irá contribuir para a valorização do capital humano e o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e do produto pelos empregados envolvidos na montagem, além de melhorar a qualidade do produto e do processo de produção (papel de diretor).

No grupo de competências voltadas para ‘promover a mudança e estimular a adaptabilidade e o apoio externo’, as quais contribuem para a adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança, verificou-se que, apesar da importância destas competências, notou-se entre os fabricantes de esquadrias, receio e insegurança quanto a correr riscos em processos de mudanças e inovações (papel de inovador), e também em investimentos em equipamentos mais modernos.

Complementando este conjunto de competências pesquisadas, ‘a integração e o caminho da maestria’, foca no modelo gerencial adotado pelos empresários, como, de forma conjunta, eles integram os campos de meta racional, relações humanas, processo interno e de sistema aberto em suas ações na empresa. Observou-se entre os empresários, uma falta de compreensão da situação de forma clara e aprofundada da empresa com o uso da intuição, para poderem utilizar, além das 3 (três) ações as quais hoje eles centram mais esforços, também a ação de ‘criar’, de forma ponderada, para se adaptarem facilmente a estes papéis, de forma a atender adequadamente as contradições organizacionais, e assim, gerar resultados. No Quadro 2, está indicado o estágio de desenvolvimento das competências dos empresários.

Quadro 12- Estágio de desenvolvimento das competências dos empresários

Competência gerencial	Ação	Percepções dos Empresários		Situação atual
		Média T	Avaliação	
Entender a si mesmo e os outros	I - Colaborar	4,1		
Comunicar com honestidade e efetividade.		4,9		
Orientar e desenvolver pessoas.		4,0		
Gerenciar grupos e liderar equipes.		4,3		
Gerenciar e estimular o conflito construtivo		4,1		
Organização de fluxos de informações.	II - Controlar	4,3		
Trabalhar e gerenciar entre funções.		4,6		
Planejar e coordenar projetos.		4,7		
Medir e monitorar o desempenho e a qualidade		4,5		
Estimular e possibilitar a conformidade.	III - Competir	4,1		
Desenvolver e comunicar uma visão.		3,9		
Estabelecer metas e objetivos.		4,5		
Motivar a si mesmo e os outros.		4,5		
Projetar e organizar.		4,3		
Gerenciar a execução e buscar resultados.	IV - Criar	4,7		
Usar o poder e a influência com ética e efetividade		4,3		
Patrocinar e vender novas ideias		4,1		
Estimular e promover a inovação		4,1		
Negociar acordos e compromissos		4,6		
Implementar e sustentar a mudança		3,9		
Integração e o caminho para a maestria	I + II + III + IV	4,4		



Desenvolvida



Em desenvolvimento



Nada/pouco desenvolvida

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Com base na análise das competências gerenciais desenvolvidas pelos empresários-gestores, verificou-se nos resultados apurados que existe um certo *gap* ou hiato entre as percepções destes empresários presentes nas médias das autoavaliações que refletem como estão sendo valorizadas as competências gerenciais que hoje possuem, as quais influenciam o entendimento e a gestão de seus negócios, e os dados coletados nos levantamentos de campo,

4.3 PERFIL PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS: SITUAÇÃO ATUAL X EXIGÊNCIAS DE MERCADO

Verificou-se que, embora os empresários pesquisados venham buscando melhorar as condições de sua empresa para poder competir no mercado, na qual alguns deles

manifestaram o desejo de realizar investimentos para melhoria da fábrica, por outro lado, a maioria não vem priorizando desenvolver seu perfil profissional, mediante iniciativas de autodesenvolvimento e atualização de técnicas de fabricação de esquadrias e de novos conceitos de gestão. Observou-se que o perfil atual de mercado exige capacitação dos empresários para que possam lidar adequadamente com novas tecnologias, máquinas e equipamentos e proceder inovações. Da mesma forma, as fábricas de esquadrias para poderem atender serviços de maior valor agregado, devem contar com um departamento técnico qualificado, um setor administrativo estruturado envolvendo os setores de finanças, marketing, pessoal e faturamento, um setor produtivo com processos organizados, um setor de instalação direta e indireta e um núcleo para treinamentos profissionalizantes dentro da fábrica, além de um grupo de informática, para melhorar a eficiência operacional. Desta forma, constatou-se a necessidade de desenvolvimento de conhecimentos complementares para a construção de um perfil profissional em conformidade com as exigências de mercado. Tais diferenças em relação ao perfil profissional demandado pelo mercado, poderão produzir reflexos na sustentabilidade dos negócios, no que tange aos aspectos comerciais e tecnológicos. No Quadro 12 está especificado como está a situação atual de cada um dos componentes do perfil do empresário e as necessidades de desenvolvimento.

Quadro 13- Perfil do empresário (situação atual)

Perfil do empresário (conforme exigências de mercado)	Situação atual
1) aprendizagem por meio das práticas obtidas em outras empresas: ex-funcionário de empresa do setor de esquadrias (Turrioni, 2017; Nonaka e Takeuchi, 1997; Bruce, 1996; Davenport e Prusak, 2003; Perrenoud,1998)	Desenvolvida
2) pertence a 2ª ou 3ª geração de empresa de esquadria (Turrioni, 2017; Davenport e Prusak, 2003)	Desenvolvida
3) possui formação superior nas áreas: Engenharia, Administração ou Arquitetura. (Turrioni, 2017)	Em desenvolvimento
4) tem a capacidade de buscar um processo de permanente atualização de informações sobre o mercado no qual ele se insere, tendências econômicas em todos os níveis. Tem vivência técnica e tem relacionamento direto com o mercado. Conhece as práticas da concorrência. (Turrioni, 2017; SEBRAE, 2017; Contador, 2008; Prahalad e Hamel, 1998; Kotler e Armstrong, 2015)	Nada/pouco desenvolvida
5) sabe investir/adquirir conhecimento com tecnologia de novos produtos e processos. (Turrioni, 2017)	Nada/pouco desenvolvida
6) investe em capacitação de pessoas (Turrioni, 2017)	Nada/pouco desenvolvida
7) conhece os vários sistemas de esquadrias disponíveis no mercado (Rocha, 2011; Cardoso, 2011)	Em desenvolvimento
8) conhece conceitos de engenharia aplicáveis às esquadrias: plantas, projetos, etc. (Rocha, 2011)	Em desenvolvimento
9) mantém uma formação profissional permanente: mantém um aprimoramento pessoal: viagens, cursos (gestão e liderança empresarial, administração de negócios, planejamento tributário, etc.); participação em palestras. (Turrioni, 2017; Reis, 2011; SEBRAE, 2017)	Em desenvolvimento
10) efetua leituras especializadas (Turrioni, 2017; Cardoso, 2011)	Nada/pouco desenvolvida
11) mantém padrões éticos de conduta: colaboradores e mercado. (Srouf, 2000; Moreira,1999)	Em desenvolvimento
12) conhece as normas de desempenho de esquadrias (Reis, 2011; Cardoso, 2011; Turrioni, 2017)	Nada/pouco desenvolvida
13) tem capacidade para promover iniciativas de inovação e mudanças (Ekvall, 1996; Amabile, 1997; Robbins, 2010; Kotler e Armstrong, 2015; Turrioni,2017)	Nada/pouco desenvolvida
14) procura as empresas a qual se identifica: ramo residencial, comercial, etc. (Cardoso, 2011)	Desenvolvida



Desenvolvida



Em desenvolvimento



Nada/pouco desenvolvida

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Considerando o histórico de desenvolvimento profissional e as competências gerenciais analisadas dos empresários, constatou-se que as competências gerenciais hoje desenvolvidas, foram formadas principalmente por meio das experiências anteriores no ramo de esquadrias, inclusive nos casos de sucessão familiar, mas também, por meio do desenvolvimento natural das experiências do empresário-gestor em função do tempo de vivência no negócio atual, na qual a maioria das empresas conta com mais de 5 anos de operação. Verificaram-se necessidades de adequação destas competências gerenciais, para atender as exigências do setor da construção civil e dos seus clientes, com um desenvolvimento do perfil atual destes empresários, em específico, formação escolar, relacionamento com o mercado, tecnologia e inovação, conhecimento das normas de desempenho de esquadrias, conhecimento técnico de

projetos e desenvolvimento de liderança gerencial. Isto irá contribuir para a integração e desenvolvimento das ações gerenciais de colaborar, controlar, competir e criar, necessária para a sustentabilidade dos negócios. Percebe-se que existe a necessidade destes empresários entender e focar estas competências gerenciais como uma oportunidade de melhoria da empresa, por meio de uma estratégia alinhada com os objetivos e metas organizacionais, que considere, no processo de desenvolvimento das competências gerenciais, o autodesenvolvimento e atualização profissional dos empregados e das práticas voltadas para o ambiente externo. Constatou-se que os empresários, por desconhecerem os conceitos de competência, não reconhecem a sua necessidade e nem vem direcionando esforços para desenvolver os atributos de liderança, que da mesma forma, precisa ser desenvolvida, assim como a qualificação dos empregados para a formação do capital humano, requisitos fundamentais para a sustentabilidade dos negócios.

Hoje as competências desenvolvidas ficam relacionadas mais aos conhecimentos necessários para a sobrevivência do negócio que dirigem e para a continuidade das operações.

Espera-se por meio dos resultados apresentados nesta pesquisa, lançar uma luz sobre o subsetor de esquadrias e contribuir para o desenvolvimento de percepções sobre como são valorizadas e desenvolvidas as competências gerenciais pelos fabricantes de esquadrias e das dificuldades enfrentadas pelos mesmos na gestão de seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ACURA GLOBAL. 2017. **Lean Manufacturing**. Disponível em: <http://www.acura.com.br/>. Acesso em: 07/06/2017 as 23:26h.
- AECWEB. **Sistema unitizado agiliza instalação de fachadas**, 2016. Disponível em: https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/sistema-unitizado-agiliza-instalacao-de-fachadas_12107_10_0>. Acesso em: 27/05/2017 as 12:55 h.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ANTUNES, A.B.et al. **Terminologia de Formação Profissional**. Lisboa: CIME, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Catálogo: norma NBR 10821**. 2017. Disponível em <www.abnt.catalogo.com.br>. Acesso em: 20/03/2017 as 14:23 h.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROCESSADORES E DISTRIBUIDORES DE VIDROS PLANO – ABRAVIDRO, 2016. **Chegou a hora de a vidraçaria virar serralheria?** Disponível em: <http://abravidro.org.br/chegou-hora-de-vidracaria- virar-serralheria/>>. Acesso em: 18/06/2017 as 19:24 h.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO-ABAL. 2017. Disponível em: <http://abal.org.br/hotsites/index.cfm?>>. Acesso em: 08/06/2017 as 00:29 h.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO-AFEAL. **Esquadrias de alumínio**. Disponível em: <www.afeal.com.br/rev/institucional/esquadriasdealuminio>. Acesso em: 15/12/2016.
- _____. Relatório Setorial. **Programa Setorial da Qualidade de Esquadrias de Alumínio**. 2007. Disponível em: <http://www.afeal.com.br/portal>>. Acesso em: 10/03/2017 as 14:30 h.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento**. 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/141810.pdf>>. Acesso em: 21/02/2017 as 17:51 h.
- BADWAN, L.A. M.; MOURA, Ronald R. **Aprendizado de Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso dos Gestores de Equipe da Agência Bagé do Banco X, Universidade da Região de Campanha, Observatorio de la Economía**, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. Ed. Lisboa: Edições 70, 2009
- BARNEY, Jay B., RAY, Gautam, MUHANNA, Waleed. **Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of resource based theory**. Strat, Mgmt. J., 25: 23-37, 2004.
- BATISTA, F. F. **Casoteca/práticas de gestão do conhecimento**, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/casoteca/105-casoteca/casos-de-gestao-do-conhecimento/132-a-criacao-do-conhecimento-organizacional-o-caso-da-matsushita-electric-industrial-company>>. Acesso em: 24/02/2017 as 15:08 h.

BECKER, B.E., HUSELID, M.A, ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance.** Boston, M.A: Harvard Business School Press, 2001.

BERGAMINI, C.W. **A motivação nas organizações**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERLEY, D. **The positive negotiation Program**, 1984

BITENCOURT, C.C., **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional**, 2001. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

_____. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**, Revista ©ERA, vol. 44, nº1, p.59, jan/mar/2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em: 03/02/2017 as 14:19 h.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Maria Lúcia G.L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BONOME, J.B.V. **Teoria Geral da Administração.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BOOG, G.G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. **O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras**, RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1, pp. 575-593, jul./ago. 2010. Disponível em: <www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1073.pdf>. Acesso em: 05/12/2016.

BOYATZIS, R.; **The competent manager: a model of effective performance.** New York, Wiley, 1982.

BRASIL - Ministério do Trabalho e Emprego. **Código brasileiro de ocupações – CBO**, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/downloads.jsf>>. Acesso em: 24/02/2017 as 20:01 h.

_____. Presidência da Republica – Casa Civil. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 06/06/2017 as 11:55h.

_____. Ministério das Cidades. **Programa brasileiro de qualidade e produtividade do habitat.** 2017. Disponível em: <http://pbqph.cidades.gov.br/pbqp_apresentacao.php>. Acesso em: 24/02/2017 as 11:09 h.

BRUCE, C. **On competence.** 1996 Disponível em: <<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>> Acesso em: 10/04/2017 as 20:32 h.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 176 p., 2009.

CARDOSO, A.B.; **Esquadrias de alumínio no Brasil: histórico, tecnologia, linhas atuais, gráficos de desempenho.** São Paulo; ProEditores Associados Ltda., 302 p., 2004.

_____. **“Projetista de esquadrias de alumínio.** Profissional deve desenvolver a melhor solução estética e de conforto termoacústico da edificação” art. ed. 172 de julho/2011. Disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/172/artigo286833-1.aspx>> Acesso em: 10/01/2017 as 16:20 h.

CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Guia de ética e compliance para instituições e empresas do setor da construção,** 2016. Disponível em: <<http://cbic.org.br/sites/default/files/etica%20e%20compliance%20volume%20I.pdf>>. Acesso em: 24/03/2017 as 17:01 h.

