

**GV-Pesquisa – Projeto de Pesquisa**  
**"Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras"**

---

*Área: Administração de Empresas (AE)*

**Prof. Luiz Artur Ledur Brito (POI)**

**Prof. Thomaz Wood Jr. (POI)**

**Caio Motta**

**José Tomás Vieira**

**Luis Carlos Padrão**

## GV-Pesquisa – Projeto de Pesquisa

### "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras"

---

Área: *Administração de Empresas (AE)*

Linha de pesquisa: *Normal*

#### **Resumo**

---

A relação entre as práticas gerenciais, a competitividade e o desempenho da empresa é um tema de grande interesse para pesquisadores dos campos de estratégia, gestão de operações, gestão de pessoas e estudos organizacionais. Esta pesquisa analisou a aplicação das práticas gerenciais nas empresas manufatureiras de pequeno e médio porte do Brasil. Ela foi desenvolvida a partir de um modelo de investigação desenvolvido por Bloom e Van Reenen (2007), e aplicado em diversos países. Foi utilizado um questionário semi-estruturado em entrevistas telefônicas com diretores de produção de uma amostra de empresas selecionadas a partir de critérios estatísticos. Esta pesquisa apresenta contribuições de natureza gerencial e acadêmica. Como contribuição gerencial, a pesquisa identifica diferenças entre as empresas brasileiras e as de empresas de países desenvolvidos, indicando trilhas para aperfeiçoamento das práticas administrativas. Como contribuição acadêmica, a pesquisa apresenta a aplicação no Brasil de metodologia de investigação mista, que combina métodos qualitativos e quantitativos. Além disso, o trabalho criou uma base de dados para futuras investigações sobre a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho.

#### **Palavras-chaves**

Práticas gerenciais; empresas pequenas e médias; desempenho; competitividade.

#### **Abstract**

---

The relationship between management practices, competitiveness and performance is a topic of great interest among scholars in the fields of strategy, operations management, people management and organizational studies. This research examined the use of management practices in small and medium size manufacturing companies in Brazil. It was developed from a research model developed by Bloom and Van Reenen (2007), that was already applied in several countries. A semi-structured questionnaire was used in telephone interviews with operation managers from a sample of companies selected after statistical criteria. This research contributes for management practice and theory. Concerning management practice, this research identifies differences between Brazilian companies and companies from developed countries, indicating tracks for improvement of management practices. Concerning management theory, this research presents the implementation in Brazil of a combined methodology of inquiry, one that blends qualitative and quantitative methods. In addition, the work created a database for future research on the relationship between management practices and performance.

#### **Key-words**

---

Management practices; small and medium size firms; performance; competitiveness.

## GV-Pesquisa – Projeto de Pesquisa

### "Observatório de Gestão: Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras"

---

#### 1. Introdução

---

Esta pesquisa investiga as práticas de gestão de empresas manufatureiras brasileiras de pequeno e médio porte. O estudo foi baseado no trabalho de Bloom e Van Reenen (2007).

##### 1.1 Justificativa da Pesquisa

A relação entre as práticas gerenciais, a competitividade e o desempenho da empresa é um tema de grande interesse para pesquisadores, especialmente aqueles relacionados aos campos de estratégia e de estudos organizacionais. Tais pesquisas identificaram diversos fatores para explicação da variação do desempenho das empresas. No entanto, parte considerável desses estudos trata com pouca profundidade o papel desempenhado pelas práticas gerenciais.

Dois fatores justificam a realização deste estudo. Em primeiro lugar, o interesse acadêmico pela explicação dos fatores que influenciam o desempenho das empresas. Em segundo lugar, a ausência de trabalhos que retratem a realidade brasileira, tratando de forma estatisticamente representativa as práticas gerenciais locais.

O presente estudo endereça tais lacunas, buscando trazer contribuições de natureza gerencial e acadêmica. Como contribuição gerencial, a pesquisa identifica diferenças entre as empresas brasileiras e as de empresas de países desenvolvidos, indicando trilhas para aperfeiçoamento das práticas administrativas. Como contribuição acadêmica, a pesquisa apresenta a aplicação no Brasil de metodologia de investigação mista, que combina métodos qualitativos e quantitativos. Além disso, o trabalho criou uma base de dados para futuras investigações sobre a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho.

##### 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é **contribuir para o conhecimento sobre as práticas gerenciais das empresas brasileiras**. Este objetivo geral desdobra-se em dois objetivos específicos:

- a) Investigar as práticas gerenciais das empresas manufatureiras brasileiras de pequeno e médio portes;
- b) Comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados obtidos em outros países; e
- c) Desenvolver *know-how* para aplicação local de uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa) de investigação de práticas gerenciais.

O trabalho busca também atingir outro objetivo, de criar uma base de dados para estudos de correlação entre práticas gerenciais e desempenho. Tais estudos já foram iniciados, porém serão registrados neste relatório. Eles serão objeto de artigos científicos a serem desenvolvidos pelos autores do relatório.

### 1.3 Equipe do Projeto

Para a realização desta pesquisa, foi criada uma equipe multidisciplinar, composta por dois professores coordenadores, três auxiliares de pesquisa e uma equipe de entrevistadores.

- Professores coordenadores<sup>1</sup>:
  - Prof. Luiz Artur Ledur Brito
  - Prof. Thomaz Wood Jr.
- Auxiliares de pesquisa:
  - Caio Motta
  - José Tomás Vieira
  - Luis Carlos Padrão
- Equipe de entrevistadores:
  - Gabrielle Junqueira
  - Priscila Rezende
  - Elizabeth Krauter
  - Guilherme Martins
  - Miriam Rodrigues
  - Nicole Spohr
  - Marcelo Barboza
  - Henry Kupty
  - Rosalina Semedo de Andrade Tavares
  - Fernanda Rumblesperge

---

<sup>1</sup> Os professores Flávio Vasconcelos e Francisco Aranha participaram das reuniões iniciais do projeto.

## 2. Referencial Teórico

---

Nesta seção, situa-se, de forma sumária, este projeto de pesquisa no campo de conhecimento. O referencial teórico adotado compreende dois blocos teóricos: um que procura explicar o desempenho das empresas e um que focaliza os recursos da empresa como fatores-chaves para a competitividade.

### 2.1 Trabalhos sobre a variância do desempenho

Há diversos trabalhos nas áreas de estratégia e de estudos organizacionais que buscam explicar a variância de desempenho entre as empresas. A técnica dos componentes da variância normalmente é utilizada para fornecer a estimativa das diversas classes de fatores ou tipos de efeitos que determinam o desempenho das empresas. Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) foram os iniciadores desse tipo de investigação, estimulando diversos autores a pesquisar a estrutura da variância do desempenho.

Tais estudos analisam os efeitos da empresa, o efeito corporativo, o efeito do ramo de negócios ou setor industrial, e o efeito do período (e.g., Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003; McGahan & Porter, 2002). No Brasil, já há uma produção acadêmica considerável a respeito desse tema (Vasconcelos, Brito & Goldszmidt, 2007; Gonçalves & Quintella, 2006; Brito & Vasconcelos, 2005a; 2005b).

Esses trabalhos identificaram diversos fatores-chave para explicação da variância. No entanto, esses estudos analisam de forma pouco profunda os recursos que as empresas empregam para obter um desempenho acima da média. Enquanto as escolas de negócio ressaltam a importância da gestão empresarial, os estudos de análise de variância organizam as práticas empresariais sob o rótulo geral “efeitos da empresa”.

### 2.2 A perspectiva da *Resource-Based View* (RBV)

Conforme os conceitos da *Resource-Based View* (RBV), a firma deve basear sua competitividade em seus recursos. Tal premissa leva a concluir que a firma procurará utilizar as competências que já possui, ou que têm condições de desenvolver, a fim de obter diferenciação no mercado. Segundo Barney (1991), para que um recurso ser fonte de vantagem competitiva sustentável, ele deve ser valioso, raro, difícil de imitar e difícil de ser substituído.

Com relação à dificuldade de imitação, Barney argumenta que um recurso é difícil de imitar quando ele é socialmente complexo, como no caso, por exemplo, da cultura da empresa e dos processos organizacionais que dependem da relação entre pessoas e informações. De acordo com tal perspectiva, as práticas gerenciais podem ser consideradas um recurso difícil de imitar, pois não dependem somente de uma pessoa e demandam tempo para a empresa possa dominá-

las e delas tirar o melhor proveito.

### **3. Metodologia da Pesquisa**

---

Com objetivo de avaliar a aplicação de práticas gerenciais (essencialmente, o modelo de gestão das empresas), Bloom & Van Reenen (2007) desenvolveram uma abordagem específica de pesquisa, aplicando-a a amostras de empresas manufatureiras em diversos países. A presente pesquisa envolveu a aplicação desta abordagem.

#### 3.1 Pesquisa Original

A pesquisa original foi conduzida pelo *Centre for Economic Performance* (CEP), da *London School of Economics and Political Science*. Tal pesquisa teve o objetivo de avaliar a aplicação das práticas gerenciais pelas empresas manufatureiras nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França. As empresas manufatureiras estudadas nesses países tinham entre 50 e 5.000 empregados.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário semi-estruturado com 18 práticas gerenciais, agrupadas em quatro campos: três práticas sobre gestão de operações; cinco práticas sobre monitoramento de resultados; cinco práticas sobre definição de metas dos gestores e cinco práticas sobre gestão de recursos humanos. Para cada uma das 18 práticas gerenciais foram criadas três ou mais perguntas. Colocadas em sequência, tais perguntas evoluíam de questões mais amplas para questões mais específicas.

A aplicação do questionário foi realizada por intermédio de entrevistas telefônicas conduzidas por estudantes de MBA. Fizeram parte da pesquisa 137 empresas na França, 156 empresas na Alemanha, 152 empresas na Inglaterra e 290 empresas nos Estados Unidos.

A análise da aplicação das práticas pelas empresas foi realizada pelos entrevistadores. Eles compararam as respostas das empresas com os modelos de uma escala, atribuindo notas de 1 a 5.

Em uma segunda fase, o *Centre for Economic Performance* (CEP) realizou uma segunda pesquisa com países considerados emergentes, entre os quais Índia e China. Nessa segunda fase, os pesquisadores alteraram o perfil das empresas estudadas, que passaram a compreender firmas com 100 e 5.000 empregados.

#### 3.2 Instrumento de Pesquisa

O presente estudo utilizou o questionário original, porém introduziu algumas mudanças. No questionário adaptado foram mantidos os quatro campos do estudo original (gestão de

operações, monitoramento de resultados, definição de metas dos gestores e gestão de recursos humanos). Porém, das 18 práticas do estudo original sete foram eliminadas. Isso foi feito por intermédio de uma análise fatorial aplicada aos dados originais da pesquisa. Foram eliminadas as práticas com menor carga fatorial, ou seja, as que demonstraram menor poder explicativo sobre o desempenho.

De forma complementar, foram definidas novas práticas para cobrir temas de relevância atual e local, que não estavam presentes no estudo original de Bloom e Van Reenen (2007), a saber, inovação tecnológica, relacionamento com clientes e *stakeholders*, responsabilidade ambiental e social e gestão de finanças. O questionário final (veja anexo A) passou a apresentar 18 práticas. O quadro 1 apresenta a estrutura do questionário.

**Quadro 1 – Estrutura do questionário**

Número	Prática	Tipo de Prática	Perguntas	Foco das perguntas
1	Técnicas de produção	Produção	3	Aplicação de técnicas de manufatura enxuta
2	Racionalidade das técnicas de produção	Produção	2	Razões para a introdução das técnicas de manufatura enxuta
3	Documentação de problemas de produção	Produção	4	Processo de melhoria da qualidade do processo produtivo
4	Inovação tecnológica de processo e produto	Inovação	3	Introdução de novas tecnologias para a melhoria de processos ou produtos
5	Acompanhamento de desempenho	Monitoramento	3	Utilização de indicadores de desempenho chave
6	Organização das reuniões	Monitoramento	4	Organização das reuniões de revisão de desempenho
7	Amplitude de metas	Metas	3	Tipos de metas estabelecidas para a empresa
8	Conexão entre as metas	Metas	4	Conexão das metas entre vários níveis da organização
9	Horizonte de tempo das metas	Metas	4	Definição de metas de longo e curto prazo
10	Promoção de profissionais	Recursos Humanos	4	Identificação e desenvolvimento de profissionais de melhor performance
11	Atraindo capital humano	Recursos Humanos	3	Atratividade das condições de trabalho
12	Retendo capital humano	Recursos Humanos	3	Retenção de profissionais com ótimo desempenho
13	Inovação em organização e gestão	Inovação	3	Introdução de inovações na estrutura organizacional e na gestão
14	Orientação aos clientes	Marketing	3	Identificação das necessidades dos clientes
15	Relacionamento com grupos de interesse	<i>Stakeholders</i>	3	Relacionamento com principais grupos de interesse
16	Sustentabilidade ambiental/social	Sustentabilidade	4	Iniciativas operacionais voltadas para a sustentabilidade
17	Planejamento estratégico	Estratégia	3	Processo de planejamento estratégico
18	Finanças	Finanças	4	Utilização de técnicas de controle e análise financeira

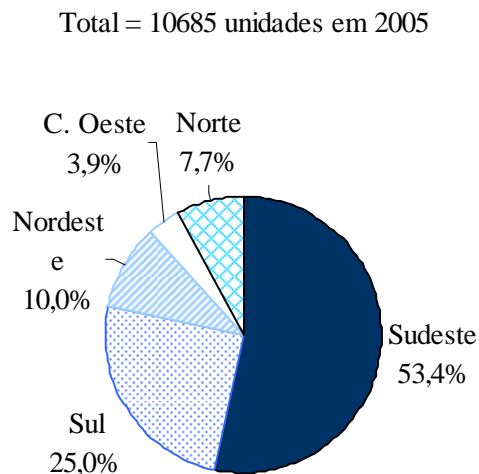
### 3.3 Delimitação do Universo da Pesquisa e Amostragem

Conforme mencionamos, as empresas-alvo são as do setor manufatureiro, de pequeno e médio portes, que o estudo original definiu como aquelas que têm entre 100 e 5.000 empregados. Dados do IBGE (2008) revelam que a indústria de transformação brasileira tinha, em 2005, 563.062 unidades locais (este número soma diferentes plantas industriais, senso que, eventualmente, duas ou mais dessas unidades podem pertencer à mesma empresa). No mesmo



ano, havia 10.685 empresas manufatureiras com mais de 100 empregados no Brasil.

O gráfico 1 apresenta a distribuição regional dessas empresas. É interessante observar que, as empresas com mais de 100 empregados eram responsáveis por aproximadamente 87% das receitas líquidas de vendas totais da indústria de transformação (IBGE, 2009).



**Gráfico 1 – Distribuição das empresas manufatureiras com mais de 100 empregados no Brasil (2005)**  
Fonte: IBGE (2008).

As empresas foram identificadas quanto ao seu setor de acordo com a classificação CNAE 3 dígitos do IBGE, em correspondência com o código SIC utilizado no estudo original (veja anexo B).

Para obter as informações sobre desempenho, foi adquirida e utilizada a base de dados da Gazeta Mercantil, com empresas industriais que tivessem no mínimo 100 empregados e no máximo 5.000 empregados.

A partir dessa base, foi estabelecida a correspondência entre os setores industriais, conforme a classificação CNAE 3 dígitos do IBGE, e a classificação da Gazeta Mercantil, referente ao ano de 2007 (veja anexo C). Alguns setores foram excluídos porque não existiam na base da Gazeta Mercantil. Como resultado, 88 setores industriais do IBGE foram classificados, totalizando 8.196 empresas manufatureiras. Entre essas, localizamos 1.414 na base da Gazeta Mercantil (correspondente a 17,3% da população).

A partir dessa base e dos critérios utilizados no estudo original do *Centre for Economic Performance* (CEP), definimos uma amostra de 158 empresas, a serem entrevistadas. Para obter tais entrevistas, novamente com base no estudo original, estimamos que 500 empresas devessem ser contatadas.

As 500 empresas foram, então, divididas em 20 setores econômicos, conforme a classificação CNAE 3 dígitos, definindo-se como objetivo obter 8 entrevistas por setor. A fim de selecionar os setores, utilizou-se como critério o número de empresas do setor, tanto no IBGE como na Gazeta Mercantil, ou seja, para ser selecionado um setor deveria ter um número elevado de

empresas na lista do IBGE e também na lista da Gazeta Mercantil. O quadro 2 apresenta os 20 setores selecionados.

**Quadro 2 – Os 20 setores econômicos pesquisados**

<b>Classificação nacional de atividades econômicas (CNAE)</b>	<b>Nº Empresas IBGE</b>	<b>Nº Empresas Gazeta Mercantil</b>
18.1 Confeção de artigos do vestuário	620	28
25.2 Fabricação de produtos de plástico	475	50
36.1 Fabricação de artigos do mobiliário	339	33
15.1 Abate e preparação de produtos de carne e de pescado	339	27
34.4 Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores	323	46
15.8 Fabricação de outros produtos alimentícios	248	30
28.9 Fabricação de produtos diversos de metal	197	36
22.1 Edição; edição e impressão	193	50
26.4 Fabricação de produtos cerâmicos	180	25
20.2 Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado - exceto móveis	176	36
29.2 Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral	160	26
24.5 Fabricação de produtos farmacêuticos	156	40
15.6 Fabricação e refino de açúcar	149	86
15.5 Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	147	42
15.9 Fabricação de bebidas	144	44
17.3 Tecelagem - inclusive fiação e tecelagem	114	45
23.4 Produção de álcool	105	22
24.9 Fabricação de produtos e preparados químicos diversos	69	35
27.1 Produção de ferro-gusa e de ferroligas	69	22
21.2 Fabricação de papel, papelão liso, cartolina e cartão	62	26
<b>TOTAL</b>	<b>4265</b>	<b>749</b>

### 3.4 Método de Coleta de Dados

A aplicação do questionário foi realizada por intermédio de entrevistas telefônicas e conduzida por estudantes de administração de empresas, preferencialmente mestrandos e doutorandos. Os respondentes eram executivos de operações, com experiência de vários anos na empresa e com visão ampla sobre o processo produtivo. Em casos nos quais não se mostrou possível entrevistar tal profissional, foi entrevistado o diretor administrativo, também com visão global da empresa.

Cada entrevistador recebeu no mínimo um setor econômico para contatar as empresas, sendo responsável por obter as oito entrevistas do seu setor. Desta forma, o entrevistador adquiria um conhecimento mais abrangente do setor, podendo avaliar as empresas de forma mais consistente.

As entrevistas duraram aproximadamente 60 minutos. As perguntas eram colocadas de forma aberta, de maneira que o entrevistado pudesse se expressar de forma livre. A partir de permissões dos respondentes, 17 entrevistas foram gravadas.

O contato com as empresas e a realização das entrevistas tomaram 23 meses de trabalho, prazo superior ao inicialmente previsto. Isso se deveu a dificuldades para realização dos contatos e agendamento das entrevistas, e a alta rotatividade dos entrevistadores.

Utilizamos, ao todo, 10 entrevistadores. Cada entrevistador recrutado recebeu um treinamento para executar o contato e a análise dos dados. Para fazer o contato, os entrevistadores receberam uma base preparada em Microsoft Access com os dados cadastrais das empresas de seu setor. Eles também receberam um conjunto de documentos para realizar o contato com as empresas (veja anexo D): uma carta de apresentação do projeto, uma amostra das perguntas a serem feitas e o termo de confidencialidade da pesquisa.

A fim de elevar a taxa de resposta, foi oferecido às empresas participantes o envio posterior dos resultados consolidados. Os entrevistadores também receberam informações para auxiliá-los na condução e avaliação dos *scores*: uma lista extensa com respostas típicas (veja anexo E) e uma lista com práticas de referência (veja anexo F). As respostas de cada entrevista e os respectivos *scores* foram registrados na base de dados em Microsoft Access.

### 3.5 Método de Interpretação de Dados

Uma característica peculiar da abordagem metodológica adotada é que o *score* (de 1 a 5) é atribuído pelo entrevistador, e não pelo entrevistado. É o entrevistador que interpreta a resposta (narrativa) do entrevistado e a localiza na escala de respostas. De acordo com Bertrand e Mullainathan (2001), tal procedimento evita um possível viés do entrevistador.

Naturalmente, o entrevistador também pode introduzir um viés, devido à sua interpretação das

respostas. Para controlar e mitigar tal efeito, foi realizado um processo intensivo de treinamento e estabelecido um acompanhamento sistemático dos entrevistadores.

O treinamento compreendeu a orientação quanto ao método de pesquisa, a familiarização com as ferramentas de contacto, o registro de entrevistas e o fornecimento de material com exemplos de respostas e seus respectivos *scores*. O treinamento envolveu ainda a participação de novos entrevistadores em uma entrevista conduzida por um entrevistador experiente, na qual ambos definiam os *scores* individualmente e depois discutiam eventuais diferenças.

Após algum tempo, os entrevistadores novos ouviam uma entrevista gravada e discutiam seus *scores* com um entrevistador experiente. Após este processo de uniformização de avaliação dos *scores*, os entrevistadores passavam a agendar e realizar as suas próprias entrevistas. Para complementar, as duas primeiras entrevistas eram acompanhadas por um auxiliar de pesquisa, de forma a sanar eventuais dúvidas.

Analogamente à pesquisa de Bloom e Van Reenen (2007), analisou-se o viés de avaliação dos *scores* por intermédio de duas comparações estatísticas entre *scores* atribuídos por um entrevistador, para algumas entrevistas, e aqueles atribuídos por dois outros avaliadores, que ouviram as mesmas entrevistas gravadas.

Primeiramente, compararam-se os *scores* médios das 18 práticas de gestão de 10 entrevistas gravadas e encontrou-se uma correlação entre os *scores* médios de 0,923 (p-value=0) para o primeiro avaliador e 0,974 (p-value=0) para o segundo avaliador. O estudo original havia encontrado uma correlação de 0,734, com p-value=0.

De forma complementar, comparou-se os *scores* que cada entrevistador atribuiu para cada uma das 18 práticas e realizou-se um teste de médias emparelhadas. No caso do primeiro avaliador, para sete entrevistas não houve diferença entre os *scores* dos entrevistadores a um nível de significância de 5%. Para o caso do segundo avaliador, para seis entrevistas não houve diferença entre os *scores* dos entrevistadores a um nível de significância de 5%. Concluiu-se que houve uniformidade e coerência suficiente na atribuição dos *scores*.

### 3.6 Métodos de Análise de Dados

A partir dos dados coletados, foram realizadas duas análises: uma análise descritiva e uma análise de regressão. Na análise descritiva foram tabuladas informações de caracterização das empresas. Também foram realizadas análises estatísticas de comparação de médias a fim de se comparar a aplicação das práticas gerenciais pelas empresas brasileiras com a aplicação das práticas gerenciais pelas empresas dos Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha. Na análise de regressão, procurou-se analisar o impacto das práticas de gestão no desempenho das empresas brasileiras. Este relatório registra apenas a primeira parte das análises. Conforme foi registrado anteriormente, as análises de correlação serão objeto de futuros artigos.

Os dados dos Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha foram obtidos a partir da base do estudo original, na qual estão disponibilizados os documentos e dados da pesquisa de Bloom e

Van Reenen (2007). Para garantir a base de comparação, foram excluídas da base original de dados as empresas que não tinham todos os *scores* das práticas. Desta forma, o número de empresas analisadas por país foi de 266 empresas para os Estados Unidos; 136 empresas para a Alemanha; 128 empresas para o Reino Unido e 120 empresas para a França.

## 4. Resultados

### 4.1 Análise de *Clusters*

A amostra final foi composta por 161 empresas. Geograficamente, elas ficaram distribuídas da seguinte forma: 53 empresas da Região Sul; 72 empresas da Região Sudeste; seis empresas da Região da Centro-Oeste; 23 empresas da Região Nordeste e sete empresas da Região Norte. O quadro 3 apresenta informações adicionais sobre a amostra.

**Quadro 3 - Perfil das empresas brasileiras pesquisadas**

Característica	Valor
Controle societário familiar	68,5 %
Produção terceirizada	36,3 %
Empresa exportadora	72,8 %
Possui conselho de administração	67,9 %
Possui conselho fiscal	51,8 %
Nº médio de empregados	909

Com o objetivo de identificar grupos distintos de empresas em relação às práticas gerenciais, realizou-se uma análise de agrupamentos (*clusters*). As variáveis de agrupamento foram as práticas gerenciais de produção, de recursos humanos, de monitoramento e de metas. Para identificar os grupos utilizou-se a técnica de Ward. A análise resultou em três *clusters*. O quadro 4, a seguir, apresenta os três *clusters* e suas respectivas médias em termos de práticas gerenciais.