_____. **PIB Brasil e Construção Civil,** 2017. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>> Acesso em: 27/09/2017.

CHENG, A.; MENDES, M. M. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa,** Cad. estud. no.1 São Paulo 1989. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-2511989000100002> Acesso em: 07/04/2017 as 13:34 h.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. **Pesquisa qualitativa:** evolução e critérios. Revista Espaço Acadêmico – nº 128 – jan. /2012.

COCKERILL, T. (1994). **The king of competence for rapid change.** In: Mabey, C.; Iles, P. (Orgs.) *Managing Learning.* London: Routledge, p. 70-76,1994,

COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO – CIME. 2001. **Terminologia de formação profissional – alguns Conceitos de Base – III.** Disponível em: <http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/do_e_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf>, Acesso em: 24/02/2017 as 11:58 h.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição:** novo modelo de estratégia, Saint Paul Editora, São Paulo-SP, 2008.

CORDEIRO, A.H., **O mercado de esquadrias de alumínio daqui a 10 anos.** 2017 Disponível em <http://www.aecweb.com.br/cont/a/o-mercado-de-esquadrias-de-aluminio-daqui-a-10-anos_12818>, Acesso em: 10/01/2017 as 13:05h.

CORREA, E. **Aos 20, 30, ou depois dos 40 anos...A idade ideal para se tornar empresário;** Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 267ª ed., Ed. Abril, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil -Campus, 237 p., 2003.

DAVIS, L.; **The work activity briefing:** a model for workplace learning and leadership. Dissertation, Brisbane, Master of Education, 2000.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio/>>. Acesso em: 18/01/2017, as 14:20 h.

DOU-Diário Oficial da União, **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**, sancionado pela Presidência da República, publicada em 15/12/2006.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND T. **Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.; SILVA, J. **Gestão de Pessoas por Competência: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M.; **Gestão de pessoas por competências**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu, *Anais...*Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

_____. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**; Revista de Administração Contemporânea, vol. 4 nº 1, Curitiba, janeiro/abril, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1415-5552000000100009>>, Acesso em: 08/02/2017 as 20:09 h.

EKVALL, G. (1996). **Organizational climate for creativity and innovation**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1),105-123, 1996.

ESTRUTURAL GLAZING, **Structural Glazing**. 2016. Disponível em: <<http://www.estruturalglazing.com.br/portfolio-item/produto-structural-glazing/>>, 2016. Acesso em: 27/05/2017 as 12:37 h.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP; **Política Industrial para a Construção Civil-Edificações**. Departamento da Indústria da Construção – DECONCIC, 2008. Disponível em: <<http://az545403.vo.msecnd.net/observatoriodaconstrucao/2015/10/deconcicpropostaindustrial.pdf>>. Acesso em: 25/01/2017.

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A., **Construindo o conceito de competência**, Revista RAC, Ed. especial, 2001

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FORTES, B. J. et. al. **Gestão de empresas familiares: estudo de caso em uma empresa de confecções.** 2013, 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria RS, 2013.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV) – CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção, **Relatório sobre a produtividade da construção civil brasileira**, (2012). Disponível em: <<http://www.dcc.ufpr.br/mediawiki/images/a/a2/CBIC.FGV.pdf>>; Acesso em: 23/01/2017 as 13:20 h.

GERDAU. **Como montar uma serralheria.** 2017. Disponível em: <https://www.profissionaldoaco.com.br/destaques_in.asp?id_destaque=149>. Acesso em: 28/05/2017. as 19:24 h.

GERGEN, M.M.; GERGEN, K.J. Investigação qualitativa – tensões e transformações. *In:* DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. M.; JAMES, H. JR; KONOSPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: McGraw-Hill, 12ª ed., 2006.

GIL, A. C. **Metodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, D.; TOSTA, C. B. T.; PACHECO, A. S. **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos.** 2. vol. Florianópolis: Pandion: 2009.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM; **Empreendedorismo no Brasil: 2016** \ Coord. Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba-PR : IBQP, 2017; 208 p.: il. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>; Acesso em: 22/09/2017 as 14:52 h.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, L. O. M. **O Gerente da pequena empresa: algumas discussões desconcertantes.** Viçosa, 1997. Anais do VIII ENAGRAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro- Niterói, 20 a 22 de novembro de 1997. Disponível em: <www.angrad.org.br/resources/files/.../producao_637_201212051834228e9c.pdf> Acesso em: 06/06/2017 as 17:39 h.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento: database marketing, uma estratégia para adaptação em mercados competitivos.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 329 p., 2002.

GONÇALVES, H. de. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Avercamp, 2005.

GREEN, P. **Building robust competencies: linking human resources systems to organizational strategies,** Jossey Bass, 1999.

GUERRA, O.; Teixeira, F.; **A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista**; Revista de Economia Política, vol.30 no.1 São Paulo Mar.2010, Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0101-1572010000100008>>. Acesso em: 02/02/2017 as 22:43 h.

GUIMARÃES, M. **Liderança na micro e pequena empresa**. 29/01/2017. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4648/lideranca-na-micro-e-peque-na-empresa.html>>. Acesso em: 29/04/2017 as 14:31 h.

HARBISON, F. H. "Mão de obra e desenvolvimento econômico: problemas e estratégia". In: PEREIRA, Luiz (org.). Desenvolvimento, trabalho e educação. 2a ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.

HASE, S; CAIRNS, L. G.; MALLOCH, M. **Capable organizations: the implications for vocational education and training**. Adelaide: Australian National Training Authority, 1998.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HIPOLITO, J.A.M. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Anais...ENANPAD, Florianópolis, CD-ROM, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa demografia das empresas**, 2014a. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de-cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm?mobile>>. Acesso em: 23/03/2017 as 23:44 h.

_____. **Cadastro geral de empresas**, 2014b. Disponível em:<www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2014.default_tab.shtm> Acesso em: 10/09/2017 as 13:44 h.

_____. **Produto Interno Bruto a preços correntes e Produto Interno Bruto per capita. 2016**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios>>. Acesso em: 23/03/2017 as 20:54 h.

_____. **Pesquisas sociais**. Séries Estatísticas & Séries Históricas. 2017. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/glossario.aspx>>. Acesso em: 06/06/2017 as 14:54 h

JORDÃO, S. **Empreendedorismo e Liderança**, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/empreendedorismo-e-lideranca-nas-empresas/22/>>. Acesso em: 03/04/2017.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, jan.fev., pp. 33-42; 1955.

KEFALA, G.T. **Knowledge-based economy and society has become a vital commodity to countries**. International Journal of Educational Research and Technology Vol 1[2]December, p. 68-75, ISSN 0976-4089, 2010. Disponível em: <<http://www.soegra.com/ijert/vol2/10.pdf>>. Acesso em: 06/06/2017 as 18:50 h.

KLEMP JR., G.O. **Competências de liderança**. HSM Management. São Paulo v.3, n. 17, p.132-140 nov-dez, 1999.

KLIKSBERG, B. **Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo**. Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, n. 69, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, administração e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª edição, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**, 15. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: The Free Press, 1992.

LARA, J.F.; SILVA, M.B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências**: uma experiência de utilização. 2004. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=tl0001> Acesso em: 27/05/2017, as 21:09 h.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. Metodologia do trabalho científico. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 1987.

LAROUSSE. Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Ed. Ática, 2002.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **Construire la competence collective de lémtreprise**. Gestion, vol.22, nº 3, Automme, 1997.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**., 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, Tradução de: Patrícia Chittoni Ramos Reuilard, 2003.

LESSI, M. C. P. **Criação do conhecimento organizacional – parte 2**, 2009. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1418>>, Acesso em: 24/02/2017 as 15:40 h.

LEVY, L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

LIMA, C.M.P de; SOUZA, P. C. Z.; ARAÚJO, A. J. da S.; **A gestão do trabalho e os desafios da competência**: uma contribuição de Philippe Zarifian. Revista Psicol. Cienc. prof. Vol. 35 nº 4 Brasília Out/dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-8932015000401223> Acesso em: 10/02/2017 as 10:23 h.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M.; **Desenvolvimento de Competências**: o futuro agora!1997.

McFADZEAN, E.; O'LOUGHLIN, A.; SHAW, E. **Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link**. European Journal of Innovation Management, Bingley, v.8, n.3, p. 350-372, 2005.

MASSETO, L.T.; HAITO, R. O.; BERNARDES, M.; SABBATINI, F.H.; BARROS, M.B.; **Análise do mercado de esquadrias no Brasil baseada em aspectos de desempenho**, 2008. Disponível em: <www.infohab.org.br/entac2014/2008/artigos/A1918.pdf>. Acesso em 23/12/2016 as 08:30 h.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCLAGAN, P. **Competencies**: the next generation. Training and development. v.51, n.5, p.4-47, maio, 1997.

MCCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for “intelligence”**. American Psychologist, v.28, n.1, p.423-447, 1973.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 534 p., 2006.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. 10. Ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Ed. Booksman, 2000.

MIZOGUTI, A.; PEREIRA, R. C. M. **Etapas do processo de elaboração de um código de conduta em microempresa e em empresa de pequeno porte**: uma proposta – SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2017. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/337_Etica.pdf>. Acesso em: 24/03/2017 as 17:22 h.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOSCOVICCI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, p.26, 1994.

MOTTA, F. C. P., **O estruturalismo na teoria das organizações**, artigo publicado na Revista de Administração de Empresas, vol. 10 nº 4 São Paulo, 1970. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901970000400002> Acesso em: 17/01/2017 as 18:39 h.

MOTTA, P. R. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, abr.-jun. 1976.

NETO, R. C. D. A.; BARBOSA, R. R.; CENDÓN, B. V. **A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas a apreensão da realidade organizacional brasileira**: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.16, n.2, p.63-78, jul. /dez.,2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

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

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional. Retorno do investimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PALMEIRA, E.; ROCHA, G.; BRITO, M.; **Gestão financeira das microempresas**, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 153, 2011. Disponível em: <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/>>, Acesso em: 06/02/2017 as 02:13h.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-54, Julho, 1996.

PASQUALI, L. **Psicométrica: teoria e aplicações**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1997.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artmed Editora (trad. en portugais de Construire des compétences dès l'école. Paris: ESF, 1997, 2 ed., 1998).

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através das pessoas**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva. Técnica para análise da indústria e da concorrência**, Ed. Campus, São Paulo-SP, 2009.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; **“The core competence of the corporation”**. Harvard Business Review, Boston, v.68, nº 3, p.79-91, mai-jun., 1990.

_____. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R. E; FAERMAN, S. R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R.; BRIGHT, D.S. **Competências gerenciais. A abordagem de valores concorrentes na gestão**; 6ª edição, 2015.

REIS, M. N.; **Esquadrias de alumínio: análise dos critérios de escolha destes componentes em edifícios de apartamentos, padrão médio-alto, na cidade de São Paulo, 257 p.:** il. Tese (Doutorado), São Paulo, 2011.

RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, J. L.; **Produção acadêmica**. artigo publicado em 10/02/2011. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/producao-academica/construcao-civil-breve-analise/3822/>> Acesso em: 18/08/2017.

ROBBINS, S. P.; **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, A.P., **“Projetista de esquadrias de alumínio. Profissional deve desenvolver a melhor solução estética e de conforto termoacústico da edificação”** art. ed. 172 de Julho/2011. Disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/172/artigo286833-1.aspx>> Acesso em: 10/01/2017.

RUAS, R.A. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento de estudo EA/PPGA/UFRGS, P.10, 1999.

_____. **Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.** In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALES, R. L.; BARROS, A. A. **O Perfil e as Características do Empreendedor e a Mortalidade dos Pequenos Negócios no Município de Leopoldina – MG.** V EGEPE Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2008.

SANDBERG, J; **Human competence at work.** Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANTOS, A.C. **Gestion del conocimiento: analisis y proyeccion de los recursos humanos.** Cuba: Ed. CUJAE, 2001.

SCHERMERHORN JÚNIOR., J. R. et al. tradução Sara Rivka Gedanke. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, W. E.; **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura da sua empresa funcionar.** Rio de Janeiro – São Paulo: Record, 1996.

SEETHARAMAN, A.; LOCK TENG LOW, K.; SARAVANAN, A. S.; **“Comparative justification on intellectual capital”**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, Nº 4, p. 522-539, doi: 10.1108/14691930410566997, 2004.

SENGE, P. M.; **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA –SEBRAE. **Série perfil projetos: unidade produtora de esquadrias de alumínio e afins.** 1999. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0DA346FDBB2085A183257436005003C4/\\$File/NT00037812.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0DA346FDBB2085A183257436005003C4/$File/NT00037812.pdf)> Acesso em: 07/06/2017 as 23:06 h.

_____. **Perfil setorial da construção civil,** 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-mg.com.br>>. Acesso em: 21/01/2017, as 08:40 h.

_____. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** Coleção estudos e pesquisas. Série Ambiente dos Pequenos Negócios. São Paulo-SP. Agosto/2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos/site/biblioteca/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 06.06. 2015. Verificado em 22/03/2017 as 17:38h

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira,** 2014.a Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudo%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>, Acesso em: 18/01/2017 as 17:23 h.

_____. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa,** 2014 b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuário-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em 24/09/2017.

_____. **Relatório sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016, Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 16/01/2017 as 14:20h.

_____. **Como montar uma serralheria**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-umaserralheria19987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>> Acesso em: 10/01/2017 as 19:22 h.

SHINYASHIKI, R. **Diferenças entre chefe e líder**. 2017. Disponível em: <<http://shinyashiki.com.br/diferenca-entre-chefe-e-lider/>> Acesso em: 31/03/2017 as 16:10 h.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. Investigação sobre sua natureza e suas causas. Vol.1, Ed. Nova Cultural, 1996

SOUZA, R. L. S. **Gestão por competências: a experiência do governo federal**. Apresentação feita no Fórum de Gestão de Competências, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional Brasília, maio, 2004.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M.; **Competency requirement for recasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY, C. ILES P. (Orgs) *Managing learning* London: Routledge. p. 57-69, 1994.

SPENCER, L, SPENCER, S.; **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons,1993.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 1998. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ativosintangiveis.htm>>. Acesso em 20/06/2017.

TANGUY, L. **Competência e integração social na empresa**. TANGUY, L. e ROPÉ, F. (org). *saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papyrus, 1997.

TEIXEIRA, E. B. **A análise de dados na pesquisa científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em Questão**, vol. 1, num.2, julho-dezembro, pp. 177-201. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Brasil, 2003.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. Boston: Irwin, 1994.

TROSTER, R. L., MOCHÓN, F. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 401 p. , 1999.

TURRIONI, J.B.; **Apresentação ITEFAL**. 2017 Disponível em: <<http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/itefal.pdf>> Acesso em: 10/01/2017 as 12:01 h.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos. Tradução: Pedro Manoel Soares. 1ª ed. Barueri: Ciranda Cultural, 2015.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serpa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG – 2017. **Gestão do conhecimento tácito**. Disponível em: <<http://pesquisas.dep.ufmg.br/gestaodo-tacito/index.php5>>. Acesso em: 24/02/2017 as 13:41 h.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ZULIAN, C.S; DONÁ, E.C; VARGAS, C.L; **Construção civil**: esquadrias. Universidade Estadual de Ponta Grossa (última revisão: abril de 2002). Acesso em: 2/01/2017. Disponível em: <<http://www.uepg.br/denge/aulas/esquadrias/Esquadrias.pdf>>

WITAKER, M. C. **Porque as empresas estão implantando códigos de ética?** IDIS-Instituto para o Desenvolvimento e Investimento Social, 2014. Disponível em: <<http://idis.org.br/porque-as-empresas-estao-implantando-codigos-de-etica/>> Acesso em: 25/03/2017 as 12:10 h.

APÊNDICES

Apêndice A - Normas aplicáveis para uma indústria de esquadrias

Normas aplicáveis para uma indústria de esquadrias

NORMA	DESCRIÇÃO
ABNT NBR 15842:2010	Qualidade de serviço para pequeno comércio: requisitos gerais
ABNT NBR 12693:2013	Sistemas de proteção por extintores de incêndio
ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida: 2008	Instalações elétricas de baixa tensão
ABNT NBR ISO IEC 8995-1:2013	Iluminação de ambientes de trabalho - Parte 1: interior.
ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010	Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: geral
ABNT NBR 5419-1:2015	Proteção contra descargas atmosféricas -Parte 1: princípios gerais
ABNT NBR 5419-2:2015	Proteção contra descargas atmosféricas - Parte 2: gerenciamento de risco
ABNT NBR 5419-3:2015	Proteção contra descargas atmosféricas - Parte 3: danos físicos a estruturas e perigos à vida
ABNT NBR 5419-4:2015	Proteção contra descargas atmosféricas - Parte 4: sistemas elétricos e eletrônicos internos na estrutura
ABNT NBR 13698:2011	Equipamento de proteção respiratória: peça semifacial filtrante para partículas.
ABNT NBR 13712:1996	Luvas de proteção.
ABNT NBR ISO 20345: 2008	Equipamento de proteção individual: calçado de segurança.
ABNT NBR ISO 20346:2008	Equipamento de proteção individual: calçado de proteção.
ABNT NBR ISO 20347: 2008	Equipamento de proteção individual: calçado ocupacional.
ABNT NBR 16247:2013	Proteção ocular pessoal — Filtros para soldagem e técnicas associadas — Requisitos de transmitância e recomendações de uso.

Fonte: elaborado pelo autor (2017), adaptado de SEBRAE (2017)

Apêndice B - Carta-convite para os fabricantes de esquadrias

São Paulo, xx de xxxxx de xxxx

Prezado Sr,

Conforme conversamos anteriormente, estamos convidando V.S. ^a para participar de um importante estudo no segmento de esquadrias, visando atender ao projeto de pesquisa de mestrado sobre o tema “**Competências Gerenciais**”, sob orientação da **FACCAMP** – Faculdade Campo Limpo Paulista.

Entendo que este estudo representa um momento especial de reflexão pessoal.

Desta forma, estou encaminhando dois formulários (Identificação do Perfil da Empresa e Autoavaliação: Identificação do Perfil de Competências Gerenciais) que seguem anexados nesta mensagem de e-mail, e que deverá ser respondido **INTEGRALMENTE** pelo **SÓCIO-ADMINISTRADOR**.

Lembro que **TODAS** as informações serão tratadas sob **MÁXIMO SIGILO** e seguirão os padrões éticos necessários.

Desta forma, todos os fabricantes de esquadrias participantes deste estudo, que estão situados nos mercados de SP, PR e SC, que foram previamente selecionados em função das boas práticas de gestão que pude evidenciar nas minhas relações comerciais mantidas anteriormente, serão devidamente codificadas de forma a não identificar o nome da empresa nem tampouco o nome do administrador.

O preenchimento é simples e muito rápido (você não gastará mais do que alguns minutos para responder) e trará grande contribuição para o mundo acadêmico e para o segmento de esquadrias.

Em uma segunda etapa, irei contata-lo novamente para que possa conhece-lo pessoalmente, ocasião em que será feita uma entrevista.

Lembre-se que, o importante é que esta autoavaliação reflita exatamente como você se vê atualmente em seu negócio.

Ao final deste processo, irei fornecer para sua empresa, **totalmente sem custo**, um relatório contendo os resultados deste estudo.

Qualquer dúvida, poderá ser esclarecida através do telefone (11) xxxxx.xxxx, através deste e-mail ou pelo Skype: xxxxxxxx

Conto mais uma vez com a sua cooperação e apoio.

Cordialmente,

Danilo Nelson Vailati Filho

Mestrando em Administração

Apêndice C - Identificação do perfil da empresa
(Questionário Q1)

Identificação do perfil da empresa

Preencher o questionário individualmente (um para cada sócio-diretor)

Data de preenchimento das informações: ___/___/___

Orientações:

1) Todas as informações coletadas neste estudo serão tratadas sob o **MÁXIMO** sigilo e obedecerão aos padrões éticos exigidos. Desta forma, as empresas participantes terão um código de identificação específico, de forma a garantir que os dados sejam preservados com total segurança.

2) Esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Como os empreendedores, fabricantes de esquadrias desenvolveram as competências que hoje possuem?

Portanto, este momento de reflexão é muito importante para que V.S.^a possa avaliar os pontos de melhoria, potencialidades e, desta forma, todas as respostas deverão ser dadas com total sinceridade.

a) Empresa: _____

b) Localização: Cidade _____ Estado _____

c) Nome do sócio-administrador: _____

d) Sexo: () Masculino () Feminino

e) Idade:

() Até 29 anos () Entre 30 a 34 anos () Entre 35 e 39 anos () Entre 40 a 44 anos

() Entre 45 a 49 anos () Acima de 50 anos

f) Ramo de atividades:

() Comércio () Indústria () Serviços () Outros.

Especifique: _____

g) Porte da empresa (em faturamento):

() Microempresa () Pequeno porte () Médio porte () Grande porte

h) Tempo de existência da empresa:

() 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 3 a 5 anos () acima de 5 anos

i) Total de funcionários: _____

j) Realiza investimentos em treinamento de colaboradores:

() Sim () Não

k) Formação escolar/acadêmica do sócio-administrador:

() Até primeiro grau

() Segundo grau completo

() Superior

() Pós-graduado

l) Experiência profissional

O sócio-administrador tem experiência profissional adquirida como empregado em outras empresas, no ramo de atuação de seu negócio atual.

() Sim. Qual? _____

Está experiência adquirida foi como: () Técnico () Gestor () Não

**Apêndice D – Identificação do perfil de competência gerencial
(Questionário Q2)**

Identificação do perfil de competência gerencial

A competência gerencial é uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do sócio-administrador em contexto organizacional. Os resultados deste desempenho influenciam a organização.

Desta forma, para podermos conhece-lo melhor e obter subsídios fundamentais para a realização deste estudo, pedimos que leia e analise cada uma das competências gerenciais abaixo descritas e escolha uma dentre as seis alternativas, obedecendo o grau de desenvolvimento que melhor reflita seu momento atual, como segue na escala de avaliação do nível de desenvolvimento da competência que segue abaixo:

(1) Péssimo (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Muito Bom (6) Ótimo

Importante:

TODAS as 21 competências deverão ser avaliadas (sem exceção), por V.Sa., de forma a não prejudicar a tabulação dos dados e os resultados do trabalho

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESCALA					
	1	2	3	4	5	6
1. Criar e Sustentar o Compromisso e a Coesão						
a. Entender a si mesmo e os outros. Definição: Compreende a inteligência interpessoal que é a habilidade de entender outras pessoas, o que as motiva, como trabalham, como trabalham cooperativamente com elas e a inteligência intrapessoal que é a mesma habilidade, só que voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.						
b. Comunicar com honestidade e efetividade. Definição: Expressa as ideias efetivamente para ser considerado como um líder de credibilidade, honestidade e de impacto. Transmite um entendimento claro do assunto do seu trabalho e oferece esclarecimentos sobre o tema. Comunica as ideias sucintamente e com segurança. Transmite mensagens com energia, entusiasmo e convicção. Usa argumentos atraentes e persuasivos. Mantém os outros informados sobre o que é necessário saber.						
c. Orientar e desenvolver pessoas. Definição: Conduz a gestão dos processos na organização, promovendo ações para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal e a transmissão de conhecimento para seus subordinados. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e ações de comunicação.						
d. Gerenciar grupos e liderar equipes. Definição: É a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, mantendo influência e fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe, fazendo com que essa equipe alcance os objetivos propostos em prol da organização.						
e. Gerenciar e estimular o conflito construtivo. Definição: Os conflitos podem gerar sérias ameaças à estabilidade da organização, mas, por outro lado, podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação. Esta competência mostra a capacidade de manejo de situações de conflito que é essencial para as pessoas e a organização como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo. Mostra também a capacidade dentro da gestão como encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.						

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESCALA					
2. Estabelecer e Manter a Estabilidade e a Continuidade	1	2	3	4	5	6
<p>a. Organização de fluxos de informações. Definição: Informação é o sangue vital da organização e gerenciar informações de maneira efetiva é um aspecto crítico do trabalho do líder gerencial. Os fluxos de informações permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. Esta competência mede a capacidade de gestão da informação, envolvendo o estabelecimento de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, associado às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados desejados.</p>						
<p>b. Trabalhar e gerenciar entre funções. Definição: Uma equipe multifuncional é um grupo que reúne membros de diferentes unidades organizacionais para trabalhar em uma tarefa ou projeto comum (ex: produção de esquadrias e financeiro). Gerenciar e trabalhar equipes multifuncionais demanda novos desafios em comparação com o trabalho em uma organização funcional tradicional. Esta competência mede a capacidade de liderança para integração funcional, tanto em tarefas ou projetos simples e rotineiros ou complexos, dentro das várias especialidades funcionais, onde a gestão de forma multinacional deve considerar o esclarecimento de metas e o contrato social da empresa, deve procurar criar massa crítica de liderança, tornar a equipe e seus membros responsáveis por seu desempenho, manter as equipes multifuncionais tão pequenas quanto possível com representação funcional crítica, fornecer as equipes multifuncionais informações relevantes e atualizadas constantemente e a autoridade para tomar decisões, treinar os membros para trabalhar em equipe e gerenciar processos, tornar claras as expectativas dentro e entre as equipes e estimular os membros da equipe a enxergar além de suas funções.</p>						
<p>c. Planejar e coordenar projetos. Definição: Esta competência mede a capacidade de lidar com o planejamento, direcionamento e controle de recursos para atender aos requisitos técnicos, às metas de custo e às restrições de tempo de um projeto, considerando as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e fechamento do projeto.</p>						
<p>d. Medir e monitorar o desempenho e a qualidade. Definição: Esta competência avalia a capacidade de utilização de métricas e monitoramento que são utilizadas para avaliar o desempenho no sentido de alcançar os resultados críticos, buscando sempre estabelecer e manter estabilidade, controle e conformidade dos processos desenvolvidos na organização, eliminação de falhas e busca de melhorias assim como excelência no desempenho.</p>						
<p>e. Estimular e possibilitar a conformidade. Definição: Esta competência considera as reações, atitudes e métodos empregados na busca da conformidade e atendimento a políticas, procedimentos e normas à serem cumpridas dentro da organização, e a oportuna avaliação do comportamento dos funcionários, e as situações onde ocorram resiliência, desvios comportamentais destes funcionários, buscando assegurar transparência quanto a aplicação de regras, abrandar os impactos da rede informal de comunicação (boatos), atendimento aos princípios éticos e a legislação existente, mediante uma adequada comunicação para toda a organização.</p>						