**Quadro 4 – Média das práticas gerenciais em cada *cluster***

Variável de agrupamento	<i>Cluster-1</i>	<i>Cluster-2</i>	<i>Cluster-3</i>
Prática de Produção	3,51	2,30	1,99
Prática de Recursos Humanos	2,96	2,97	2,19
Prática de Monitoramento	3,92	3,76	2,03
Prática de Metas	3,34	2,36	1,50

Analisando-se o quadro 4, percebe-se que o *cluster 1* apresenta *scores* acima do nível médio de aplicação das práticas (3,00). O que o diferencia dos demais é uma melhor aplicação das práticas de produção e de metas. O *cluster 3*, por sua vez, apresenta *scores* abaixo de 2,00, o que pode ser considerado um nível ruim de aplicação das práticas. O *cluster 2*, finalmente, encontra-se em um nível intermediário de aplicação das práticas.

Além disso, observa-se que não há diferença muito significativa, em termos de médias, entre o nível de aplicação das práticas de recursos humanos entre os três *clusters*.

O quadro 5, a seguir, apresenta uma descrição de cada grupo a partir de informações coletadas durante as entrevistas e na base de dados da Gazeta Mercantil.

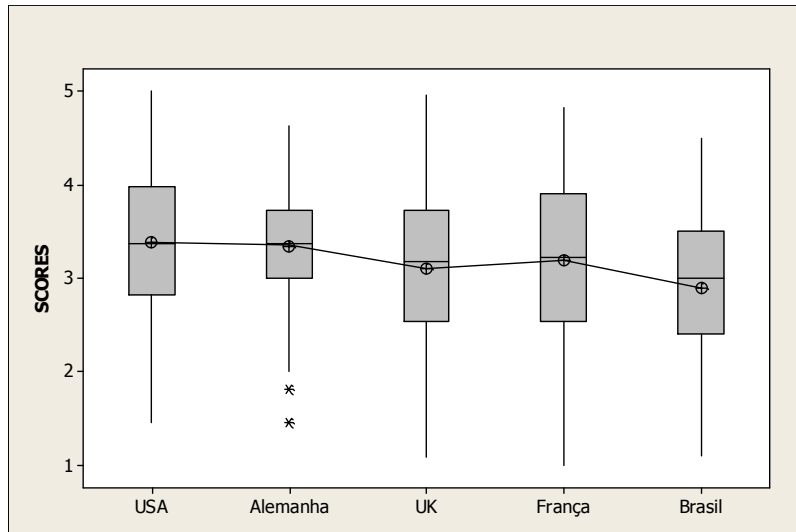
**Quadro 5 - Descrição dos clusters**

	<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>
Número de empresas	86	27	48
Número médio de funcionários	1.132	958	499
Porcentagem de empresas que exportam	81,4%	48,1%	70,8%
Setores econômicos predominantes	Produtos amiláceos; artigos de vestuário; Tecelagem; fabricação de papel; produção de álcool; produtos farmacêuticos; produtos químicos; produtos plásticos; refino açúcar; produção ferro-gusa; auto-peças.	Tecelagem; produtos de metal; refino açúcar; produção de álcool; artigos de vestuário; produção ferro-gusa	Abate carnes; Bebidas; produtos de madeira; edição e impressão; fabricação de máquinas
Média do <i>score</i> da prática de inovação tecnológica em processo e produto	3,80	3,10	2,30
Média do <i>score</i> da prática de inovação em gestão	3,01	2,14	1,35
Média do <i>score</i> da prática de planejamento estratégico	3,00	1,96	1,12
Média do <i>score</i> da prática de orientação aos clientes	3,69	3,15	2,50
Média do <i>score</i> da prática de sustentabilidade	3,45	3,00	2,08
Média do <i>score</i> da prática de finanças	3,14	2,59	1,71

#### 4.2 Análise Comparativa entre as práticas de gestão de diferentes países

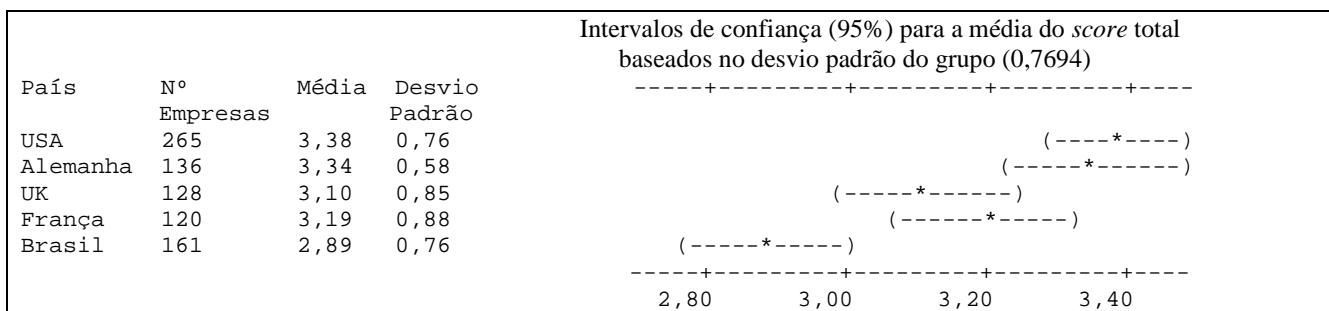
O gráfico 2, a seguir, apresenta *box plots* com os *scores* totais das práticas de gestão das empresas dos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Brasil, obtidos por meio da média aritmética dos *scores* das três primeiras práticas relacionadas à produção; da quinta e da sexta prática de monitoramento; da sétima, da oitava e da nona prática de metas; e da décima,

da décima primeira e da décima segunda prática de recursos humanos. Estas foram as práticas utilizadas no estudo de Bloom e Van Reenen (2007) e no presente estudo.



**Gráfico 2: Scores totais das práticas gerenciais**

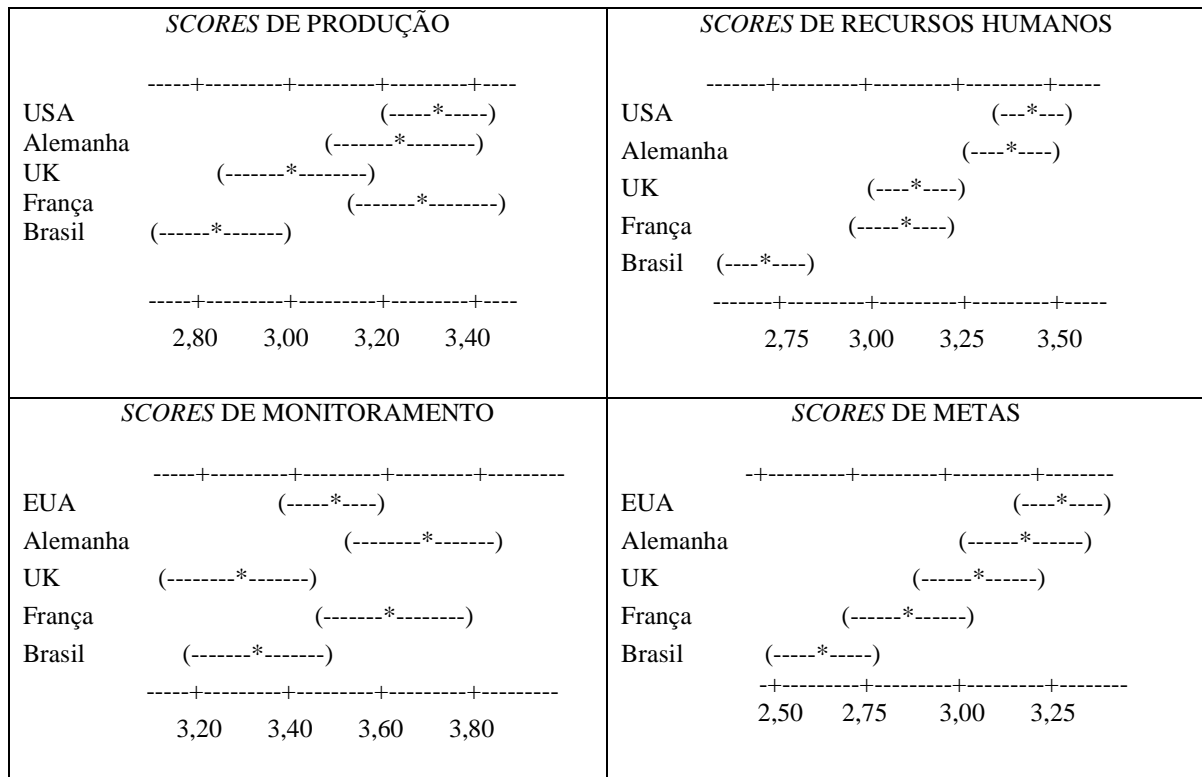
A fim de verificar se as diferenças entre as médias dos *scores* totais das práticas gerenciais entre os países são estatisticamente significativas, realizou-se uma análise ANOVA com o método de Turkey. Tal análise demonstrou que, ao nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese de que as médias dos *scores* totais sejam iguais entre os países, ou seja, ao menos uma média é diferente das demais. A figura 1, a seguir, apresenta as médias dos *scores* totais das práticas gerenciais em cada país.



**Figura 1: Intervalos de confiança para a média dos *scores* totais das práticas gerenciais de cada país**

Na figura 1, verifica-se que o desvio padrão do *score* total das práticas gerenciais do Brasil é similar à dos outros países. Porém, o intervalo de confiança para a média do *score* total das práticas gerenciais no Brasil está abaixo dos intervalos dos outros países. Assim, ao nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese de que a média dos *scores* totais do Brasil seja igual à média dos *scores* totais dos Estados Unidos, Alemanha e França.

Realizando a mesma análise para a média dos *scores* de cada uma das quatro práticas para os cinco países têm-se os resultados mostrados na figura 2.



**Figura 2: Intervalos de confiança (95%) para a média dos *scores* das quatro práticas gerenciais de cada país**

Na figura 2, verifica-se que os intervalos de confiança das médias dos *scores* para as práticas de produção, recursos humanos e metas no caso do Brasil ficaram abaixo dos intervalos de confiança para as médias dos outros países. Ressalta-se o resultado das práticas de recursos humanos, para a qual o intervalo de confiança da média dos *scores* ficou mais distante dos outros intervalos dos outros países do que os das outras três práticas.

Ao se analisar a correlação entre as quatro práticas gerenciais para o Brasil encontra-se correlações estatisticamente significativas ao nível de 5%: a correlação entre as práticas de monitoramento e metas foi de 0,71; a correlação entre as práticas de produção e metas foi de 0,61; e a correlação entre as práticas de produção e monitoramento foi de 0,58.

Por sua vez, entre as práticas de produção e de recursos humanos a correlação foi de apenas 0,30. A análise da correlação entre as práticas de produção e de recursos humanos para os Estados Unidos, país com maior média do *score* total, indica correlação de 0,58 estatisticamente significativa ao nível de 5%. Portanto, há evidência de que as práticas de produção e de recursos humanos no Brasil não estão fortemente correlacionadas.



## 5. Comentários

---

As análises estatísticas aplicadas indicam que os *scores* de aplicação das práticas de gestão pelas empresas brasileiras estão abaixo dos das empresas de países desenvolvidos.

No entanto, existem empresas brasileiras com *scores* de aplicação de práticas de gestão comparáveis aos empregados por empresas dos países desenvolvidos.

A análise preliminar revelou ainda dois aspectos relevantes:

- Primeiro, a existência de *clusters* razoavelmente bem identificados, ou seja, existem no país empresas com bons níveis de práticas de gestão
- Segundo, o *score* baixo das práticas de recursos humanos das empresas brasileiras. Tal característica é aproximadamente uniforme mesmo nas empresas brasileiras com boa aplicação de práticas de gestão

## 6. Conclusão

---

Neste relatório, foi registrada uma investigação realizada sobre empresas manufatureiras brasileiras de pequeno e médio porte. O trabalho, realizado ao longo de quase três anos, permitiu estabelecer um método de trabalho e gerou um banco de dados que poderá ser explorado em investigações posteriores.

O presente texto registrou o escopo da investigação, a abordagem metodológica e os resultados preliminares, mais especificamente, uma descrição geral da amostra analisada e uma comparação entre o Brasil e alguns países desenvolvidos. Tais resultados confirmam a percepção geral de que existe uma lacuna, em termos de práticas gerenciais, entre as empresas manufatureiras brasileiras e suas congêneres de países desenvolvidos. Tal lacuna é especialmente percebida nas práticas de recursos humanos.