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESCALA					
3. Melhorar a Produtividade e Aumentar a Lucratividade	1	2	3	4	5	6
<p>a. Desenvolver e comunicar uma visão. Definição: A visão é algo de suma importância na organização para uma liderança de sucesso, onde o líder auxilia e incentiva seus subordinados a enxergarem o que está a sua frente a partir dos objetivos previamente estabelecidos. Os líderes necessitam fundamentalmente de criar e incorporar dentro de si a visão da empresa, de forma identificar à longo prazo as metas e implantar ideias, alternativas, inovações e soluções criativas de sucesso e possibilitar conduzir os colaboradores à um caminho claro e transparente. Esta competência avalia o grau de eficácia de como está sendo desenvolvido e comunicado uma visão considerando os esforços de identificar, estruturar e desenvolver uma visão que apele para um objetivo comum, capaz de conquistar todos os subordinados. Considera ainda a capacidade de comunicar tal visão nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, apresentando-a assim de uma forma tão concreta e que as pessoas possam visualizar-se dentro dela, conhecer e acreditar na visão, de modo a poder demonstrar, de modo genuíno, que suas palavras reflitam suas convicções pessoais.</p>						
<p>b. Estabelecer metas e objetivos. Definição: O passo lógico seguinte ao desenvolvimento e à comunicação de uma visão é formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos com vistas à consecução da referida visão. Esta competência mede a capacidade do gestor na definição e cumprimento de metas e objetivos com determinação e persistência, em todos os níveis da organização, onde tais objetivos tendem a girar em torno da visão em nível estratégico e tático. Mede ainda o foco estratégico e direcional, e a tomada de decisões básicas e fundamentais pelo gestor na organização: a escolha de missões, estratégias e alocações genéricas de recursos e identificação de nichos de mercado. O conjunto dessas escolhas estratégico-visionárias é que vai moldar, de maneira geral, o futuro da empresa.</p>						
<p>c. Motivar a si mesmo e os outros. Definição: Um dos elementos que contribuem para a lucratividade e produtividade nas organizações, é a motivação. Hoje as pessoas competitivas querem ganhar e o empreendedor deve liderar o grupo buscando uma permanente inspiração, sempre levando ao grupo o oportuno toque de otimismo, paixão e alegria ante as responsabilidades imputadas a cada colaborador. Esta competência mede a capacidade de automotivação onde são dirigidas as emoções a serviço de um objetivo, e de motivação de seus subordinados, o empoderamento que consiste numa abordagem a projetos de trabalho que se baseiam na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos subordinados na administração da empresa e da busca do engajamento destes subordinados. Dentro do entendimento de que ninguém motiva ninguém, cabe ao gestor fornecer instrumentos e condições para que alguém se motive, e essa pessoa passa, então, a agir de forma motivada na busca de metas e objetivos que, para ela, revistam-se de significado.</p>						
<p>d. Projetar e organizar. Definição: O planejamento e a organização são movidos pela visão e estratégia articuladas. Esta competência mede a capacidade do gestor de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo, a partir do plano organizacional definido, metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia, mediante adequada decisão quanto a alocação e coordenação dos recursos organizacionais. Envolve ainda o projeto da estrutura organizacional, e a organização do trabalho, necessária para converter os planos da empresa em ações estruturadas, mediante a divisão do trabalho em componentes gerenciáveis.</p>						
<p>e. Gerenciar a execução e buscar resultados. Definição: A visão e as metas da organização devem ser convertidas em resultados pelos esforços de pessoas motivadas, trabalhando na estrutura organizacional e na cultura que foi criada. Esta competência refere-se ao gerenciamento da execução e a busca efetiva dos resultados desejados à partir das ações desenvolvidas na organização, considerando a efetividade do líder-gestor e a administração produtiva do tempo e a habilidade para o enfrentamento de crises.</p>						

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESCALA					
4. Promover a Mudança e Estimular a Adaptabilidade	1	2	3	4	5	6
<p>a. Usar o poder e a influência com ética e efetividade.</p> <p>Definição: Esta competência está relacionada à identificação das fontes de poder e às diferentes táticas que podem ser usadas para influenciar os outros. O poder existe em nível macro ou de organização, que pode ser visto como a capacidade de influenciar o fluxo de energia e de recursos disponíveis em direção a metas determinadas, e pode incluir a definição de regras e procedimentos, concessão de recompensas e punições, e desenvolvimento de metas e planos. Existe o poder em nível de grupo ou equipe, que é visto como a capacidade de influenciar seus pares (sócios), por meio da força do conhecimento e da experiência e pela capacidade de construir coalizões com aqueles que compartilham seus pontos de vista e metas. Existe ainda o poder em nível individual ou pessoal que pode ser considerado como a capacidade de uma pessoa influenciar o comportamento de outra, de forma que esta outra pessoa faça algo que de outro modo não faria. Embora na maioria das vezes seja visto como algo negativo, sua utilização na mobilização de pessoas e recursos para alcançar os objetivos institucionais pode ser positiva e influencia os relacionamentos interpessoais e os recursos que aplicamos nestes relacionamentos.</p>						
<p>b. Patrocinar e vender novas ideias.</p> <p>Definição: Algumas estratégias não controladoras servem para aumentar o poder e a influência no espaço do trabalho, que são desenvolvidas mediante reunião, gestão e comunicação, entre as quais estão o encorajamento para compartilhar ideias e o reconhecimento dos funcionários pelo bom desempenho. Esta competência está fortemente vinculada as comunicações e podem ser avaliadas em termos de substância (o que é comunicado) e estilo (como isso é comunicado) onde os dois elementos são importantes ao patrocinar e vender ideias. Nesta competência são consideradas duas estruturas distintas que podem ser usadas para ajudar a melhorar a qualidade de sua habilidade sua própria comunicação e sua habilidade de orientar os outros. A primeira estrutura é baseada na pesquisa de valores concorrentes e distingue entre tipos diferentes de mensagens baseadas em seu propósito. A segunda estrutura é mais geral e fornece uma metodologia para preparar apresentações efetivas</p>						
<p>c. Estimular e promover a inovação</p> <p>Definição: A criatividade e a inovação traduzem-se na exploração bem-sucedida de novas ideias, essenciais para sustentar a competitividade e a geração de riquezas e se refere a um produto, serviço ou melhoria que não precisa ser necessariamente criado, mas a transposição de uma ideia para outro contexto também é algo inovador. Esta competência avalia a capacidade para aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação. Avalia como o gestor estimula sua equipe nos caminhos da inovação, a qual demanda um bom gerenciamento, finanças apropriadas e acima de tudo um clima organizacional estimulante que possibilite criar vantagens; e não se trata apenas da criação de demandas inteiramente novas, com foco total nos clientes e consumidores potenciais, mas em tudo: como se executar os serviços, como vender, como posicionar o produto no mercado, entre outros.</p>						
<p>d. Negociar acordos e compromissos</p> <p>Definição: Esta competência avalia a capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção; é perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros; analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo e estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível, buscando sempre assegurar a manutenção de um clima de confiança e respeito.</p>						

e. Implementar e sustentar a mudança Definição: Esta competência avalia como está sendo implementado e sustentado os processos de mudança organizacional que pode envolver desde uma alteração de posição no mercado e alterações nas preferências dos consumidores, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações e está sujeito as forças positivas e negativas (resistências), cabendo ao gestor administrar estes conflitos.						
---	--	--	--	--	--	--

DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESCALA					
5. Integração e o caminho para a maestria	1	2	3	4	5	6
Integração e o caminho para a maestria. Definição: Esta competência avalia a habilidade do gestor de entrar em uma situação, vê-la de diversas perspectivas, determinar que ações são necessárias e, então, usar e misturar competências contrastantes sem parecer inconsistente, considerando as ações integradas de colaborar, controlar, competir e criar que fazem parte da gestão da organização, demandando do gestor capacidade para lidar com a complexidade dos comportamentos e evitar os deslizes para estilos negativos de gerenciamento. Um gestor que busca o caminho da maestria e proficiência reconhece que existe sempre algo a aprender e novas ideias que vão desafiá-lo a melhorar suas habilidades e sempre desenvolver novas competências e manter um aprendizado constante além de contribuir para a elevação de sua equipe a buscar resultados positivos.						

Fonte: elaborado pelo autor (2017), adaptado de Quinn et al. (2015):

Competências Gerenciais. A abordagem de Valores Concorrentes na Gestão.

Apêndice E - Roteiro de entrevista (Fabricantes de Esquadrias)

Questionário Q3

Roteiro de entrevista (Fabricantes de esquadrias)

- Empresa: _____
 - Localização: Cidade _____ Estado _____
 - Nome do sócio-administrador: _____
1. O Sr. poderia fazer um relato de sua história de vida, comentando aspectos sobre sua formação escolar, técnica/acadêmica e experiências profissionais, inclusive como gestor de negócios, até chegar no momento atual em sua empresa?
 2. Em sua opinião, quais são os seus pontos fortes? Comente sobre eles e me fale como vê a concorrência nesse aspecto.
 3. Quais são as suas oportunidades de melhoria, áreas/comportamentos à serem desenvolvidos? Comente sobre elas, e sobre como vê a concorrência nesse aspecto.
 4. Qual é o seu principal diferencial competitivo?
 5. Quais das seguintes ações você encontra mais dificuldades para trabalhar: colaborar, controlar, competir ou criar? Porque?
 6. Comente sobre suas habilidades para identificar novas oportunidades de negócio?
 7. Como é o seu relacionamento com os subordinados e quais ações de incentivo que são criadas para motivação de equipes?
 8. Os processos e rotinas da sua empresa são revisados e repensados periodicamente? Se positivo, indique quais os esforços e ações dispensadas nesse sentido.
 9. Como são realizados os controles básicos de gestão, desde o atendimento (cadastro do cliente), as análises internas (custos, formação de preços de venda, fluxo de caixa e DRE), o estoque (controle de entrada/saída), expedição e a entrega/instalação do produto/serviço até o pós-venda junto ao cliente?
 10. Você envolve os empregados no processo decisório? Explique.
 11. Quais as sinergias e maiores dificuldades encontradas no relacionamento com o (s) sócios?
 12. Como você cria e consegue sustentar o compromisso e coesão junto com a sua equipe?
 13. Como você estabelece e mantém a estabilidade e a continuidade das operações, organizando fluxo de informações, gerenciando funções, coordenando projetos, gerando a qualidade e a conformidade dos procedimentos.
 14. O que você faz para melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade de seu negócio?
 15. Como você lida com os processos de mudança e estimula a adaptabilidade própria e de sua equipe à estas mudanças.

Apêndice F – Roteiro de entrevista (Distribuidor)

Questionário Q4

Roteiro de entrevista (Distribuidor)

- Empresa: _____
- Localização: Cidade _____ Estado _____
- Nome do sócio-administrador: _____

Este questionário deverá ser preenchido o MAIS DETALHADO POSSÍVEL e com TOTAL SINCERIDADE, visto que as informações gerarão subsídios importantes para o estudo.

Não deverá haver preocupação com pré-julgamentos ou autocrítica, de forma a termos dados confiáveis e que reflitam a realidade atual do sócio-gestor.

1) De acordo com a classificação abaixo, os clientes podem ser enquadrados em categorias de vínculos (fonte: GONÇALVES et al, 2002), segundo o relacionamento comercial.

Em função do perfil dos clientes da DISTRIBUIDORA, solicito que seja indicado o percentual de participação estimado dos **fabricantes de esquadrias** por categoria de vínculo.

Categoria de Vínculo	em %
I. Prospects (clientes potenciais): são pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a empresa está procurando.	
II. Experimentadores: são os prospectos que tomaram conhecimento da organização e das ofertas e começaram a explorar até que ponto a empresa é relevante.	xx%
III. Compradores: são os experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente.	xx%
IV. Clientes Eventuais: satisfeitos com o período no qual a empresa preencheu suas necessidades, os compradores padronizam aspectos fundamentais de seus processos de compra e aquisições para incluir a empresa como um fornecedor principal para suas necessidades. Neste estágio você já o conquistou, mais ainda não é de sua inteira confiança, já que pode passar a utilizar seus concorrentes ou regredir na escala contínua de vínculo e voltar ser apenas um comprador, ou mesmo parar inteiramente de comprar na sua empresa.	xx%
V. Clientes Regulares: são aqueles que compram de sua empresa há muito tempo, cuja confiança você conquistou e que adotaram como seus os processos e valores de sua empresa. Eles desejaram se integrar à sua empresa não apenas em seus processos de compras, mas também em outros componentes estratégicos essenciais no negócio.	xx%
VI. Defensores: com eles, a empresa desfruta de clientes regulares tão comprometidos com a organização, que somente uma grave violação de confiança poderia prejudicar essa boa vontade. Um defensor estará sempre ao lado de sua empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Fará de seu negócio uma referência. Ele trará "boas reclamações", convidando você a melhorar sem ser negativo em suas orientações.	xx%
TOTAL	100% (Σ)

Roteiro de entrevista (Distribuidor)

- 1) Em sua opinião, em geral, quais são as oportunidades de melhoria, áreas/comportamentos à serem desenvolvidos por parte dos fabricantes de esquadrias? Comente sobre elas.
- 2) Como vê a concorrência entre fabricantes de esquadrias no que tange as áreas que demandam oportunidades de melhoria, fidelização em relação ao distribuidor e aspectos éticos.
- 3) De acordo com sua percepção, qual é o diferencial competitivo que os principais fabricantes de esquadrias buscam permanentemente atingir?
- 4) Na sua percepção, quais as seguintes ações que os fabricantes de esquadrias encontram mais dificuldades para trabalhar em seus negócios: colaborar, controlar, competir ou criar? Porque?
- 5) Quais as sinergias e maiores dificuldades encontradas no relacionamento com o (s) fabricantes de esquadrias?
- 6) Como você cria e consegue sustentar o compromisso e coesão junto com estes fabricantes?
- 7) Qual é o perfil básico dos fabricantes de esquadrias homologados/credenciados pela fábrica de perfis de alumínio.
- 8) Quais são os diferenciais encontrados com relação aos fabricantes de esquadria homologados/credenciados pela produtora de perfis entregues ao *dealer*/distribuidor.