Conforme se afirmou no início do relatório, este trabalho traz duas contribuições: como contribuição gerencial, a pesquisa identificou diferenças entre as empresas brasileiras e as de empresas de países desenvolvidos, indicando trilhas para aperfeiçoamento das práticas administrativas; e como contribuição acadêmica, a pesquisa apresentou a aplicação no Brasil de metodologia de investigação mista, que combina métodos qualitativos e quantitativos.

No entanto, mais relevante do que os resultados apresentados no texto, o banco de dados criado abre diversas possibilidades de investigação, dentre as quais as seguintes podem ser destacadas:

- A exploração das diferenças entre os setores pesquisados, tanto em termos de práticas gerenciais, quanto em termos de desempenho;
- A exploração das diferenças entre os *clusters* encontrados, em termos de práticas

- gerenciais;
- O estudo mais aprofundado do *cluster* que apresenta melhores práticas;
  - A busca da identificação das práticas de gestão que melhor explicam o desempenho das empresas;
  - O estudo do impacto sobre o desempenho das variáveis introduzidas no estudo brasileiro, e que não faziam parte do estudo original;
  - Análises comparativas entre as práticas gerenciais de empresas brasileiras e as práticas gerenciais de empresas de outros países, desenvolvidos ou em desenvolvimento; e
  - Análises das práticas gerenciais em empresas de serviços.

Finalmente, cabe registrar algumas limitações e restrições da pesquisa:

- Primeiro, a restrição de tempo apresentada por muitos respondentes na concessão das entrevistas, o que pode ter levado a narrativas menos significativas do que seria desejável;
- Segundo, o fato de ter sido entrevistado apenas um gestor por empresa, o que faz assumir o pressuposto (nem sempre válido) de que tal gestor tem uma visão suficientemente ampla e profunda de todos os temas tratados;
- Terceiro, a natureza dinâmica das práticas gerenciais, o que pode tornar problemática as tentativas de correlação, em futuros estudos, com indicadores de desempenho.

Espera-se que a trilha aberta por este trabalho estimule pesquisadores tanto a tratar estas limitações e restrições quanto a replicar a abordagem metodológica aqui aplicada, de forma a contribuir para a compreensão das práticas de gestão das empresas brasileiras, suas lacunas e seu impacto sobre o desempenho das firmas.

## **7. Referências Bibliográficas e bibliografia complementar**

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERTRAND, M; MULLAINATHAN, S. “Do people mean what they say? Implications for subjective survey data”. *American Economic Review Papers and Proceedings*, v. 91, n. 2, p. 67-72, 2001.

BLOOM, N.; VAN REENEEN, J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*, v. 122, n. 4, 2007.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A Influência do País de Origem no Desempenho das Empresas, *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, 2005a.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramo de Negócios e Firma Individual. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, 1ª edição especial, 2005b.

CENTRE FOR ECONOMIC PERFORMANCE - CEP. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. Disponível em: <[http://cep.lse.ac.uk/\\_new/publications/abstract.asp?index2313](http://cep.lse.ac.uk/_new/publications/abstract.asp?index2313)>. Acesso em 23/02/09.

GONÇALVES, A.; QUINTELLA, R. The Role of Internal and External Factors in the Performance of Brazilian Companies and its Evolution Between 1990 and 2003. *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, edição especial, 2006.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDINI, P. Is performance driven by industry - or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 1-16. 2003.

IBGE. Cadastro Central de Empresas. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?zp&o1&iP&c1733>>. Acesso em 22/03/08.

IBGE. Pesquisa Industrial Anual. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c1964&zp&o16>>. Acesso em 20/02/09.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. What do we know about variance in accounting profitability?. *Management Science*, v.48, n.7, p.834-851. 2002.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much?. *The American Economic Review*, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.

TYBOUT, J. R. Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why?. *Journal of Economic Literature*, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. The variance composition of firm growth rates and competitive advantage. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2005, Brasília. Anais eletrônicos XXIV EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

VASCONCELOS, F.C.; BRITO, L.A.L; GOLDZMIDT, R.G.B. O Efeito País sobre o Desempenho da Firma: uma Abordagem Multinível, *Revista de Administração de Empresas*, v.47, n. 4, 2007.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. *RAE Eletrônica*, v. 47, n. 3, p. 66-78, 2007.

## 8. Anexos

---

### Anexo A - Questionário utilizado

#### Observatório de Gestão

*Investigação sobre Práticas Gerenciais em Empresas Brasileiras*

#### Formulário de Entrevista

##### Dados Gerais da Entrevista

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Telefone: ( \_\_ ) \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_

1.Data da entrevista: \_\_\_\_\_ 2.Hora da entrevista: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_ 3.Cargo do Entrevistado: \_\_\_\_\_

5.Anos na empresa: \_\_\_\_\_ 4.Anos no Cargo: \_\_\_\_\_

6.Data de fundação da empresa: \_\_\_\_\_ 7.Número de funcionários na Empresa \_\_\_\_\_

8.Número de Competidores: \_\_\_\_\_ 9.Possui Auditoria independente? Sim  Não

##### Questões Sobre Organização

1.Níveis Org. **entre** chão-de fábrica e CEO: \_\_\_\_\_  
(Confirmar se a pessoa está contando o CEO e o chão de fábrica)

2.Níveis Org. **entre** gerente de planta e chão-de fábrica: \_\_\_\_\_  
(Confirmar se a pessoa está contando o Gerente e o chão de fábrica)

3.Nº pessoas trabalhando na planta: \_\_\_\_\_

4.Nº pessoas que reportam para o gerente de planta: \_\_\_\_\_

5.Nº de locais de produção: \_\_\_\_\_ 6. % da produção tercerizada: \_\_\_\_\_ %

## Anexo A - Questionário utilizado

### Questões Sobre Práticas de Gestão

#### **Tópico de Operações**

##### 1- Técnicas Modernas de Produção - Introdução

- Você poderia me descrever o processo de produção?
- Que tipo de processos de manufatura enxuta (modernos) vocês têm introduzido? Você poderia me dar exemplos específicos?
- Como vocês gerenciam os níveis de estoque? O que é feito para balancear a linha de produção?  
O tempo de entrega do pedido é considerado adequado pelos clientes?

Nota 1 Outro método que não entregas Just-in-time de fornecedores. Poucas técnicas modernas de manufatura foram introduzidas (ou tem sido introduzidas de forma ad-hoc)	Nota 3 Alguns aspectos de técnicas modernas de manufaturas têm sido introduzidos por meio de programas de mudança informais/isolados	Nota 5 Todos os principais aspectos de manufatura moderna têm sido introduzidos formalmente (Just-in-time, automation, flexible manpower, sistemas de suporte, atitudes e comportamento)
---	---	---

##### 2 -Técnicas de Modernas de Produção - Lógica

- Você pode me explicar as razões que levaram à introdução destes processos?
- Que fatores levaram à adoção destas práticas de gestão modernas (enxutas)?

Nota 1 As técnicas de produção modernas foram introduzidas porque outros (empresas/competidores) estavam usando	Nota 3 Técnicas de produção moderna foram introduzidas para reduzir custos	Nota 5 Técnicas modernas de produção foram introduzidas para nos habilitar a atingir nossos objetivos (inclusive de custos)
--	---	--

##### 3- Documentação de problemas do processo produtivo

- Como vocês procedem para melhorar o próprio processo produtivo?
- Como os problemas normalmente aparecem e são resolvidos?
- Você poderia me explicar o processo para um problema recente?
- Os funcionários sugerem melhorias de processo?

Nota 1 Não, melhorias de processos são feitas quando problemas ocorrem	Nota 3 Melhorias são feitas em uma semana de workshop envolvendo todos os funcionários para melhorar o desempenho de cada área da planta	Nota 5 Expor problemas de forma estruturada é parte das responsabilidades dos indivíduos e soluções ocorrem como parte de processos de negócio normais ao invés de esforços e times extraordinários.
---	---	---

##### 4- Gestão da inovação tecnológica

- A organização tem investido em novas tecnologias, voltadas para a melhoria de processos operac., produtos e serviços?
- Você poderia descrever um caso recente de introdução de inovação em produto ou serviço?
- Você poderia descrever um caso recente de introdução de inovação em processo operacional?

Nota 1 Empresa não orientada para inovação; tem os produtos, serviços e processos estáveis; inovações são esporádicas, comumente fruto de pressões externas ou por iniciativas isoladas	Nota 3 Empresa implementa inovações de forma não sistemática, por meio de ações pontuais em serviços, produtos e processos	Nota 5 Empresa orientada para inovações; investe de forma contínua e sistemática na busca de inovações em processos, serviços e produtos
--	---	---

## Anexo A - Questionário utilizado

### Tópico de Monitoramento

#### 5- Acompanhamento do Desempenho

- Diga-me como vocês acompanham o desempenho da produção?
- Que tipo de Indicadores de Desempenho Chave (KPIs) vocês usam para acompanhar o desempenho? Com qual frequência eles são medidos? Quem tem acesso aos dados dos indicadores?
- Se eu fosse conhecer sua fábrica, eu poderia dizer como vocês estão se saindo em relação aos seus indicadores?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Os indicadores acompanhados não indicam diretamente se os objetivos de negócio estão sendo atendidos. Acompanhamento é um processo ad-hoc (certos processos não têm nenhum acompanhamento)	A maioria dos indicadores são acompanhados formalmente. O acompanhamento é supervisionado pela gerência sênior.	Desempenho é continuamente acompanhado e comunicado, tanto formalmente como informalmente, para todos os funcionários utilizando uma gama de ferramentas de gestão visuais

#### 6- Reuniões sobre o Desempenho

- Como as reuniões de revisão de desempenho são estruturadas? Quem está envolvido? Conte a reunião ma
- Durante estas reuniões, você acha que os dados disponíveis são suficientes para análise?
- Quão úteis são as reuniões de resolução de problemas? Normalmente, quais são os passos após a reunião?
- Que tipo de retorno (feedback) ocorre nestas reuniões?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Os dados corretos ou informações para uma discussão construtiva normalmente não são apresentados ou as conversas se focam demais em dados pouco significantes. A agenda não conhecida e propósito não é explícito	Conversas de acompanhamento são feitas com os dados apropriados e informações recentes. Objetivos das reuniões são claros para todos os participantes e há uma agenda clara. Conversas normalmente não levam às raízes dos problemas	Acompanhamento regular/conversas sobre performance focam na resolução de problemas e tratam da raiz dos problemas. Propósito, agenda e próximos passos são claros a todos. Reuniões são uma oportunidade de feedback construtivo e coaching.