Apêndice G – Análise de conteúdo das entrevistas

Análise de conteúdo das entrevistas

P1: O Sr (a). poderia fazer um relato de sua história de vida, comentando aspectos sobre sua formação escolar, técnica/acadêmica e experiências profissionais, inclusive como gestor de negócios, até chegar no momento atual em sua empresa?		
Cod. Emp.	Unidade de Registro - UR	Unidade de Contexto - UC
01	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UR 2: mudança na carreira profissional UR 3: estabelecimento de uma relação de confiança no parceiro para a gestão dos negócios	UC1: sou formado em Sistemas de Informação UC2: em função de dificuldades com os sócios, meu pai encerrou a antiga sociedade e abriu uma nova empresa em meu nome em 2012. UC3: meu pai precisava de alguém de confiança para gerir os negócios dentro do mesmo segmento
02	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UR 2: transição profissional UR 3: decisão gerencial na gestão de pessoas	UC1 (a): passei a cursar direito. UC 1 (b): Acabei não retomando meu ensino superior. UC2 (a): iniciei o trabalho aos 7 anos acompanhando meu pai que era pedreiro, e depois aos 9 anos trabalhei em banca de revistas e no período noturno em cinema como lanterninha. Na sequência trabalhei em um fliperama e depois voltei a trabalhar com meu pai. UC 2 (b): depois, junto com meu irmão, assumi um restaurante que fechou em 1993, passando a residir em outra cidade, iniciando novas atividades em um país vizinho dentro de um shopping até 1994. Em 1994 trabalhei em um atacado de autopeças ficando até 2003. UC 2 (c): em 2004 fui para um país da Europa onde residi até 2008, retornando depois para minha cidade, ocasião em que contatei um empresário fabricante de esquadrias, que me ofereceu a oportunidade de lidar comercialmente com um produto inovador e moderno, a qual aceitei. Em 2006 mudei de cidade para abrir mercado e em 2014 atingi minha melhor marca onde tinha uma equipe com 25 colaboradores. UC 3: em 2015, devido a crise fui obrigado a reduzir este pessoal.
03	UR 1: transição profissional UR 2: formação acadêmica, técnica e profissional	UC 1 (a): iniciei no trabalho aos 18 anos de idade, em empresa de marcenaria, onde estive por 11 anos, onde desenvolvi todos os tipos de funções, nesses últimos 5 anos, estive iniciando os trabalhos junto a empresa S, casando os 2 empregos, e atualmente estou encerrando o ciclo na marcenaria, para se dedicar 100% a minha empresa de esquadrias. UC 1 (b): fiz consultoria de projetos e engenharia de produtos por 2 anos. UC 2: sou formado em Administração de Negócios na Universidade Uniso,
04	UR 1: transição profissional UR 2: formação acadêmica, técnica e profissional UR 3: tempo de existência da empresa	UC 1: trabalhei desde o início em empresa da minha família de segmento próximo ao que atuo hoje. Comecei pelo básico, passando por todas as etapas de produção, comercial e gerencial. Isto a 30 anos. UC 2: sou formado em Economia, com especialização em Gestão Empresarial. UC 3: a empresa da qual sou sócio-administrador tem 10 anos de existência.
05	UR 1: transição profissional UR 2: Iniciativa e capacidade empreendedora	UC 1: comecei a trabalhar com 16 anos, trabalhei como vendedora, recepcionista e na área de gestão de pessoas. Não tive experiências como gestora de negócios antes, porém, tinha na família meu pai que já trabalhavam no ramo de persianas. UC 2: aos 20 anos resolvi abrir meu próprio negócio com um produto que já tinha conhecimento.

06	<p>UR 1: transição profissional</p> <p>UR 2: iniciativa e capacidade empreendedora.</p> <p>UR 3: formação acadêmica, técnica e profissional</p>	<p>UC 1: minha história começa em 1987 quando, meus pais foram para Sorocaba e eu comecei a trabalhar de ajudante em uma fábrica de esquadrias sendo a única em Sorocaba, onde trabalhei por 8 anos e me tornei um profissional. Trabalhei mais 12 anos em duas empresas onde adquiri experiência em várias linhas como ACM Fachadas, Desenhos, Soldas, gerenciamento de pessoal liderança de equipe.</p> <p>UC 2: mais tarde comecei a sonhar com meu próprio negócio e a seis anos estou nele com muitos clientes e satisfação quanto as obras realizadas.</p> <p>UC 3: estou cursando o quarto semestre de faculdade na FEFISO de Sorocaba.</p>
07	<p>UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 2: transição profissional</p>	<p>UC 1: tenho formação acadêmica em Administração de Empresas e em Arquitetura e Urbanismo.</p> <p>UC 2: acabei dando continuidade na empresa do meu pai, que já existia a mais ou menos 25 anos, acabei abrindo a empresa em meu nome já que meu pai se aposentou.</p>
08	<p>UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 2: transição profissional</p> <p>UR 3: dificuldades quanto a continuidade dos negócios</p> <p>UR 4: iniciativa e capacidade empreendedora</p> <p>UR 5: capacidade gerencial</p> <p>UR 6: capacidade de superação de situações de crise</p> <p>UR 7: crítica ao governo quanto ao tratamento dos empresários</p>	<p>UC 1 (a): atualmente sou estudante de engenharia civil.</p> <p>UC 1(b): foi o ano que ingressei na faculdade de engenharia civil e no primeiro ano de curso já fiz administração financeira</p> <p>UC 2: comecei a trabalhar aos 14 anos com meu pai comerciante dono de uma serralheria onde eu aprendi a profissão de serralheiro e a lidar com as dificuldades do dia a dia.</p> <p>UC 3: no ano de 2000 meu pai não pode mais trabalhar, pois ele teve um AVC, aí assim tive que assumir a empresa com meus 18 anos de idade; consegui tocar muito bem no começo, mas em 2004 tive que fechar o negócio pois não estava conseguindo pagar as dívidas e nem os funcionários e eu estava com 22 na época e a inadimplência estava muito alta até que tomamos um prejuízo de 200.000,00 mil reais de um cliente, e aí foi a gota d'água.</p> <p>UC 4: no ano de 2011 abri a empresa novamente com mais experiência e sem nenhuma dívida e mais maturidade.</p> <p>UC 5 (a): me ajudou muito a tomar decisões rápidas e isso faz uma diferença muito grande entre o sucesso e o fracasso.</p> <p>UC 5 (b): e nos dias de hoje trabalho diferente com meus funcionários; o serviço é por produção; isso evita muitos gastos com funcionário e agiliza na entrega do serviço.</p> <p>UC 6: e assim estou conseguindo vencer a crise que se criou em nossos pais.</p> <p>UC 7: Uma coisa que eu não entendo é que o empresário nesse país é tratado muito mal.</p>
10	<p>UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 2: transição profissional</p> <p>UR 3: experiência no ramo em que atua</p>	<p>UC 1: tenho o segundo grau completo</p> <p>UC 2: já trabalhei em vidraçaria quando jovem (a 25 anos atrás), como também em outras áreas como: mercadinho, padaria, pesqueiro, construção civil/ empreitagem, e outros.</p> <p>UC 3: no momento atual estou trabalhando no ramo que mais conheço, que é o comércio voltado para vidros em geral, onde atuo há 12 anos.</p>
11	<p>UR 1: transição profissional</p> <p>UR 2: iniciativa empreendedora</p> <p>UR 3: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 4: Infraestrutura do negócio</p>	<p>UC 1 (a): eu era do ramo metalúrgico (usinagem), mas sempre achei este outro ramo (serralheria) muito legal. Até que a empresa no qual trabalhava fechou e resolvi fazer os cursos e integrar na área. Quando era metalúrgico, fazia serviços de torneiro mecânico-vertical na empresa M (+- 700 funcionários).</p> <p>UC 1 (b): embora ainda tivesse trabalhado quatro meses após a saída da empresa M.</p> <p>UC 2 (a): tomei a decisão de ter vidraçaria no fim de 2015, quando a empresa em que trabalhava fechou as portas.</p> <p>UC 2 (b): entrei no ramo por oportunidade</p> <p>UC 3: tendo feito cursos na área de vidros: vidraceiro, temperado, fechamento de sacadas e pele de vidro.</p> <p>UC 4: meus equipamentos são: mesa comum, estampo manual, furadeira, martelete, makita, parafusadeira e riscadeira.</p>

12	<p>UR 1: transição profissional</p> <p>UR 2: iniciativa empreendedora</p> <p>UR 3: formação acadêmica, técnica e profissional</p>	<p>UC 1: iniciei no mercado de trabalho de forma informal aos 12 anos trabalhando no açougue de uma pessoa da família. Em seguida fui atendente de autopeças. Fui jovem aprendiz no Banco do Brasil durante 2 anos. Nessa época meu pai já era proprietário de uma Serralheria. Comecei a trabalhar com ele com 17 anos de idade, a princípio como pintor.</p> <p>UC 2: montei minha vidraçaria uns 2 anos depois e posteriormente comecei a trabalhar com esquadrias de alumínio.</p> <p>UC 3: nesse meio tempo fiz faculdade de Ciências Contábeis.</p>
13	<p>UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 2: experiência profissional</p>	<p>UC 1: tenho o segundo grau.</p> <p>UC 2: 10 no ramo de esquadrias grau e minhas experiências profissionais foram adquiridas na empresa L.</p>
14	<p>UR 1: transição profissional.</p> <p>UR 2: iniciativa empreendedora</p> <p>UR 3: decisão gerencial</p>	<p>UC 1: Comecei a trabalhar bem cedo com 11 anos de idade, meu pai já era vidraceiro mais não tinha nenhuma empresa aberta, fui crescendo e sempre ajudando meu pai, estudava na parte da manhã e na parte da tarde ia fazer serviços com ele.</p> <p>UC 2: tivemos uma oportunidade de comprar uma vidraçaria que o proprietário estava fechando, e deu certo já estamos há 15 anos nesse estabelecimento sempre eu e meu pai que tomamos conta e gerenciamos.</p> <p>UC 3: tudo que vamos fazer é conversado estudado a melhor forma entre família mesmo para não fazer nada de errado.</p>
15	<p>UR 1: transição profissional</p> <p>UR 2: iniciativa empreendedora</p> <p>UR 3: identidade com o ramo</p> <p>UR 4: conflito no relacionamento societário</p> <p>UR 5: formação acadêmica, técnica e profissional</p>	<p>UC 1 (a): atuei em uma metalúrgica há 10 anos atrás que produzia conexões hidráulicas, onde trabalhava no estoque. Foi o primeiro trabalho onde pude lidar com medidas de precisão (peças). A partir desta primeira experiência, teve o convite de um amigo que já lidava com esquadrias de alumínio na empresa CA que era uma serralheria de porte maior. Fiquei cerca de 4 anos neste novo desafio, verificando se eu gostava e me adaptava a nova atividade. A princípio lidava apenas com instalações de peças (portas, janelas, etc.).</p> <p>UC 1 (b): nos dois primeiros anos fiquei só na montagem.</p> <p>UC1(c) o sócio majoritário ofereceu oportunidade de desenvolvimento das demais rotinas da serralheria, propiciando desenvolvimento profissional.</p> <p>UC 2 (a): após este período recebi uma proposta do proprietário para terceirizar o trabalho dentro de uma relação de parceria, onde ele fez toda a montagem da estrutura de negócio de uma serralheria, que era um novo negócio e que teria um outro parceiro que já atuava anteriormente na empresa CA.</p> <p>UC 2 (b): o que motivou o início de um novo negócio nesta mesma área, porém sem nenhum sócio.</p> <p>UC 3: esta experiência serviu para despertar a curiosidade quanto a fabricação e montagem de peças e acessórios.</p> <p>UC 4: porém houve conflitos de interesse que prejudicaram a relação, pois o sócio majoritário resolveu mudar de estado, promovendo o encerramento da sociedade</p> <p>UC 5: Na época eu tinha segundo grau completo e apenas um curso no Senai “Administração de Materiais no Estoque”. Toda a aprendizagem durante o período de sociedade foi feita através de vivência prática (no início), envolvendo corte de vidro, uso de estampo e corte de perfil.</p>

16	<p>UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional</p> <p>UR 2: transição profissional</p> <p>UR 3: iniciativa empreendedora</p> <p>UR 4: identidade com o ramo</p>	<p>UC 1 (a): iniciei os estudos, porém não consegui concluir o segundo grau, pois precisava trabalhar.</p> <p>UC 1 (b): em 2003 retomei os estudos</p> <p>UC 1 (c): tinha ambição de crescer sem “queimar” etapas, e, por isso, precisava de experiência anterior a qual obtive.</p> <p>UC 2 (a): iniciei o trabalho com 15 anos como agricultor, e com 17 anos comecei a trabalhar na produção de massa de pesca (isca) na empresa CP onde fiquei até 2002.</p> <p>UC 2 (b): em 2004 atuei como frentista e caixa de um posto de gasolina onde fiquei até 2010, quando entrei no ramo de esquadrias, atuando como empregado até julho/2012 na empresa CA em Jundiá.</p> <p>UC 3 (a): em julho/2012 iniciei um negócio próprio.</p> <p>UC 3 (b): como o país estava indo bem, resolvi investir</p> <p>UC 4: por ter afinidade com este tipo de atividade. “Era o que eu queria fazer”.</p>
----	--	--

P2: Em sua opinião, quais são os seus pontos fortes? Comente sobre eles e me fale como vê a concorrência nesse aspecto.