## Anexo A - Questionário utilizado

### Tópico de Objetivos e Metas

#### 7- Amplitude das Metas

- Que tipos de metas são estabelecidos para a empresa? Quais são as metas para a sua planta?
- Conte-me sobre as metas financeiras e não-financeiras.
- O que a matriz da empresa (Company Head-Quarters) ou o gestor a quem você se reporta enfatiza?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
As metas são exclusivamente financeiras ou operacionais	Há metas não-financeiras que formam parte da avaliação de desempenho somente da alta gerência (não são reforçadas para o resto da organização)	Metas são um equilíbrio entre financeiras e não-financeiras. Gerentes sênior acreditam que as metas não-financeiras são normalmente mais inspiradoras e <u>desafiadoras do que somente as financeiras.</u>

#### 8- Conexão entre as Metas

- Qual é o principal objetivo de suas metas?
- Como as metas são detalhadas até chegar nos trabalhadores individuais?
- Quais são as metas da alta administração (eles pelo menos sabem quais são elas)?
- Como suas metas se ligam com o desempenho e objetivos da companhia?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Metas são baseadas puramente em números contábeis (sem ligação clara a geração de valor para o acionista)	Objetivos corporativos são baseados na geração de valor para o acionista mas não são claramente comunicadas para os trabalhadores	Objetivos corporativos focam na geração de valor para o acionista. Aumentam sua especificidade na medida em que chegam a áreas mais específicas do negócio até expectativas de desempenho individual

#### 9- Horizonte de tempo das Metas

- Qual escala de tempo é utilizada para suas metas?
- Que metas recebem maior ênfase?
- Como as metas de longo prazo estão ligadas às de curto prazo?
- Você poderia atingir todas as suas metas de curto prazo mas não alcançar as de longo prazo?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
O principal foco da alta administração é em metas de curto prazo	Há metas de curto e longo prazo para todos os níveis da organização. Como elas são definidas independentemente, não são necessariamente interligadas	Metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto prazo de forma que aquelas de curto prazo se tornem uma "escada" para alcançar aquelas de longo prazo

## Anexo A - Questionário utilizado

### Tópico de Incentivos

#### 10- Promovendo Profissionais de Bom Desempenho

- a) Você pode subir rápido na empresa se você for realmente bom? Você consegue lembrar de algum exemplo?
- b) E quem possui um baixo desempenho, é promovido de forma mais vagarosa? Você-se lembra de algum exemplo?
- c) Como você identificaria e desenvolveria (i.e. treinaria) aqueles que têm a melhor performance?
- d) Se 2 pessoas entram juntas na empresa há 5 anos. Uma delas é muito melhor, ela seria promovida de forma +rápida?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Nossos competidores oferecem fortes razões para pessoas talentosas tentarem trocar de emprego	Nossa proposta de valor para aqueles que se juntam à nossa companhia é comparável àquela oferecida por outros no setor	Provê uma proposta de valor única para encorajar pessoas talentosas se juntarem à nossa empresa que é superior a qualquer uma do setor

#### 11- Atraindo Capital Humano

- a) Na sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? O que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência?
- b) Se você fosse me convencer a entrar na sua empresa, o que você diria/faria? Como você classifica os benefícios oferecidos por sua empresa com relação aos principais competidores?
- c) O que as pessoas não gostam ao trabalharem na sua empresa?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Nossos competidores oferecem fortes razões para pessoas talentosas tentarem trocar de emprego	Nossa proposta de valor para aqueles que se juntam à nossa companhia é comparável àquela oferecida por outros no setor	Provê uma proposta de valor única para encorajar pessoas talentosas se juntarem à nossa empresa que é superior a qualquer uma do setor

#### 12- Retendo Capital Humano

- a) Se um de seus profissionais com ótimo desempenho quisesse sair da empresa o que a companhia faria?
- b) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que foi persuadido a ficar depois de querer sair da empresa?
- c) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que deixou a companhia sem que ninguém tentasse mantê-lo?

Nota 1	Nota 3	Nota 5
Fazem pouco para tentar manter nossos melhores talentos	Normalmente trabalhamos para manter nossos melhores talentos	Fazem qualquer coisa para manter os melhores talentos.



## Anexo A - Questionário utilizado

### Tópicos Variados

#### 13- Inovação em organização e gestão

- a) A organização tem procurado inovar em termos de organização e gestão?
- b) Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em termos de organização? (mudança na estrut. org., gestão por processos etc.)
- c) Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em gestão? (introdução do BSC, implantação de ERP etc.)

Nota 1

Empresa não orientada para inovação; realiza mudanças apenas esporadicamente e por pressão externa, de clientes ou grupos de interesse

Nota 3

Empresa implementa inovações de forma não sistemática, por meio de ações pontuais

Nota 5

Empresa orientada para inovações em gestão; investe de forma contínua e sistemática na busca de inovações e melhoria da estrutura organizacional e dos processos de gestão

---

#### 14- Orientação para o cliente

- a) Você poderia descrever como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes, e suas necessidades?
- b) Você poderia descrever como tais necessidades são atendidas?
- c) Você poderia descrever como eventuais sugestões e reclamações de clientes são tratadas?

Nota 1

Empresa não orientada para o cliente; tem foco interno, na produção, e postura reativa diante dos clientes

Nota 3

Empresa em estágio intermediário de orientação para o cliente; conhece razoavelmente seus nichos de atuação; processos e pessoas encontram-se em fase de alinhamento para o mercado e para os clientes

Nota 5

Empresa orientada para o cliente; conhece bem os nichos que atende e suas necessidades; atua de forma pró-ativa e tem processos e pessoas alinhados para o atendimento dos clientes e do mercado

---

#### 15- Relacionamento com grupos de interesse

- a) Você poderia identificar quais são os principais grupos de interesse com os quais a organização interage? (sindicatos, governo, acionistas etc.)
- b) Você poderia descrever como ocorrem tais relações? Existe um processo ou sistemática? Existem responsáveis diretos por estas relações?
- c) Você poderia descrever como uma crise ou problema recente foi tratado?

Nota 1

A empresa tem postura reativa em relação à sustentabilidade? Atua apenas sob indução ou por pressão externa, para atender a legislação

Nota 3

A empresa tem algumas iniciativas voltadas para a sustentabilidade, porém elas não são alinhadas com os negócios

Nota 5

A empresa tem a sustentabilidade alinhada com a estratégia de negócios; o tema é constantemente tratado em todos os níveis da organização

---

## Anexo A - Questionário utilizado

### 17- Planejamento estratégico

- A empresa possui um processo de planejamento estratégico?
- Você poderia descrever como este processo funciona?
- Você poderia identificar as fases e os envolvidos?

Nota 1

Processo de planejamento estratégico inexistente ou incipiente; grandes focos e metas são definidos pela alta gestão

Nota 3

Processo de planejamento estratégico medianamente desenvolvido, com algumas etapas de análise e reflexão; processo restrito à alta gestão; nível intermediário da hierarquia é envolvido de forma heterogênea

Nota 5

Processo de planejamento estratégico desenvolvido e amadurecido, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento; processo realizado com alto nível de envolvimento dos funcionários.

### 18- Práticas de Gestão Financeira

- A empresa adota alguma métrica de geração de valor ao acionista/dono da empresa? Você poderia citar quais são?
- Há plano de remuneração variável na empresa? A que tipos de metas ele está atrelado?
- A empresa utiliza orçamento como controle gerencial? Como é feito o acompanhamento do resultado de cada área?
- O que é considerado na análise de novos investimentos sob o ponto de vista financeiro (ex.: compra nova máquina)?

Nota 1

A empresa não possui métricas voltadas à geração de valor para o acionista. Não utiliza orçamento ou utiliza-o de forma restrita. Não efetua análises financeiras para novos investimentos.

Nota 3

A empresa calcula o valor gerado para o acionista, mas este não é utilizado pelo sistema de remuneração variável. Utiliza orçamento estruturado em centros de custos. No caso de novos investimentos, a empresa realiza análises básicas (ex.: fluxo de caixa do empréstimo, sem considerar o fluxo descontado)

Nota 5

A geração de valor ao acionista é apurada periodicamente e utilizada como meta no plano de bônus. A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial, através da alocação de centros de resultado e preços de transferência. Empresa utiliza alguma técnica de análise financeira de novos investimentos (fluxo de caixa descontado, p.

### Controle Societário

1. Quem detém o controle acionário? \_\_\_\_\_

- Fundador
- Família (2ª geração em diante)
- Private Individuals
- Administradores/Gestores
- Capital Pulverizado
- Multinacional americana
- Multinacional Européia
- Multinacional de Outros Países
- Governo
- Outros - Quem?
- Não sabe

2. Houve Mudança no Controle nos Últ. 3 Anos?

Sim  Não

2.1. Se mudou, de quem era o controle há 3 anos?

Usar as mesmas categorias da '1'.  
\_\_\_\_\_

3. A Empresa Tem Conselho de Administração?

Sim  Não

4. A Empresa Tem Conselho Fiscal?

Sim  Não

5. Número de total de diretores \_\_\_\_\_

6. Nº de mulheres diretoras \_\_\_\_\_

## Anexo A - Questionário utilizado

**Perguntar somente se família/fundador é dono (foi dono) da empresa há três anos**

7.1 O Presidente ou primeiro executivo é da família? Sim  Não

7.1.1. Se sim, de qual geração? (Fundador é a primeira geração)

7.2. Quantos membros da família estão trabalhando na administração da empresa?

7.3. Quando o cargo de presidente/primeiro executivo é transmitido na família, é feito ao filho mais velho?

7.4. Quantos membros da família estão trabalhando na administração da empresa?

7.5. Quando o cargo de presidente ou primeiro executivo é transmitido na família, a transmissão é feita ao filho mais velho? Sim  Não

---

### **Internacionalização**

1. A empresa exporta? Sim  Não

2. A empresa possui escritório de representação no exterior? Sim  Não

3. A empresa possui subsidiária industrial no exterior? Sim  Não

4. Se sim, para qualquer uma das perguntas acima:

4.1. Informe em quais países está presente:

4.2. Qual o % do faturamento auferido fora do Brasil? \_\_\_\_\_ %

## Anexo B - Correspondência entre códigos de atividade econômica SIC e CNAE

SIC code	THREE DIGIT SIC MANUFACTURING DESCRIPTION	CNAE 1.0	MANUFACTURING DESCRIPTION
201	MEAT PRODUCTS AND MEAT PACKING PRODUCTS	151	Animal Slaughtering and Meat Processing
202	DAIRY PRODUCTS	154	Dairy Product Manufacturing
203	CANNED AND PRESERVED SEAFOOD, FRUITS, VEGETABLES, JAMS, ETC	152	Fruit and Vegetable Processing and Canning
204	GRAIN MILL PRODUCTS	155	Grains and Seeds Milling and Manufacturing and feeds animals
205	BAKERY PRODUCTS, EXCEPT FROZEN, EXCLUDING SEALING WAFERS, COMMUNION WAFERS, AND SIMILAR PRODUCTS	158	Other Food Manufacturing
206	SUGAR AND CONFECTIONERY PRODUCTS	156	Sugar Milling and Distilling
206	SUGAR AND CONFECTIONERY PRODUCTS	158	Other Food Manufacturing
207	FATS AND OILS	153	Fats and Oils Processing from Plants and Animals
208	BEVERAGES AND FLAVORING EXTRACTS	159	Beverage Manufacturing
209	FOOD PREPARATIONS AND RELATED PRODUCTS, NSPF	158	Other Food Manufacturing
209	FOOD PREPARATIONS AND RELATED PRODUCTS, NSPF	157	Coffee Roasting and Grinding
211	CIGARETTES	160	Tobacco Product Manufacturing
212	CIGARS, CHERROOTS, AND CIGARILLOS	160	Tobacco Product Manufacturing
213	TOBACCO AND SNUFF	160	Tobacco Product Manufacturing
214	MANUFACTURED TOBACCO, NSPF, INCLUDING PROCESSED SHEET TOBACCO	160	Tobacco Product Manufacturing
221	BROAD WOVEN FABRICS, COTTON	172	Fabric Weaving
222	BROAD WOVEN FABRICS, MANMADE FIBERS AND SILK	172	Fabric Weaving
223	BROAD WOVEN FABRICS, WOOL	173	Fabric Finishing and Coating
224	NARROW WOVEN FABRICS	172	Fabric Weaving
225	HOSIERY AND KNIT FABRICS	173	Fabric Finishing and Coating
225	HOSIERY AND KNIT FABRICS	174	Household Textile Manufacturing
225	HOSIERY AND KNIT FABRICS	177	Fabrics Knitting
226	FINISHERS OF TEXTILES	173	Fabric Finishing and Coating
227	FLOOR COVERINGS	176	Textile Goods Manufacturing, except clothes
228	YARN AND THREAD, TEXTILE FIBERS	171	Natural Fabric Refining
229	TEXTILE GOODS, NSPF	172	Fabric Weaving
231	SUITS AND COATS, MEN'S AND BOYS', EXCEPT RAINCOATS	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
232	SHIRTS, NIGHTWEAR, UNDERWEAR, TROUSERS, AND WORK CLOTHING, MEN'S AND BOYS	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
233	BLOUSES, WAISTS, DRESSES, SUITS, COATS, AND SKIRTS, WOMEN'S AND MISSES' NEW, NOT KNIT OR CROCHETED	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
234	NIGHTWEAR AND UNDERWEAR, WOMEN'S, GIRLS', CHILDRENS' AND INFANTS'; CORSETS AND ALLIED GARMENTS	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
235	HEADWEAR, EXCEPT RUBBER OR PLASTIC	182	Apparel Accessories Manufacturing, except footwear
236	OUTERWEAR, NSPF, TEXTILE FIBERS	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
237	FUR CLOTHING AND OTHER ARTICLES MADE OF FURSKINS, NSPF	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
238	WEARING APPAREL AND ACCESSORIES, NSPF	181	Apparel Cut-and-Sew Manufacturing
239	FABRICATED TEXTILE ARTICLES, NSPF	176	Textile Goods Manufacturing, except clothes
239	FABRICATED TEXTILE ARTICLES, NSPF	175	Textile Production Services
241	LOGS, PULPWOOD, UTILITY LINE POLES, PILING ETC	201	Wood Sawing
242	SAWMILL AND PLANING MILL PRODUCTS	202	Wood Products Manufacturing, except furniture
243	MILLWORK, VENEER, PLYWOOD, AND STRUCTURAL WOOD PRODUCTS	202	Wood Products Manufacturing, except furniture
244	WOODEN CONTAINERS	202	Wood Products Manufacturing, except furniture
245	WOOD BUILDINGS AND MOBILE HOMES	202	Wood Products Manufacturing, except furniture
249	MISCELLANEOUS WOOD PRODUCTS	201	Wood Sawing
251	HOUSEHOLD FURNITURE	361	Wooden Furniture Manufacturing
252	OFFICE FURNITURE	361	Wooden Furniture Manufacturing
253	PUBLIC BUILDING AND RELATED FURNITURE	361	Wooden Furniture Manufacturing
254	PARTITIONS, SHELVING, LOCKERS, AND OFFICE AND STORE FIXTURES	361	Wooden Furniture Manufacturing
259	VENETIAN BLINDS AND PARTS, IRON, STEEL OR ALUMINUM; FURNITURE, NSPF	369	Furniture and Other Manufacturing Products
261	PULP MILL PRODUCTS	211	Pulp Manufacturing
262	PAPER MILL PRODUCTS	212	Paper and Paperboard Manufacturing
263	PAPERBOARD MILL PRODUCTS	212	Paper and Paperboard Manufacturing
265	PAPERBOARD CONTAINERS AND BOXES	213	Paperboard Containers
267	CONVERTED PAPER AND PAPERBOARD PRODUCTS, EXCEPT CONTAINERS AND BOXES	214	Other Paper and Paperboard Products Manufacturing
271	NEWSPAPERS, UNBOUND, EXCEPT AS WASTE	221	Publishing and Printing
272	PERIODICALS, UNBOUND, EXCEPT AS WASTE	221	Publishing and Printing
273	BOOKS AND PAMPHLETS	221	Publishing and Printing
274	MISCELLANEOUS PUBLICATIONS	221	Publishing and Printing
275	COMMERCIAL PRINTED MATTER	221	Publishing and Printing
276	MANIFOLD BUSINESS FORMS AND INTERLEAVED CARBON SETS	222	PrintingServices
277	GREETING CARDS	222	PrintingServices

## Anexo B - Correspondência entre códigos de atividade econômica SIC e CNAE

SIC code	THREE DIGIT SIC MANUFACTURING DESCRIPTION	CNAE 1.0	MANUFACTURING DESCRIPTION
278	BLANKBOOKS, LOOSE LEAF BINDERS AND DEVICES	222	Printing Services
278	BLANKBOOKS, LOOSE LEAF BINDERS AND DEVICES	223	Reproduction Services
279	PRINTING BLOCKS, CYLINDERS, PLATES, SHEETS AND STEREOTYPES, ENGRAVED, ETCHED, ETC, OTHER THAN FOR TEXTILES, LEATHER, ETC	222	Printing Services
281	INDUSTRIAL INORGANIC CHEMICALS	241	Inorganic Chemicals Manufacturing
281	INDUSTRIAL INORGANIC CHEMICALS	233	Nuclear Combustibles Processing
282	PLASTICS MATERIALS AND SYNTHETIC RESINS; SYNTHETIC RUBBER; SYNTHETIC AND OTHER MANMADE FIBERS, EXCEPT GLASS	244	Artificial and Synthetic Fibers and Filaments Manufacturing
282	PLASTICS MATERIALS AND SYNTHETIC RESINS; SYNTHETIC RUBBER; SYNTHETIC AND OTHER MANMADE FIBERS, EXCEPT GLASS	243	Resins and Elastomers Manufacturing
283	DRUGS	245	Pharmaceutical Manufacturing
284	SOAPS, DETERGENTS, AND CLEANING PREPARATIONS; PERFUMES, COSMETICS, AND OTHER TOILET PREPARATIONS	247	Soap, Detergent and Perfum Manufacturing
285	PAINTS, VARNISHES, LACQUERS, AND ENAMELS	248	Paint, Varnish, Lacquer and Enamel Manufacturing
286	INDUSTRIAL ORGANIC CHEMICALS	242	Organic Chemical Manufacturing
286	INDUSTRIAL ORGANIC CHEMICALS	234	Alcohol Production
287	AGRICULTURAL CHEMICALS	246	Other Agricultural Chemicals Manufacturing
289	MISCELLANEOUS CHEMICALS	249	Other Chemical Product Manufacturing
291	PETROLEUM REFINERY PRODUCTS	232	Petroleum Refining
295	PAVING AND ROOFING MATERIALS	232	Petroleum Refining
299	PETROLEUM AND COAL PRODUCTS, NSPF	232	Petroleum Refining
299	PETROLEUM AND COAL PRODUCTS, NSPF	231	Coal Products Manufacturing
301	TIRES AND INNER TUBES	251	Rubber Products Manufacturing
302	RUBBER AND PLASTIC FOOTWEAR	193	Leather Footwear Manufacturing
305	RUBBER AND PLASTICS HOSE AND BELTING	251	Rubber Products Manufacturing
305	RUBBER AND PLASTICS HOSE AND BELTING	252	Plastics Products Manufacturing
306	FABRICATED RUBBER PRODUCTS, NSPF	251	Rubber Products Manufacturing
308	MISCELLANEOUS PLASTICS PRODUCTS	252	Plastics Products Manufacturing
311	LEATHER, TANNED OR FINISHED	191	Leather Cutting, Tanning and Finishing
313	PREPARED PARTS OF FOOTWEAR, ALL MATERIALS OTHER THAN RUBBER, ELASTOMER RESIN, METAL, AND ASBESTOS	192	Other Leather Products Manufacturing
314	FOOTWEAR, EXCEPT RUBBER AND PLASTIC	193	Leather Footwear Manufacturing
315	LEATHER GLOVES, EXCEPT SPORT GLOVES	182	Apparel Accessories Manufacturing, except footwear
316	LUGGAGE AND RELATED ITEMS	192	Other Leather Products Manufacturing
317	HANDBAGS AND OTHER PERSONAL LEATHER GOODS	192	Other Leather Products Manufacturing
319	LEATHER GOODS, NSPF	192	Other Leather Products Manufacturing
321	FLAT GLASS	261	Glass Products Manufacturing
322	GLASS CONTAINERS; PRESSED AND BLOWN GLASS AND GLASSWARE	261	Glass Products Manufacturing
323	PRODUCTS OF PURCHASED GLASS, NSPF	261	Glass Products Manufacturing
324	CEMENT, HYDRAULIC	262	Cement Manufacturing
325	STRUCTURAL CLAY PRODUCTS	263	Cement, Concrete Products and Gypsum Products Manufacturing
325	STRUCTURAL CLAY PRODUCTS	264	Clay Products Manufacturing
326	POTTERY AND RELATED PRODUCTS	264	Clay Products Manufacturing
327	CONCRETE, GYPSUM AND PLASTER PRODUCTS, AND LIME	269	Other Nonmetallic Mineral Product Manufacturing
328	CUT STONE AND STONE PRODUCTS	269	Other Nonmetallic Mineral Product Manufacturing
329	ABRASIVE, ASBESTOS, AND MISCELLANEOUS NONMETALLIC MINERAL PRODUCTS	269	Other Nonmetallic Mineral Product Manufacturing
331	BLAST FURNACE, STEEL WORKS, ROLLING MILL, AND FINISHING MILL PRODUCTS	271	Iron and Steel Production
331	BLAST FURNACE, STEEL WORKS, ROLLING MILL, AND FINISHING MILL PRODUCTS	273	Tubes Production
332	IRON AND STEEL PRODUCTS	275	Iron and Steel Foundries
333	SMELTER AND REFINED NONFERROUS METAL	274	Other Nonferrous Metals Production and Processing
334	SECONDARY SMELTING AND REFINING OF NONFERROUS METALS	274	Other Nonferrous Metals Production and Processing
335	ROLLED, DRAWN, AND EXTRUDED NONFERROUS METAL	274	Other Nonferrous Metals Production and Processing
335	ROLLED, DRAWN, AND EXTRUDED NONFERROUS METAL	313	Electric Wire and Wiring Device Manufacturing
336	NONFERROUS METAL CASTINGS AND FORGINGS	275	Iron and Steel Foundries
339	PRIMARY METAL PRODUCTS, NSPF	272	Iron and Steel Processing and Steel Wire Drawing
341	CANS, USED FOR TRANSPORT OF GOODS, OF IRON, STEEL, OR ALUMINUM	289	Other Metal Product Manufacturing
342	CUTLERY, HAND TOOLS, AND HARDWARE, NSPF	284	Cutlery and Hardware Manufacturing
343	HEATING EQUIPMENT, EXCEPT ELECTRIC AND WARM AIR; AND PLUMBING FIXTURES	289	Other Metal Product Manufacturing
344	FABRICATED STRUCTURAL METAL PRODUCTS	281	Metal Structures and Plates Manufacturing
344	FABRICATED STRUCTURAL METAL PRODUCTS	282	Metal Tank and Central Heater Manufacturing
345	BOLTS, NUTS, SCREWS, RIVETS, WASHERS AND SIMILAR ARTICLES OF BASE METALS	289	Other Metal Product Manufacturing
346	METAL FORGINGS AND STAMPINGS	283	Forgings and Stamped Metal Products
348	ORDNANCE, ACCESSORIES, EXCEPT VEHICLES AND GUIDED MISSILES	297	Fire Arms and Ammunition Manufacturing
349	FABRICATED METAL PRODUCTS	289	Other Metal Product Manufacturing