01	<p>UR 1: vantagens competitivas da empresa</p> <p>UR 2: práticas da concorrência</p> <p>UR 3: relacionamento com clientes</p>	<p>UC 1: preço, qualidade e prazos de entrega</p> <p>UC 2: a concorrência muitas vezes não consegue atender o prazo de entrega e nem realizar as manutenções de serviços adequadamente</p> <p>UC 3: fazendo com que estes clientes, que não fazem parte de nossa carteira, procurem nossa empresa.</p>
02	<p>UR 1: atributos pessoais do empresário que contribuem para o sucesso.</p> <p>UR 2: padrões adotados pela concorrência como subsídio para o estabelecimento de melhorias na empresa.</p>	<p>UC 1: honestidade, persistência, comprometimento e determinação, pontos estes que me ajudaram a me reerguer nos momentos de dificuldades.</p> <p>UR 2: a concorrência é uma referência de mercado e nos mostra nossos acertos e desacertos, o que precisa ser mudado e aprimorado e quais estratégias e ações empregar.</p>
03	<p>UR 1: firmeza de propósito</p> <p>UR 2: habilidade em negociação</p> <p>UR 3: práticas da concorrência</p>	<p>UC 1: determinação de buscar novos desafios, nunca desistir de um projeto, buscando sempre a melhor opção para o cliente, mesmo ele acabando não fechando com a nossa empresa.</p> <p>UC 2: ser um bom comerciante nas negociações.</p> <p>UC 3: a concorrência geralmente busca somente o mais fácil, não querendo trabalhos com um grau de dificuldade grande.</p>
04	<p>UR 1: habilidade gerencial</p> <p>UR 2: capacidade empreendedora</p>	<p>UC 1: meu ponto forte é atrair e reter pessoas talentosas</p> <p>UC 2: “feeling” para o futuro do meu negócio.</p>
05	<p>UR 1: vantagem competitiva</p> <p>UR 2: práticas da concorrência</p>	<p>UC 1 (a): instalações incluídas nas vendas.</p> <p>UC 1 (b): componentes vendidos em quantidades mínimas.</p> <p>UC 1 (c): atendimento ao consumidor final.</p> <p>UC 1 (d): mostruários são levados até a casa do cliente para que eles possam ver as cores, sentir as texturas e escolher o que mais lhe agrada.</p> <p>UC 1 (e): visitas sem compromisso e atendimento em toda grande São Paulo, com data e hora a critério do cliente, sendo sempre bem flexível.</p> <p>UC 1 (f): preços competitivos.</p> <p>UC 1 (g): bom relacionamento com o cliente, com transparência, lealdade e respeito.</p> <p>UC 2: nossos concorrentes entregam as mercadorias a seus clientes e as instalações ou são cobradas à parte ou eles simplesmente não fazem;</p>
06	<p>UR 1: vantagem competitiva</p> <p>UR 2: práticas da concorrência</p> <p>UR 3: crítica aos políticos</p>	<p>UC 1: Qualidade do serviço, criatividade do serviço só com tempo de bancada, insistência pontualidade, foco.</p> <p>UC 2: A concorrência muitos entraram no ramo sem saber montar uma janela sem experiência no assunto e muitos são desleais com preços colocando dúvidas nos clientes.</p> <p>UC 3: sem ética profissional é o que falta para nossos políticos e muito mais.</p>
07	<p>UR 1: vantagem competitiva</p> <p>UR 2: relacionamento com o cliente</p>	<p>UC 1: Sempre ser totalmente transparentes com os clientes, e mostrar seu conhecimento no ramo.</p> <p>UC 2: muitas vezes acabo fechando pedidos com clientes mesmo não sendo o mais barato pois o cliente disse sentir mais firmeza nas minhas informações.</p>

08	UR 1: transparência no relacionamento com os clientes UR 2: práticas da concorrência	UC 1: procuro sempre cumprir com o que se é combinado com os clientes e deixar bem claro no contrato o que o cliente está comprando antes da execução do serviço a ser feito para não haver dúvidas. UC 2: as reclamações que vejo de meus clientes sobre meus concorrentes é que não se foi cumprido aquilo que foi combinado.
10	UR 1: atributos pessoais do sócio-administrador. UR 2: tradição no ramo dentro da cidade UR 3: vantagem competitiva	UC 1: meus pontos fortes são determinação, inteligência e capacidade de se adaptar as situações, organização e perfeição. UC 2: vejo que meu comércio é o mais antigo e mais destacado da cidade no ramo de vidraçarias. UC 3: tenho também a capacidade de manter presença no mercado e de passar confiança para meus clientes.
11	UR 1: vantagem competitiva UR 2: práticas da concorrência	UC 1: comprometimento, atendimento dos prazos acordados, atenção aos clientes UC 2: pontos estes a qual os concorrentes no mercado local deixam a desejar.
12	UR 1: vantagem competitiva UR 2: práticas da concorrência	UC 1: comprometimento com os clientes e funcionários. UC 2: vejo que os concorrentes não cumprem com os acordos que fazem com seus clientes.
13	UR 1: vantagem competitiva	UC 1: pontualidade
14	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: acho que o ponto forte aqui meu é a união minha e do meu pai e também tudo que pensamos em crescimento e gerenciamento tudo é estudado antes de fazer nada no impulso para não ter nenhuma surpresa posteriormente.
15	UR 1: atributos pessoais do sócio-administrador. UR 2: identidade com o ramo UR 3: práticas da concorrência	UC 1: na minha área vejo que tenho vocação para a produção e uso de medidas. UC 2: é por isso que sou feliz neste ramo. UC 3: Vejo a concorrência com receio e fico chateado com a qualidade do produto final acabado (principalmente medida).
16	UR 1: atributos pessoais do sócio-administrador. UR 2: capacidade técnica da empresa UR 3: práticas da concorrência	UC 1: honestidade no trabalho, pois desta forma terei respaldo dos clientes e fornecedores. UC 2: outro ponto forte que considero é a qualificação técnica para montagem e instalação de esquadrias, definição de projetos (normalmente residenciais, as quais ocupam 90% de minha carteira de clientes). UC 3: Me considero em nível equivalente a concorrência, embora alguns competidores apresentem deficiências quanto a apresentação de soluções adequadas.

P3: Quais são as suas oportunidades de melhoria, áreas/comportamentos à serem desenvolvidos? Comente sobre elas, e sobre como vê a concorrência nesse aspecto

01	UR 1: desenvolvimento de ações para atender novo nicho de mercado.	UC 1: criar um espaço físico para atender clientes residenciais. UC2: desenvolver um catálogo de janelas, portas e portões com preços competitivos.
02	UR 1: aperfeiçoamento técnico e profissional para atualização de novas técnicas e demandas de mercado UR 2: diferencial do produto frente a concorrência UR 3: competitividade de padrões de qualidade frente a concorrência	UC 1: desenvolver a reciclagem e aperfeiçoamento das técnicas e conceitos, a qual durante devido nossa longa presença no mercado, entendemos ser necessário para atender nossos colaboradores e clientes. UC 2: nosso produto é diferenciado e envolve um processo complexo desde a prospecção comercial até a instalação, com destaque especial para o acabamento. UC 3: e para superar a concorrência que nem sempre seguem nossos padrões de qualidade.
03	UR 1: ações de melhoria da concorrência UR 2: ações de melhoria da empresa	UC 1: nesse mercado que estamos vivendo hoje, são poucas as oportunidades de melhoria, tanto para investimentos, como grandes projetos UC 2: estou em busca de novos desafios, em áreas onde nossa região de Sorocaba, perde espaço para empresas de São Paulo, que contam com uma estrutura e equipe técnica, por isso busquei parceiros na criação de projetos e detalhamentos técnicos, para focar nesse nicho do mercado que em Sorocaba é muito pouco explorado ou quase nada explorado.

04	UR 1: ações de melhoria da empresa UR 2: ações de melhoria da concorrência	UC 1: evoluir no compartilhamento da gestão, compreendendo o melhor o quanto meu comportamento impacta na equipe. UC 2: também desconheço a concorrência.
05	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UR 2: habilidade gerencial UR 3: Inovação UR 4: Relacionamento com os clientes	UC 1: cursos para nossos colaboradores UC 2: postura de líder para que os mesmos se espelhem em mim. UC 3: inovação de produtos UC 4: tratamento com os clientes
06	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UR 2: padronização de preços dos serviços no mercado.	UC 1: Qualificação da mão de obra. UC 2: união dos preços Só assim teremos tranquilidade pra trabalhar.
07	UR 1: integração da equipe	UC 1: fazer com que as equipes de rua e interna tenham um melhor convívio, geralmente quando algo dá errado uns empurram as coisas para os outros.
08	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UC 2: práticas da concorrência	UC 1: Infelizmente precisaria de uma mão de obra mais qualificada para melhorar nessa área e gostaria de treinar mais meus funcionários mais nem todos querem aprender. UC 2: Com meus concorrentes não é diferente, pois mais ninguém se preocupa com a mão de obra mais qualificada eles só querem saber de vender seus serviços sem se preocupar com o resultado final trabalho
10	UR 1: ações de melhoria da empresa	UC 1: penso na logística de meu comércio, uma melhor organização de lucros e prejuízos, montar um showroom com ampliação do espaço e também assegurar uma maior presença minha na obra, o que hoje se torna difícil.
11	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional UR 2: adequação do quadro de pessoal	UC 1: formar uma equipe e promover o desenvolvimento técnico na área (próprio e dos colaboradores) UC 2: o volume de serviços está exigindo mais uma pessoa.
12	UR 1: perspectiva de crescimento dos negócios no futuro	UC 1: acredito que o ramo de vidraçaria tem uma grande área a ser explorada e vem crescendo nos últimos anos. Quem estiver mais atualizado e oferecer novidades a seus clientes irá se destacar no mercado.
13	UR 1: formação acadêmica, técnica e profissional	UC 1: na formação de profissionais qualificados para atender as demandas de negócios
15	UR 1: negociação com clientes UR 2: relacionamento com clientes	UC 1: apanhei muito no começo na área comercial e de vendas. Cedia demais para o cliente e fazia "agrado" ao mesmo, prejudicando o rendimento da serralheria. UC 2: tenho muita amizade com o cliente e preciso mudar este comportamento de forma a ter maior eficácia no processo: mistura de amizade com negócio
16	UR 1: Infraestrutura da empresa	UC 1 (a): preciso melhorar a aparência das instalações da empresa. UC 1 (b): Uso estampo pneumático (linha Gold e suprema de perfis), serra de corte, furadeira, martelete, que fica na serralheria de parente.

P4: Qual é o seu principal diferencial competitivo?		
01	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: qualidade no atendimento, preço competitivo, conhecimento do ramo do alumínio, entendimento daquilo que o cliente precisa, e disponibilidade de mão de obra qualificada que contribui para a ausência de manutenções derivadas de retrabalho.
02	UR 1: vantagem competitiva da empresa UR 2: busca de melhoria nos processos da empresa	UC 1: atendimento de pós-venda UC 2: através do planejamento buscamos uma melhoria contínua
03	UR 1: práticas da concorrência	UC 1: porque nesse momento do mercado, todos os profissionais fazem de tudo para fechar negócios, e existe muita concorrência, tanto que muito clientes não se preocupam com o tipo de ferragens que a empresa utilizam, e nem procuram saber se a qualidade é boa, querendo somente o preço.
05	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: Acredito que o atendimento com o cliente, damos total suporte desde o início quando o responsável pela compra entra em contato conosco até após a venda, com manutenções, lavagens e possíveis dúvidas.
06	UR 1: atributos pessoais do sócio-administrador.	UC 1: honestidade, pontualidade e qualidade.
07	UR 1: vantagem competitiva da empresa UR 2: práticas da concorrência	UC 1: estar sempre pronto para atender os clientes independentemente do tamanho do serviço UC 2: já recebi diversas reclamações de clientes que dizem ter entrado em contato comigo pois outras empresas não pareciam estar interessadas em atender devido ao serviço ser pequeno.
08	UR 1: atendimento ao cliente	UC 1: eu me preocupo com o resultado final do meu serviço e me preocupo com a opinião de meus clientes.
10	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: qualidade dos serviços, visto que os materiais utilizados são praticamente todos iguais.
11	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: Cumprimento do prazo acordado com o cliente.
12	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: Qualidade, tradição, prazo de entrega e bom atendimento.
13	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: Pontualidade e sinceridade
14	UR 1: vantagem competitiva da empresa	UC 1: Entrega rápida, preço acessível e mão de obra especializada.
15	UR 1: relacionamento com os clientes UR 2: vantagem competitiva da empresa UR 3: práticas da concorrência	UC 1: hoje trabalho com 90% dos clientes sob indicação UC 2: foco muito na qualidade do material, prazo da qualidade e respeito ao cliente. UC 3: a concorrência normalmente procurar trabalhar somente com pedidos maiores e eu não me importo com o volume do serviço/trabalho, podendo fazer números menores de peças para o cliente.
16	UR 1: vantagem competitiva da empresa	pontualidade na entrega

P5: Quais das seguintes ações você encontra mais dificuldades para trabalhar: colaborar, controlar, competir ou criar? Porque?		
01	UR 1: dificuldades nas ações gerenciais UR 2: dificuldades de competição da empresa ante as práticas da concorrência UR 3: fidelização de clientes	UC 1: competição por preço com empresas que não fazem parte de nossa carteira de clientes. UC 2: algumas delas ofertam serviços com valores muito abaixo do mercado, impossibilitando nossa empresa de superar a concorrência devido o tipo e qualidade do material que utilizamos, fato este que coloca o cliente muitas vezes em dúvida quanto a decisão de compra do serviço e muitas vezes perdemos o pedido. UC 3: Com relação aos nossos clientes tradicionais, como já conhecem os nossos padrões de qualidade, normalmente fecham pedido.
02	UR 1: dificuldades nas ações gerenciais	UC 1: criar em função da redução dos investimentos.
03	UR 1: habilidades gerenciais UR 2: práticas da concorrência	UC 1: creio eu que competir, porque existe uma certa disputa entre preços, esquecendo da MOD, custo operacional. UC 2: os concorrentes, não fazem a menor ideia do quanto é valor de um bom serviço.
04	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: colaborar. Apesar de necessário, tenho dificuldade de trabalhar em equipe.

05	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: criar, pois para criar qualquer coisa que seja, desde um produto ou algo no meio interno, é necessário arriscar e cria-se um certo medo de não dar certo e perder aquilo já conquistado
06	UR 1: habilidades gerenciais (administração financeira)	UC 1: política do país de muito altos e baixos ultimamente mais baixo. Os juros abusivos dificulta a venda de(serviços residenciais)casas.
07	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: controlar: pois o serviço feito em obra muitas vezes não temos como ficar em cima devido as outras tarefas que tenho que fazer.
08	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1 (a): eu colaboro bastante com meus funcionários. UC 1 (b): mas controlar <i>tenho mais dificuldades</i> pois tenho que cobrar toda hora e nem todos gostam. UC 1 ©: gosto de competir com meus concorrentes o meu preço não é o melhor, mas meu serviço garanto que é o mais bem feito do que os demais por aí. UC 1 (d): gosto de criar bastante mas nosso tempo é curto mas um dia ainda quero colocar minhas ideias em pratica.
10	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: tenho dificuldade de controlar, pois existem vários aspectos que não dependem apenas de mim, como por exemplo os funcionários, envolvendo disciplina com horário, manuseio de materiais, perda de materiais. Como existem duas operações, fica difícil estar presente o tempo todo.
11	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: tendo em vista que o volume de serviços é grande o maior problema é controlar e administrar o tempo.
12	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: competir, pois por eu entregar os produtos com qualidade e trabalhar dentro da legalidade, dificulta competir com profissionais que muitas vezes não entregam o mesmo produto e sequer são legalizados.
13	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: competir, pois taxas e impostos nos impede de competir com igualdades de condições.
14	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: controlar, porque para manter uma boa equipe de trabalho tem que estar sempre fiscalizando para não ocorrer nenhum problema.
15	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: a maior dificuldade é controlar, pois, as vezes ocorrem desvios em função da falta de uniformidade das ações com desdobramentos internos e externos.
16	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: tenho dificuldades de competir, pois não abro mão do preço do serviço prestado. Tenho dificuldade também em atender o pós-venda.

P6: Comente sobre suas habilidades para identificar novas oportunidades de negócio?

01	UR 1: identificação de necessidades dos clientes	UC 1: através da permanente atualização tecnológica e conhecimento do mercado e da inovação de produtos e serviços.
02	UR 1: identificação de oportunidades no mercado. UR 2: nível de satisfação dos clientes ante aos serviços prestados no mercado em geral. UR 3: motivo de insatisfação dos clientes	UC 1: busco focar nas oportunidades disponíveis no mercado que são várias, como por exemplo o atendimento. UC 2: o número de pessoas descontentes é crescente no ramo de prestação de serviços e comércio. UC 3: falta de mão de obra qualificada.
03	UR 1: identificação de oportunidades no mercado	UC 1: buscando o segmento de esquadrias fora de padrão, para entrar em novo nicho.
05	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: Sempre faço uma análise SWOT para poder ver se vale a pena ou não arriscar.
06	UR 1: identificação de oportunidades no mercado	UC 1: Uso material mais leve para melhorar no preço.
07	UR 1: identificação de oportunidades no mercado	UC 1: Na verdade nisso eu não sou bom, a maioria dos clientes são antigos (escritórios de arquitetura e Engenharia) que voltam regularmente.
08	UR 1: identificação de oportunidades no mercado. UR 2: capacidade de assumir riscos UR3: habilidade gerencial	UC 1: Eu não sei, mas eu tenho um bom faro para as oportunidades. UC 2: arrisco bastante com novos negócios. UC 3: esse ano que estou aprendendo a organizar meu tempo.
10	UR 1: identificação de oportunidades no mercado. UR 2: atendimento ao cliente	UC 1 (a): pesquisar sobre o que busco e como posso implantar para o benefício da empresa. UC 1 (b): é muito difícil sair atrás de oportunidades. UC 2: dada a natureza do negócio, normalmente o cliente se dirige a loja, e muitos serviços são feitos através de demanda por telefone.

11	UR 1: identificação de oportunidades no mercado. UR 2: habilidade gerencial	UC 1: até o momento uso a rede de relacionamento como arma para buscar negócio. UC 2: agora estou planejando aumentar a equipe para prospectar novos clientes.
12	UR 1: identificação de oportunidades no mercado.	UC 1: sempre acompanhando de perto o mercado para assim tentar identificar as oportunidades que surgirem.
14	UR 1: identificação de oportunidades no mercado. UR 2: manutenção de uma imagem favorável da empresa junto ao cliente em relação a qualidade e atendimento.	UC 1: gosto sempre de estar inovando procurando por atualidades, mas também produtos com garantia. UC 2: as vezes o que é bonito não é tão seguro para o cliente e prefiro não vender para evitar problemas, mas não costumo deixar o cliente sem ficar com o orçamento procuro sempre a melhor forma e atendo com preço e qualidade.
15	UR 1: negociações com clientes	UC 1: hoje reconheço que melhorei muito nas negociações de vendas, com visão de longo prazo. Ex: Se vejo um terreno vazio, eu "farejo" quem é o dono para oferecer serviço. Busco sempre divulgar o trabalho e ser proativo.
16	UR 1: relacionamento com clientes	UC 1: busco fazer o serviço prestando atenção no amanhã, pois sobrevivo de indicação, e não saio caçando serviço.

P7: Como é o seu relacionamento com os subordinados e quais ações de incentivo que são criadas para motivação de equipes?

01	UR 1: ações de incentivo as equipes	UC 1: através de um bom relacionamento e de incentivos, como a premiação por desempenho.
02	UR 1: relacionamento com os subordinados UR 2: busca de produtividade da mão de obra	UC 1 (a): bom relacionamento com todos os funcionários sem distinção, alguns com maior proximidade em relação as atividades cotidianas. UC 1 (b): trato todos com respeito e profissionalismo. UC 2: para incentivá-los, ofereço programa de bônus por produtividade. A área comercial recebe um bônus adicional em função das metas alcançadas.
03	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: hoje com a empresa ainda pequena por conta da quantidade de funcionários, temos uma relação bem pessoal, acompanhando obras, ajudando no que for preciso. UC 2: hoje não temos ações de motivação, o que fazemos algumas vezes é terceirizar serviços pequenos para os próprios funcionários após o horários, porque para esse tipo de equipe o que importa é o dinheiro no final.
04	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: Crescimento profissional dos subordinados UR 3: ações de motivação, incentivo e desenvolvimento profissional dos subordinados	UC 1: o relacionamento é bom. UC 2: damos oportunidades claras de crescimento. UC 3: oferecemos treinamentos diversos e pagamos até 50% de cursos superiores e de especialização, desde que alinhados a estratégia da empresa.
05	UR 1: relacionamento com subordinados	UC 1: tento manter o melhor relacionamento possível, sendo flexível e compreensível, trazendo-os sempre uma relação mais próxima sem ultrapassar dos limites, decidindo possíveis causas juntos dentro da empresa.
07	UR 1: relacionamento com subordinados	UC 1: com o pessoal interno o relacionamento é bom porque estamos sempre próximos, já com o pessoal de instalação e mais complicado, porque como trabalho com isso a tempo sei mais ou menos quanto tempo demora para finalizar uma obra e muitas vezes percebo o pessoal da rua "amarra" o serviço aí começam as discussões, sei que isso acontece pois alguns próprios funcionários já me disseram que outros enrolam o dia todo.
08	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: habilidade gerencial	UC 1: meu relacionamento é muito bom para com os subordinados. UC 2: depois que adotei na empresa pagamento por serviço melhorou bastante no prazo acabamento e recebimento tanto pra mim como empregador mais para o empregado, pois não precisa esperar dia cinco ou dia trinta para receber.
10	UR 1: relacionamento com subordinados. UR 2: desenvolvimento da equipe UR 3: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: bom relacionamento. UC 2: e ensinar o serviço embora tenha problemas de saídas de funcionários (evasão). UC 3: faço churrasco de vez em quando, e ajudo os funcionários em questões financeiras, de vez em quando.

12	UR 1: relacionamento com subordinados. UR 2: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: procuro ter um relacionamento amigável com os funcionários UC 2: mantenho os salários em dia e benefícios como cestas básicas e bônus por merecimento.
13	UR 1: relacionamento com subordinados	UC 1: Ótimo relacionamento.
14	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: Tenho um relacionamento bom com todos. UC 2: temos que saber a hora de elogiar e também a hora certa para cobrar, pois tudo que tem uma regra é bem feito e executado com sucesso.
15	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: habilidades gerenciais (gestão de pessoas) UR 3: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1 (a): bom relacionamento. UC 1 (b): busco sempre uma relação de amizade, e manter um clima de transparência, onde ensino tudo ao colaborador. UC 2: procurando sempre contratar pessoa conhecida e com referências visando garantir segurança. UC 3: as sobras de sucata são vendidas e os recursos aplicados nos funcionários. (no último ano promovi uma pescaria).
16	UR 1: relacionamento com subordinados UR 2: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: excelente relacionamento, pois busco evitar <i>stress</i> de cobrança do serviço e também passar aquilo que o cliente deseja para toda a equipe. UC 2: Faço questão de passar os elogios a minha equipe que são feitos pelos clientes.

P8: Os processos e rotinas da sua empresa são revisados e repensados periodicamente? Se positivo, indique quais os esforços e ações dispensadas nesse sentido.		
01	UR 1: ações de melhoria de processos e rotinas na empresa	UC 1: através de acompanhamento junto aos colaboradores para identificar aquilo que pode ser melhorado, e da caixa de sugestões.
02	UR 1: ações de melhoria de processos e rotinas na empresa. UR 2: identificação do nível de satisfação dos clientes.	UC 1: através de reuniões semanais com o setor comercial, e quinzenais com a equipe de instalação, onde é dada abertura para novas ideias e sugestões. UC 2: é feito também uma pesquisa de qualidade junto aos clientes, e em casos de observações positivas ou negativas são discutidas junto aos envolvidos.
03	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: Não, hoje não esse tipo de acompanhamento na empresa.
06	UR 1: qualidade dos serviços prestados UR 2: valores adotados pela empresa	UC 1: Adotamos um processo de busca da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. UC 2: Não utilizamos métodos desleais para crescimento ou lucros.
10	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: revendo necessidades de ampliação de quadro, acrescentar novos itens ao portfólio de produtos ofertados.
11	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: procuro conversar com a família os melhores caminhos para melhorar o negócio, visto que não tenho um passado, uma vez que a empresa é nova. Com relação aos processos, busco revisar desenhos do fornecedor e a qualificação do mesmo para me atender.
12	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: sempre antes de efetuar um serviço discutimos qual a melhor maneira de executar o mesmo. Pois assim conseguimos concretizar de maneira mais simples, rápida e com menor custo.
14	UR 1: habilidades gerenciais (gestão de pessoas)	UC 1: tudo é sempre pensado para favorecer os 2 lados, mas normalmente tudo segue da mesma forma algumas questões de horários que tentamos mudar para favorecer os funcionários não deu muito certo por falta de colaboração e decidimos não mudar mais.
15	UR 1: habilidades gerenciais (gestão de pessoas e produtividade)	UC 1: somente alguns (ex: situações de troca de horários, reduções de perdas, etc.). Para solucionar estes problemas, faço uma reunião para discutir de quem é o erro e como resolver.
16	UR 1: habilidades gerenciais (gestão de pessoas e produtividade)	UC 1: reviso diariamente, com base na planilha de serviços, remanejando tarefas e priorizando serviços sem prejuízo no prazo.

P9: Como são realizados os controles básicos de gestão, desde o atendimento (cadastro do cliente), as análises internas (custos, formação de preços de venda, fluxo de caixa e DRE), o estoque (controle de entrada/saída), expedição e a entrega/ instalação do produto/serviço até o pós-venda junto ao cliente?		
01	UR 1: busca de eficiência e eficácia nos processos da organização. UR 2: atendimento ao cliente	UC 1: através do <i>software</i> CEM (Calculo de Esquadrias Metálicas), envolvendo cadastro de clientes, custos de obra e orçamentos. UC 2: possibilita oferecer ao cliente todos os itens de um orçamento, desde o perfil de alumínio até o parafuso. Mediante esta ferramenta conseguimos enviar para as empresas parceiras o que precisamos e através do orçamento das mesmas passamos o nosso orçamento para o cliente com prazos de entrega, instalação e valores, onde sempre atendemos o cliente caso gere alguma manutenção nos serviços que já estão instalados.
02	UR 1: busca de eficiência e eficácia nos processos administrativos e financeiros da organização.	UC 1: através de um programa integrado ao gestor contábil que é terceirizado, onde é prestada uma consultoria virtual em tempo real, desde a formalização do contrato que gera um pedido de compra e evento em contas a receber, geração de nota fiscal, termo de garantia e protocolo de atendimento.
03	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: todos feitos de forma muito artesanal, sem um controle preciso, por conta do número pequeno de funcionários, sendo todos esses acompanhados por mim.
04	UR 1: habilidades gerenciais	UC 1: através de sistemas de gestão.
05	UR 1: atendimento ao cliente UR 2: habilidade gerencial (gestão de processos)	UC 1: o primeiro contato com o cliente é pelo telefone, e-mail ou redes sociais, é criado uma ficha e inserido num sistema todos os dados, após este atendimento é marcado uma visita com data e horário a critério do cliente onde medimos o local, fazemos todas as observações e levamos todos os materiais necessários para apresentação ao cliente. Em seguida é enviado um e-mail com o serviço a ser executado, formas de pagamento e possível data de entrega. Após a aprovação do cliente é levado a ficha para a área de produção. Após a conclusão do serviço entramos em contato com o cliente e marcamos a instalação. O pagamento final normalmente é cobrado e enviado após a conclusão e o ok do técnico. UC 2: toda a parte financeira (Balanço, DRE, entrada/saída, custos e fluxo de caixa) são inseridos num sistema que faz os cálculos.
06	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: gestão com controle de quanto entra que sai, trabalhando com dinheiro do cliente para compra de materiais pois mesmo controlando é difícil com a inadimplência que sempre tem de clientes.
07	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: Este serviço é delegado a uma pessoa responsável pela eficiência e baixa.
08	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: Hoje organizo por obra cada obra tem sua planilha de gastos e recebimentos assim fica muito simples e nunca misturo o dinheiro de uma obra com a outra.
10	UR 1: habilidade gerencial UR 2: atendimento ao cliente	UC 1: controlo a empresa através de planilhas e busco auxílio do contador (financeiro e contábil). UC 2: sempre ligo para o cliente após a venda e instalação realizadas. Ligo também após o orçamento, mesmo que não seja aprovado pelo cliente, buscando motivos de recusa.
11	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: como estou começando, compro somente o básico, ou seja, aquilo que vou usar. Até o momento, pegava um serviço, cobrava uma entrada do cliente (sinal), equivalente a uma parcela do serviço. Antes disso faço orçamento de controle especificando custos do material e remuneração do serviço, com base no custo do material (vidro e alumínio) e deixa 45% livre.
12	UR 1: habilidade gerencial (gestão de pessoas)	UC 1: por ser uma Microempresa e de apenas 04 funcionários todo esse processo e feito por mim mesmo, e podendo contar com o auxílio de uma secretaria para me ajudar nos trabalhos burocráticos, em relação a instalações de serviços conto com os outros 03 funcionários. Sempre sob minha fiscalização, para que possa ser entregue um trabalho com melhor qualidade

14	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: isso é feito por mim mesmo, e meu irmão que fica mais na parte de atendimento e compras, e estoque, entrega e instalação sou eu mesmo e fluxo de caixa vendas e preços é eu também com meu pai.
15	UR 1: habilidade gerencial UR 2: atendimento ao cliente	UC 1: utilizo painel e planilhas para controlar todos estes processos. UC 2: todas as peças fabricadas pela empresa tem atendimento de pós-venda, com follow-up (acompanhamento) do pedido de compra.
16	UR 1: habilidade gerencial	UC 1: controlo a gestão através de planilhas de gastos mensais de entradas e saídas, vendas, orçamentos, vendas concretizadas, cheques e movimentação bancária.