## Anexo B - Correspondência entre códigos de atividade econômica SIC e CNAE

SIC code	THREE DIGIT SIC MANUFACTURING DESCRIPTION	CNAE 1.0	MANUFACTURING DESCRIPTION
351	ENGINES AND TURBINES PARTS AND ACCESSORIES	291	Engines, Pumps, Compressors
352	FARM AND GARDEN MACHINERY EQUIPMENT, PARTS AND ATTACHMENTS	293	Farm Machinery and Equipment Manufacturing
353	CONSTRUCTION, MINING, AND MATERIALS HANDLING MACHINERY	295	Mining and Construction Machinery and Equipment Manufacturing
354	METALWORKING MACHINES, EQUIPMENT, PARTS, ACCESSORIES AND ATTACHMENTS	294	Machine Tool and Tool Manufacturing
355	SPECIAL INDUSTRY MACHINES EQUIPMENT, PARTS, ACCESSORIES AND ATTACHMENTS	296	Other Specific-Use Commercial Machinery Manufacturing
356	GENERAL INDUSTRIAL MACHINES, EQUIPMENT, PARTS AND ATTACHMENTS	292	Other General-Purpose Machinery Manufacturing
357	OFFICE, COMPUTING, ACCOUNTING MACHINES, PARTS AND ACCESSORIES	301	Non-Electronic Office Machinery Manufacturing
357	OFFICE, COMPUTING, ACCOUNTING MACHINES, PARTS AND ACCESSORIES	302	Office and information technology equipment
358	REFRIGERATION, SERVICE MACHINERY, PARTS AND ATTACHMENTS	292	Other General-Purpose Machinery Manufacturing
359	FLEXIBLE TUBING, PIPING OF BASE METAL, MACHINE PARTS, NONELECTRIC	292	Other General-Purpose Machinery Manufacturing
361	ELECTRIC TRANSMISSION, DISTRIBUTION EQUIPMENT AND PARTS	311	Generator, Transformer and Motor Manufacturing
361	ELECTRIC TRANSMISSION, DISTRIBUTION EQUIPMENT AND PARTS	312	Industrial Control, Switchgear for Energy Distribution
362	ELECTRICAL INDUSTRIAL APPARATUS	311	Generator, Transformer and Motor Manufacturing
362	ELECTRICAL INDUSTRIAL APPARATUS	312	Industrial Control, Switchgear for Energy Distribution
363	HOUSEHOLD APPLIANCES, AND PARTS, NSPF	298	Household Cooking, Refrigerating and Laundry Appliance Manufacturing
364	ELECTRIC LIGHTING AND WIRING EQUIPMENT	315	Lamp Bulb and Light Equipment Manufacturing
364	ELECTRIC LIGHTING AND WIRING EQUIPMENT	316	Electrical Equipment Manufacturing for Vehicles (except batteries)
365	ACCESSORIES	323	Audio and Video Equipment Manufacturing
366	COMMUNICATION EQUIPMENT AND APPARATUS	322	Radio and TV Broadcasting and Telecommunication Equipment Manufacturing
367	ELECTRONIC COMPONENTS AND ACCESSORIES	321	Basic Electronic Component Manufacturing
369	ELECTRICAL MACHINERY, APPARATUS, AND PARTS, NSPF	314	Battery Manufacturing
369	ELECTRICAL MACHINERY, APPARATUS, AND PARTS, NSPF	319	Other Electrical Machinery, Equipment and Supplies Manufacturing
371	MOTOR VEHICLES AND MOTOR VEHICLE EQUIPMENT	341	Automobile, Light Truck and Utility Vehicle Manufacturing
371	MOTOR VEHICLES AND MOTOR VEHICLE EQUIPMENT	342	Heavy Duty Truck and Bus Manufacturing
371	MOTOR VEHICLES AND MOTOR VEHICLE EQUIPMENT	343	Motor Vehicle Body, Interior and Trailer Manufacturing for Trucks
371	MOTOR VEHICLES AND MOTOR VEHICLE EQUIPMENT	344	Motor Vehicle Parts and Accessories Manufacturing
371	MOTOR VEHICLES AND MOTOR VEHICLE EQUIPMENT	345	Rebuilding of Engines for Motor Vehicles
372	AIRCRAFT AND PARTS, NSPF	353	Aircraft Manufacturing, Overhauling and Rebuilding
373	SHIP AND BOAT BUILDING AND REPAIRING	351	Ship and Floating Structure Building and Repairing
374	RAILROAD EQUIPMENT	352	Railroad Equipment Manufacturing, Overhauling and Rebuilding
375	MOTORCYCLES, MOTOR SCOOTERS, MOTORBIKES, AND CYCLES, NOT MOTORIZED, NSPF, AND PARTS, NSPF	359	Other Transportation Equipment Manufacturing
376	GUIDED MISSILES AND SPACE VEHICLES, AND PARTS, NSPF	353	Aircraft Manufacturing, Overhauling and Rebuilding
379	MISCELLANEOUS TRANSPORTATION EQUIPMENT, AND PARTS, NSPF	359	Other Transportation Equipment Manufacturing
381	AIRCRAFT FLIGHT, NAUTICAL & NAVIGATIONAL, LABORATORY & SCIENTIFIC, GEOPHYSICAL, SURVEYING & DRAFTING INSTRUMENTS, & PARTS, NSPF	332	Instrument Manufacturing for Measuring, Testing and Controlling, except for industrial automation
382	INSTRUMENTS FOR MEASURING, DETECTING, TESTING, AND/OR CONTROLLING NONELECTRIC QUANTITIES, NSPF, AND PARTS & ACCESSORIES, NSPF	333	Instruments, Equipment and Related Products Manufacturing for Automation
382	INSTRUMENTS FOR MEASURING, DETECTING, TESTING, AND/OR CONTROLLING NONELECTRIC QUANTITIES, NSPF, AND PARTS & ACCESSORIES, NSPF	334	Optical Instruments and Components and Photographic and Cinematographic Equipment
382	INSTRUMENTS FOR MEASURING, DETECTING, TESTING, AND/OR CONTROLLING NONELECTRIC QUANTITIES, NSPF, AND PARTS & ACCESSORIES, NSPF	332	Instrument Manufacturing for Measuring, Testing and Controlling, except for industrial automation
384	SURGICAL, MEDICAL, AND DENTAL INSTRUMENTS AND SUPPLIES	331	Medical and Therapeutic Apparatus Manufacturing
385	OPHTHALMIC FOCUS LENSES, UNMOUNTED, INCLUDING CONTACT LENSES; AND SPECTACLES, AND PARTS, NSPF	331	Medical and Therapeutic Apparatus Manufacturing
386	PHOTOGRAPHIC EQUIPMENT AND SUPPLIES	301	Non-Electronic Office Machinery Manufacturing
387	WATCHES, CLOCKS, CLOCKWORK OPERATED DEVICES, AND PARTS, NSPF	335	Watch and Clock Manufacturing
391	JEWELRY OF PRECIOUS METAL; JEWELRY FINDINGS; PRECIOUS AND SEMIPRECIOUS STONES, NOT SET OR STRUNG; SILVERWARE AND PLATED WARE	369	Other Products Manufacturing
393	MUSICAL INSTRUMENTS, AND PARTS AND ACCESSORIES, NSPF	369	Other Products Manufacturing
394	TOYS AND SPORTING, ATHLETIC, AND GYMNASIAC GOODS, APPLIANCES, APPARATUS OR ACCESSORIES, NSPF	369	Other Products Manufacturing
395	PENS, PENCILS, AND OTHER OFFICE AND STATIONERY SUPPLIES, AND ARTISTS' MATERIALS	369	Other Products Manufacturing
396	JEWELRY, BUTTONS, NEEDLES, AND MISCELLANEOUS NOTIONS	369	Other Products Manufacturing
399	MISCELLANEOUS MANUFACTURING	284	Cutlery and Hardware Manufacturing
		288	Maintenance of Metal Tank and Central Heater Manufacturing
		299	Maintenance of Machinery and Equipment
		329	Maintenance of Radio and TV Broadcasting and Telecommunication Equipment
		318	Maintenance of Electrical Equipment
		339	Maintenance of Medical and Instrument Equipment
		371	Metalic Recycled Products
		372	Non-Metalic Recycled Products

## Anexo C - Correspondência entre os códigos de atividade econômica CNAE e os da Gazeta Mercantil

Classificação nacional de atividades econômicas (CNAE)	Nº Indústrias IBGE >=100 func	Nº Indústrias IBGE >=100 func %	Gazeta Mercantil - Balanço Anual 2007	Nº Empresas >= 100 func	Nº Empresas >= 100 func %
<b>15 Fabricação de produtos alimentícios e bebidas</b>			<b>Alimentos, Bebida e Fumo</b>		
15.1			Conservas de Pescado	2	0,1%
15.1 Abate e preparação de produtos de carne e de pescado	339	4,1%	Frigoríficos	25	1,8%
15.2			Alimentos à Base de Frutas	6	0,4%
15.2 Processamento, preservação e produção de conservas de frutas, legumes e outros vegetais	86	1,0%	Conservas em Geral	2	0,1%
15.3 Produção de óleos e gorduras vegetais e animais	47	0,6%	Óleos Vegetais e Animais	17	1,2%
15.4 Laticínios	147	1,8%	Laticínios	12	0,8%
15.5			Moinhos, Massas e Pães	26	1,8%
15.5			Rações	6	0,4%
15.5 Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	147	1,8%	Arroz, Aveia, Milho e Féculas	10	0,7%
15.6			Açúcar (Agricultura, Pecuária e Cooperativas)	5	0,4%
15.6 Fabricação e refino de açúcar	149	1,8%	Açúcar e Alcool Integradas (Agricultura, Pecuária e	81	5,7%
15.7 Torrefação e moagem de café	35	0,4%	Café Torrefações e Solúvel	11	0,8%
15.8			Diversos Alimentos	13	0,9%
15.8			Temperos e Condimentos	2	0,1%
15.8 Fabricação de outros produtos alimentícios	248	3,0%	Chocolates, Doces, Balas e Biscoitos	15	1,1%
15.9			Sucos	7	0,5%
15.9			Cervejas	7	0,5%
15.9			Destilados	4	0,3%
15.9			Vinhos	2	0,1%
15.9			Outras Bebidas	4	0,3%
15.9 Fabricação de bebidas	144	1,8%	Refrigerantes e Águas	20	1,4%
<b>16 Fabricação de produtos do fumo</b>			<b>Alimentos, Bebida e Fumo</b>		
16.0 Fabricação de produtos do fumo	26	0,3%	Cigarros e Fumo	3	0,2%
<b>17 Fabricação de produtos têxteis</b>			<b>Têxtil, Couro, Calçados e Confeções</b>		
17.1 Beneficiamento de fibras têxteis naturais	8	0,1%	Fiação, Tecelagem e Confeções	1	0,1%
17.2 Fiação	79	1,0%	Fiação, Tecelagem e Confeções	16	1,1%
17.3 Tecelagem - inclusive fiação e tecelagem	114	1,4%	Fiação, Tecelagem e Confeções	45	3,2%
17.4 Fabricação de artefatos têxteis, incluindo tecelagem	39	0,5%	Fiação, Tecelagem e Confeções	14	1,0%
17.5 Acabamentos em fios, tecidos e artigos têxteis, por terceiros	69	0,8%	Fiação, Tecelagem e Confeções	7	0,5%
17.6 Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos - exceto vestuário - e de outros artigos têxteis	135	1,6%	Cama, Mesa e Banho	10	0,7%
17.7 Fabricação de tecidos e artigos de malha	43	0,5%	Fiação, Tecelagem e Confeções	1	0,1%
<b>18 Confeção de artigos do vestuário e acessórios</b>			<b>Têxtil, Couro, Calçados e Confeções</b>		
18.1 Confeção de artigos do vestuário	620	7,6%	Artigos de Vestuário	28	2,0%
18.2 Fabricação de acessórios do vestuário e de segurança profissional	30	0,4%	Artigos de Vestuário	1	0,1%
<b>19 Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados</b>			<b>Têxtil, Couro, Calçados e Confeções</b>		
19.1 Curtimento e outras preparações de couro	93	1,1%	Curtumes	9	0,6%
19.2 Fabricação de artigos para viagem e de artefatos diversos de couro	36	0,4%	Diversos Couro e Calçados	3	0,2%
19.3 Fabricação de calçados	418	5,1%	Calçados	17	1,2%
<b>20 Fabricação de produtos de madeira</b>			<b>Madeira e Móveis</b>		
20.1 Desdobramento de madeira	124	1,5%	Serrarias	7	0,5%
20.2			Diversos Madeira e Móveis	0	0,0%
20.2			Madeira para Construção	2	0,1%
20.2 Fabricação de produtos de madeira, cortiça e material trançado - exceto móveis	176	2,1%	Artefatos de Madeira	34	2,4%
<b>21 Fabricação de celulose, papel e produtos de papel</b>			<b>Papel e Celulose</b>		
21.1 Fabricação de celulose e outras pastas para a fabricação de papel	7	0,1%	Celulose e Papel	7	0,5%
21.2 Fabricação de papel, papelão liso, cartolina e cartão	62	0,8%	Celulose e Papel	26	1,8%
21.3 Fabricação de embalagens de papel ou papelão	114	1,4%	Artefatos de Papel	17	1,2%
21.4 Fabricação de artefatos diversos de papel, papelão, cartolina e cartão	85	1,0%	Artefatos de Papel	6	0,4%