P10: Você envolve os empregados no processo decisório? Explique.

01	UR 1: critérios para implementação de mudanças na empresa.	UC 1: parcialmente e somente envolvendo os responsáveis por cada setor, caso a mudança esteja envolvendo esse setor.
02	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: através do acolhimento de ideias sugestões e críticas, onde tudo é analisado e dado feedback aos envolvidos.
03	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: somente em situações que encontramos em algum serviço, que precisam de várias pessoas pensando, no restante não.
04	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: sim, de acordo com sua competência técnica e funcional.
05	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: sim. No caso de visitas e instalações na hora de montar o itinerário decidimos juntos quais as melhores opções, em caso de manutenções e adaptações decidimos juntos também quais as melhores formas de obter um melhor resultado e quando o assunto é comunicação interna, também decidimos juntos o que é melhor pra todos.
06	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: não! Por que eles estão focados em fabricar e instalar algumas decisões só competem a nós.
07	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: somente nos projetos, devido a bagagem e conhecimento dos mesmos que são maiores do que o meu.
08	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: somente no serviço, pois sempre gosto de ouvir para simplificar o serviço e diminuir os dias trabalhados tanto em campo ou dentro da empresa.
10	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: minha empresa é de pequeno porte, são poucos os funcionários, mas eles não participam, pois todo o processo é definido pelo proprietário.
12	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: nem sempre... Como disse: procuro discutir o serviço antes de executa-lo, ouço as ideias dos funcionários se achar que é a melhor forma de efetuar o serviço fazemos desse jeito.
13	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: sim. A opinião dos empregados é muito importante.
14	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: não. Não envolvo, apenas pergunto se necessário mas tudo que tenho que decidir é eu e meu pai que faz isso.
15	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: Sim, em algumas situações como definições técnicas (ex: tipologia da abertura), distribuição de tarefas e forma de trabalhar.
16	UR 1: envolvimento dos empregados no processo decisório.	UC 1: Somente envolvo o irmão que é comissionado e que participa de decisões e a qual busco opinião, embora não seja sócio.

P11: Quais as sinergias e maiores dificuldades encontradas no relacionamento com o (s) sócios?

02	UR 1: dificuldades dentro do relacionamento com o sócio.	UC 1: tomar decisões rápidas, e na ausência deles, embora exista comunicação frequente, isto as vezes torna-se uma dificuldade, devido o retorno não ser imediato.
03	UR 1: dificuldades dentro do relacionamento com o sócio.	UC 1: a falta de comprometimento, e falta de fazer ou invés de só falar.
04	UR 1: dificuldades dentro do relacionamento com o sócio.	UC 1: a sinergia se dá pela diferença de perfil. Entretanto apenas um sócio é administrador. A maior dificuldade está na distância física e opiniões diferentes sobre o futuro.
06	UR 1: dificuldades dentro do relacionamento com o sócio.	UC 1: administração financeira do negócio
14	UR 1: dificuldades dentro do relacionamento com o sócio.	UC 1: nenhuma

P12: Como você cria e consegue sustentar o compromisso e coesão junto com a sua equipe?		
01	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: mediante um bom relacionamento, uma boa comunicação, respeito e transparência sobre o atual momento da empresa.
02	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe. UR 2: urgência nas ações corretivas de problemas detectados no serviço/produto.	UC 1: mediante negociações e discussões de métodos eficazes para podermos evoluir, que possibilitem o monitoramento e acompanhamento das ações. UC 2: em caso de falhas, a correção é feita de imediato.
04	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: planejando, controlando e ajustando os planos com envolvimento de todos.
05	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: através de reuniões.
06	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: explicando a eles da necessidade de sempre agradar o cliente.
07	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: as vezes são feitas reuniões, as pessoas dizem que vão se comprometer, porém não é o que acontece no dia a dia.
08	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: eu procuro passar responsabilidades para os funcionários assim consigo cumprir com meus compromissos com eles.
10	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: prezo sempre priorizar a responsabilidade e compromisso diante dos funcionários, mantendo um processo de comunicação.
12	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe. UR 2: habilidade gerencial (gestão de pessoas e atendimento ao cliente)	UR 1: procuro manter regras na minha empresa que valem para todos os funcionários sem exceção. UR 2: Sou rigoroso com horários e prazo de entrega e comprometimento com os clientes.
13	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: mantendo diálogo com toda a equipe.
14	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: funcionário sempre temos que conversar bastante com eles temos que tratar bem para ser bem tratados e com isso toda equipe de trabalho trabalha satisfeita e o rendimento é maior.
15	UR 1: sustentação de compromisso e coesão junto a equipe.	UC 1: busco manter a honestidade, sinceridade e transparência, dando sempre retorno as demandas colocadas pelo colaborador.
16	UR 1: ações de motivação e incentivo aos subordinados.	UC 1: busco remunerar e reconhecer adequadamente. Pago comissão para apenas um funcionário.

P13: Como você estabelece e mantém a estabilidade e a continuidade das operações, organizando fluxo de informações, gerenciando funções, coordenando projetos, gerando a qualidade e a conformidade dos procedimentos?		
01	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações. UR 2: atendimento ao cliente	UC 1 (a): gerar um fechamento de pedido, inicialmente deverá ser feito um cadastro do cliente que será encaminhado para o setor financeiro, que fará uma consulta de crédito do mesmo, e emitirá os boletos, conforme as condições contratuais aprovadas. UC 1 (b): o setor de projetos gerará uma lista para a fábrica com todos os processos de montagem, e com essa lista será feito um romaneio e emissão da nota fiscal do que será entregue. UC 2 (a): durante todo este processo será mantido contato com o cliente e visitado a obra para adequar a data de entrega as necessidades do cliente, onde internamente, será planejado a instalação e a disponibilização de recursos de mão de obra, em função da quantidade de peças envolvidas. UC 2 (b): após a instalação é feito um pós-venda, onde o cliente será atendido da melhor forma possível em casos de eventuais manutenções (retrabalho).
02	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1 (a): todos os projetos e pedidos passam por mim e são conferidos, e após liberação, são enviados para a indústria e demais fornecedores. UC 1 (b): através de reuniões comerciais solicito a conferência do bloco de contratos.
03	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: colocando o dedo em tudo.
04	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: há uma estrutura de trabalho com líderes responsáveis e conhecedores dos objetivos da empresa. Há também uma agenda mensal para discussão.
05	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: delegando as funções para cada colaborador.
06	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: sempre focado e a experiência me ajuda.
07	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: na verdade isso é bem estressante pois tenho que me desdobrar e acabar pensando em muitas coisas ao mesmo tempo, e devido à crise que estamos enfrentando tive que dispensar pessoas e acumular tarefas.
08	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: ainda não me preocupo com isso pois cada projeto que pegamos para executar sempre é diferente um do outro por isso a rotina de alguns procedimentos eu não tenho a não ser administrativo. Como cadastro de cliente, liberação de crédito. Contato antes de qualquer serviço a ser feito.
10	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: supervisão e fiscalizo as operações para que nada saia do controle, mantendo controles internos através de fichas de controle de cadastro.
11	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: Acompanhando todos os detalhes, passo a passo.
12	UR 1: identidade com o ramo. UR 2: transição da empresa e participação familiar. UR 3: habilidade gerencial (gestão de pessoas)	UC 1: é o trabalho que escolhi, e que faço a mais de 20 anos. UC 2: antes contava com o apoio da minha família. Porém, com o passar do tempo meus pais se aposentaram e tive que trabalhar sozinho. UC 3: dando apoio aos funcionários para poderem me ajudar nos trabalhos.
14	UR 1: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: tudo tem que ser bem organizado para uma coisa não atrapelar a outra, quando está resolvendo algum problema não se pode começar a resolver outro sem ter terminado o mesmo.
15	UR 1: relacionamento com clientes UR 2: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.	UC 1: a empresa trabalha com um público, que em sua maioria são indicados por outros clientes. UC 2: busca através do processo de corte e montagem o desenvolvimento de fornecedores confiáveis, acompanhando a execução e resultado final dos serviços.

16	<p>UR 1: relacionamento com clientes</p> <p>UR 2: estabelecimento e manutenção da estabilidade e a continuidade das operações.</p> <p>UR 3: atributos pessoais do empresário que contribuem para o sucesso.</p>	<p>UC 1: tenho que estar sempre focado no serviço, atendendo bem os clientes.</p> <p>UC 2: os projetos passam todos sob minha supervisão e não delego tal atividade.</p> <p>UC 3: busco ser bem detalhista e perfeccionista nas coisas.</p>
----	---	---

P14: O que você faz para melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade de seu negócio?

01	<p>UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.</p> <p>UR 2: satisfação do cliente</p>	<p>UC 1(a): utilizamos material de fácil montagem e instalação.</p> <p>UC 1 (b): buscamos negociar sempre os melhores preços junto aos fornecedores, com uma adequada relação de custo-benefício, dentro das práticas de mercado.</p> <p>UC 2: mas seguindo padrões de qualidade que agrada o cliente, tanto visualmente quanto no desempenho.</p>
02	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: através do monitoramento dos projetos envolvendo: tempo de deslocamento, grau de dificuldade da obra, tempo de instalação e soluções de terceirização parcial dos serviços, visando reduzir custo fixo.
04	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: análise constante de processos e custos. Há que se fazer ressalvas para o atípico ano de 2016.
05	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: para aumentar a produtividade procuramos fazer bastante divulgação e a para aumentar lucratividade procuramos enxugar os gastos e diminuir os custos.
06	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: diminuo hoje nesse país, a mão de obra!
07	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: para aumentar a produtividade tenho q ficar cobrando constantemente já a lucratividade buscamos opções de fornecedores ao invés de ter um ou dois fornecedores fixos.
08	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: quero fazer isso com novas tecnologias de materiais e economizando em mão de obra .
10	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: criando promoções, pesquisando preços com fornecedores para sempre ter uma margem de lucro boa, fazendo assim, com que se produza mais e se venda mais.
11	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: me programando para todo o dia de trabalho, planejando os serviços.
12	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: procuro sempre me manter informado em relação as novidades do mercado, participando de cursos, acompanhando em revistas e hoje com a <i>internet</i> ajudou muito. Divulgando as novidades para aumentar a produção e diminuir custos.
13	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: usando materiais inovadores.
14	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: Sempre estou procurando o melhor preço com os distribuidores e mantendo a mesma qualidade para não ter problemas e também sempre inovando com ferramentas de produções que aumenta a qualidade e a rapidez na produção.
15	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: atualmente estou trabalhando a perda de materiais, pois está afetando a produtividade e lucratividade. Busco pessoalmente conferir os perfis recebidos e a qualidade dos mesmos e manter o fluxo de materiais e o ressurgimento.
16	UR 1: melhoria de produtividade e lucratividade do negócio.	UC 1: eu, um dia antes, me programo para fazer os serviços e evitar ociosidade da equipe. Busco novas cotações de preços para reduzir custo com fornecedor, além de melhorar qualidade e garantir segurança.

P15: Como você lida com os processos de mudança e estimula a adaptabilidade própria e de sua equipe à estas mudanças?

01	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: buscamos nos atualizar, identificando novos maquinários, participando de palestras e cursos dentro da própria empresa envolvendo alguma inovação no setor de alumínio, e posterior divulgação para os nossos clientes.
02	<p>UR 1: incidência de conflitos</p> <p>UR 2: resultados da transparência nas práticas de gestão</p>	<p>UC 1: em alguns momentos houve tensão.</p> <p>UC 2 (a): com uma gestão à vista, com apresentação dos números e resultados à equipe, as decisões foram acatadas.</p> <p>UC 2 (b): houve empenho na busca de benefícios coletivos.</p>
03	<p>UR 1: adaptação a mudanças</p> <p>UR 2: habilidade gerencial (gestão de pessoas para mudanças)</p>	<p>UC 1: sou uma pessoa de fácil adaptação.</p> <p>UC 2: a equipe nem sempre acompanha, e não quer acompanhar, ai se encontra a maior dificuldade, dependendo do funcionários, que já tem uma certa idade elevada, os novos gostam de desafios.</p>

04	UR 1: adaptação a mudanças UR 2: habilidade gerencial (gestão de pessoas).	UC 1: acredito que lido bem, inclusive sou movido a mudanças. UC 2: tenho dificuldade para entender o “tempo” de cada um.
05	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: como as mudanças são feitas através de processos lentos, elas vão sendo adaptadas quase imperceptíveis.
06	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: sempre atento a mudanças.
07	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: na verdade não implantamos muitas mudanças por aqui.
08	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: Nesse nosso ramo de serralheria mudamos toda hora, pois um serviço nunca é igual ao outro e na minha equipe só está quem gosta de trabalhar com desafios.
10	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: pontuando os lados positivos dessas mudanças, fazendo com que todos se adaptem e concordem com as mudanças. A própria criação de uma segunda loja significa mudança importante. Os processos de mudança são raros. Algumas vezes sim. (ex: tentei fazer distribuição de vidros em Itatiba, que exigem remanejamento pessoal).
11	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: como estou só no momento, por enquanto tento chegar em casa todos os dias e fazer uma reflexão de como foi meu dia, e o que posso estar melhorando.
12	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: precisamos se adaptar com as mudanças, temos que acompanhar, se não ficamos para traz e a concorrência e o mercado “ te engolem”. Como eu disse sempre tomo a frente depois procuro passar aos funcionários para que eles acompanhem.
13	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: se informando, pesquisando.
14	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: Tudo que vai ser mudado tem que ser estudado antes de fazer essas mudanças, temos que mudar quando sabemos que todos os funcionários vão se adaptar aos novos processos sem ter que tenha que mudar a equipe de trabalho, pois não está fácil para conseguir mão de obra especializada.
15	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: Antes tinha uma forma de trabalhar onde não tinha espírito de equipe e então busquei mudar este comportamento, estimulando a construção da equipe e passar o senso de urgência nas tarefas.
16	UR 1: adaptação a mudanças	UC 1: não sou favorável a mudanças frequentes “em time que está ganhando não se mexe”.