## Anexo C - Correspondência entre os códigos de atividade econômica CNAE e os da Gazeta Mercantil

Classificação nacional de atividades econômicas (CNAE)	Nº Indústrias IBGE >=100 func	Nº Indústrias IBGE >=100 func %	Gazeta Mercantil - Balanço Anual 2007	Nº Empresas >= 100 func	Nº Empresas >= 100 func %
<b>22 Edição, impressão e reprodução de gravações</b>			<b>Comunicações</b>		
22.1			Editoras de Livros	16	1,1%
22.1			Editoras de Revistas	4	0,3%
22.1 Edição; edição e impressão	193	2,4%	Editoras de Jornais	30	2,1%
<b>23 Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool</b>			<b>Petróleo e Gás</b>		
23.2			Derivados do Petróleo	8	0,6%
23.2 Fabricação de produtos derivados do petróleo	16	0,2%	Extração e Refino	5	0,4%
23.4			Álcool (Agricultura, Pecuária e Coopertivas)	22	1,6%
23.4 Produção de álcool	105	1,3%	Açúcar e Álcool Integradas (Agricultura, Pecuária e Química)		
<b>24 Fabricação de produtos químicos</b>			<b>Química</b>		
24.2 Fabricação de produtos químicos orgânicos	55	0,7%	Produtos Petroquímicos	21	1,5%
24.3 Fabricação de resinas e elastômeros	40	0,5%	Produtos Petroquímicos	10	0,7%
24.4 Fabricação de fibras, fios, cabos e filamentos contínuos artificiais e sintéticos	9	0,1%	Produtos Petroquímicos	5	0,4%
24.5 Fabricação de produtos farmacêuticos	156	1,9%	(Farmacêuticos)	40	2,8%
24.6 Fabricação de defensivos agrícolas	25	0,3%	Abugos, Fertilizantes e Defensivos	18	1,3%
24.7			Produtos de Higiene e Limpeza (Higiene, Limpeza e Perfumarias (Higiene, Limpeza e Cosméticos))	12	0,8%
24.7 Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza e artigos de perfumaria	110	1,3%	Perfumarias (Higiene, Limpeza e Cosméticos)	6	0,4%
24.8 Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins	51	0,6%	Tintas, Vernizes e Solventes	10	0,7%
24.9 Fabricação de produtos e preparados químicos diversos	69	0,8%	Diversos Química	35	2,5%
<b>25 Fabricação de artigos de borracha e plástico</b>			<b>Plásticos e Borrachas</b>		
25.1			Pneus (Veículos e Autopeças)	3	0,2%
25.1			Recondicionamento de Pneus (Veículos e Artefatos e Utilidades de Borracha)	0	0,0%
25.1 Fabricação de artigos de borracha	114	1,4%	Artefatos e Utilidades de Borracha	9	0,6%
25.2 Fabricação de produtos de plástico	475	5,8%	Artefatos e Utilidades de Plástico	50	3,5%
<b>26 Fabricação de produtos de minerais não-metálicos</b>			<b>Minerais Não-Metálicos</b>		
26.1 Fabricação de vidro e de produtos do vidro	53	0,6%	Vidros e Cristais	9	0,6%
26.2 Fabricação de cimento	27	0,3%	Cal, Gesso,, Cimento e Artefatos	18	1,3%
26.3			Cal, Gesso,, Cimento e Artefatos	5	0,4%
26.3 Fabricação de artefatos de concreto, cimento, fibrocimento, gesso e estuque	77	0,9%	Concretagem	8	0,6%
26.4 Fabricação de produtos cerâmicos	180	2,2%	Cerâmicas, Porcelanas e Louças	25	1,8%
26.9 Aparelhamento de pedras e fabricação de cal e de outros produtos de minerais não-metálicos	75	0,9%	Pedras, Mármore e Granitos	6	0,4%
<b>27 Metalurgia básica</b>			<b>Metalurgia</b>		
27.1 Produção de ferro-gusa e de ferroligas	69	0,8%	Ferro	22	1,6%
27.2 Siderurgia	50	0,6%	Aço (Siderurgia)	23	1,6%
27.3 Fabricação de tubos - exceto em siderúrgicas	31	0,4%	Artefatos de Aço (Siderurgia)	16	1,1%
27.4			Outros Não-ferrosos	4	0,3%
27.4			Cobre e Artefatos	5	0,4%
27.4			Estanho e Artefatos	2	0,1%
27.4			Metais Preciosos	0	0,0%
27.4 Metalurgia de metais não-ferrosos	58	0,7%	Alumínio e Artefatos	10	0,7%
27.5 Fundição	44	0,5%	Ferro	1	0,1%
<b>28 Fabricação de produtos de metal - exceto máquinas e equipamentos</b>			<b>Metalurgia</b>		
28.1 Fabricação de estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada	99	1,2%	Estruturas Metálicas para Construção Civil	9	0,6%
28.2			Embalagens	13	0,9%
28.2 Fabricação de tanques, caldeiras e reservatórios metálicos	23	0,3%	Caldeiraria	10	0,7%
28.3 Forjaria, estamparia, metalurgia do pó e serviços de tratamento de metais	114	1,4%	Diversos Metalurgia	4	0,3%
28.4 Fabricação de artigos de cutelaria, de serralheria e ferramentas manuais	78	1,0%	Ferragens e Ferramentas	18	1,3%
28.9			Diversos Metalurgia	27	1,9%
28.9 Fabricação de produtos diversos de metal	197	2,4%	Porcas e Parafusos	9	0,6%



## Anexo C - Correspondência entre os códigos de atividade econômica CNAE e os da Gazeta Mercantil

Classificação nacional de atividades econômicas (CNAE)	Nº Indústrias IBGE >=100 func	Nº Indústrias IBGE >=100 func %	Gazeta Mercantil - Balanço Anual 2007	Nº Empresas >= 100 func	Nº Empresas >= 100 func %
<b>29 Fabricação de máquinas e equipamentos</b>			<b>Mecânica</b>		
29.1			Bombas e Compressores	8	0,6%
29.1 Fabricação de motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão	141	1,7%	Válvulas e Conexões ( <b>Metalurgia</b> )	3	0,2%
29.2			Máquinas Industriais	18	1,3%
29.2			Movimentação de Pessoas e Cargas	6	0,4%
29.2 Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral	160	2,0%	Refrigeração	2	0,1%
29.3 Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura, avicultura e obtenção de produtos animais	65	0,8%	Máquinas e Implementos Agrícolas	18	1,3%
29.4 Fabricação de máquinas-ferramenta	30	0,4%	Máquinas-Ferramenta	6	0,4%
29.6 Fabricação de outras máquinas e equipamentos de uso específico	98	1,2%	Diversos Mecânica	18	1,3%
29.8			Linha Branca ( <b>Eletrodomésticos</b> )	3	0,2%
29.8			Diversos Eletrodomésticos ( <b>Eletrodomésticos</b> )	0	0,0%
29.8 Fabricação de eletrodomésticos	54	0,7%	Grandes Fabricantes ( <b>Eletrodomésticos</b> )	11	0,8%
<b>30 Fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática</b>					
30.1 Fabricação de máquinas para escritório	0	0,0%	Hardware ( <b>Tecnologia da Informação</b> )	7	0,5%
30.2			( <b>Tecnologia da Informação</b> )	14	1,0%
30.2 Fabricação de máquinas e equipamentos de sistemas eletrônicos para processamento de dados	46	0,6%	Automação ( <b>Tecnologia da Informação</b> )	4	0,3%
<b>31 Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos</b>			<b>Equipamentos Elétricos</b>		
31.1			Motores e Componentes Elétricos	3	0,2%
31.1 Fabricação de geradores, transformadores e motores elétricos	48	0,6%	Geração, Transformação e Transmissão Energia	11	0,8%
31.2 Fabricação de equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica	49	0,6%	Motores e Componentes Elétricos	4	0,3%
31.3			Condutores Elétricos	6	0,4%
31.3 Fabricação de fios, cabos e condutores elétricos isolados	56	0,7%	Diversos Material Eletrônico	4	0,3%
31.4 Fabricação de pilhas, baterias e acumuladores elétricos	18	0,2%	Pilhas	1	0,1%
31.5 Fabricação de lâmpadas e equipamentos de iluminação	19	0,2%	Iluminação	3	0,2%
31.6 Fabricação de material elétrico para veículos - exceto baterias	48	0,6%	Automotivos ( <b>Veículos e Autopeças</b> )	5	0,4%
31.9 Fabricação de outros equipamentos e aparelhos elétricos	24	0,3%	Diversos Equipamentos Elétricos	3	0,2%
<b>32 Fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações</b>			<b>Equipamentos Elétricos</b>		
32.1 Fabricação de material eletrônico básico	32	0,4%	Componentes Eletrônicos	5	0,4%
32.2			Transmissão de Dados	2	0,1%
32.2 Fabricação de aparelhos e equipamentos de telefonia e radiotelefonia e de transmissores de televisão e rádio	37	0,5%	Equipamentos de Telecomunicações	12	0,8%
32.3 Fabricação de aparelhos receptores de rádio e televisão e de reprodução, gravação ou amplificação de som e vídeo	39	0,5%	Eletrportáteis ( <b>Eletrodomésticos</b> )	19	1,3%
<b>33 Fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para</b>					
33.1 Fabricação de aparelhos e instrumentos para usos médicos-hospitalares, odontológicos e de laboratórios e aparelhos ortopédicos	50	0,6%	Equipamento Médico-Dentário ( <b>Mecânica</b> )	5	0,4%
33.2 Fabricação de aparelhos e instrumentos de medida, teste e controle - exceto equipamentos para controle de processos industriais	34	0,4%	Instrumentos de Medição e Precisão (Mecânica)	3	0,2%
33.4 Fabricação de aparelhos, instrumentos e materiais ópticos, fotográficos e cinematográficos	17	0,2%	Lentes e Ótica ( <b>Minerais Não-Metálicos</b> )	2	0,1%
33.5 Fabricação de cronômetros e relógios	7	0,1%	Relógios e Cronômetros ( <b>Mecânica</b> )	4	0,3%
<b>34 Fabricação e montagem de veículos automotores, reboques e carrocerias</b>			<b>Veículos e Autopeças</b>		
34.1 Fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários	13	0,2%	Montadoras	6	0,4%
34.2 Fabricação de caminhões e ônibus	9	0,1%	Montadoras		
34.3 Fabricação de cabines, carrocerias e reboques	46	0,6%	Carrocerias	8	0,6%
34.4			Diversos Autopeças	15	1,1%
34.4 Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores	323	3,9%	Automotivos	31	2,2%
34.5 Recondicionamento ou recuperação de motores para veículos automotores	3	0,0%	Motores e Componentes/Retíficas	12	0,8%
<b>35 Fabricação de outros equipamentos de transporte</b>			<b>Veículos e Autopeças</b>		
35.1 Construção e reparação de embarcações	37	0,5%	Construção Naval	4	0,3%
35.2 Construção, montagem e reparação de veículos ferroviários	18	0,2%	Trens e Componentes	3	0,2%
35.3 Construção, montagem e reparação de aeronaves	14	0,2%	Aviões, Helicópteros e Componentes	6	0,4%
<b>36 Fabricação de móveis e indústrias diversas</b>			<b>Madeira e Móveis</b>		
36.1 Fabricação de artigos do mobiliário	339	4,1%	Móveis	33	2,3%
36.9 Fabricação de produtos diversos	109	1,3%	Brinquedos ( <b>Plásticos e Borracha</b> )	7	0,5%
<b>22 Setores de Manufatura (CNAE 2 dígitos)</b>	<b>8196</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total de empresas da Gazeta Mercantil</b>	<b>1414</b>	<b>100,0%</b>
			Total empresas amostradas		

## **Anexo C - Correspondência entre os códigos de atividade econômica CNAE e os da Gazeta Mercantil**

### **Setores Excluídos por não associação com a classificação da Gazeta**

22.3 Reprodução de materiais gravados

23.1 Coquearias

23.3 Elaboração de combustíveis nucleares

24.1 Fabricação de produtos químicos inorgânicos

28.8 Manutenção e reparação de tanques, caldeiras e reservatórios metálicos

29.5 Fabricação de máquinas e equipamentos de uso na extração mineral e construção

29.7 Fabricação de armas, munições e equipamentos militares

29.9 Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos industriais

31.8 Manutenção e reparação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos

32.9 Manutenção e reparação de aparelhos e equipamentos de telefonia e radiotelefonia e de transmissores de televisão e rádio - exceto telefones

33.3 Fabricação de máquinas, aparelhos e equipamentos de sistemas eletrônicos dedicados à automação industrial e controle do processo produtivo

33.9 Manutenção e reparação de equipamentos médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos e equipamentos para automação industrial

35.9 Fabricação de outros equipamentos de transporte

### Setores Excluídos por não associação com Código SIC 3 dígitos

37.2 Reciclagem de sucatas não-metálicas

37.1 Reciclagem de sucatas metálicas

Setor excluído por ser considerado setor de serviço e pela redundância com o subsetor 22.1

22.2 Impressão e serviços conexos para terceiros

### Comentários

A base de dados da Gazeta relacionada ao CNAE 23 apresenta empresas com menos de 50 empregados

## Anexo D - Documentos para auxílio no contato com as empresas-alvo

### CARTA DE APRESENTAÇÃO



São Paulo, 10 de Julho de 2008.

**Prezado Sr. XXXX,**

O Projeto Observatório de Gestão é uma pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP - FGV) que tem o objetivo de levantar as práticas de gestão das pequenas e médias empresas do setor industrial do Brasil. A importância desta pesquisa é fornecer um panorama abrangente da forma de atuação destas empresas, além de oferecer às empresas pesquisadas alguns benefícios, por exemplo:

- Cópia em primeira mão dos resultados da pesquisa antes que sejam publicados. Isto possibilita uma comparação com resultados do próprio setor (sem identificação das empresas) e com resultados de outros setores.
- Oportunidade de reflexão sobre as práticas de gestão aplicadas no seu trabalho com confidencialidade garantida. Esta pesquisa foi elaborada com base nas experiências acumuladas por diversos pesquisadores no Brasil e no exterior.
- Contribuição para uma pesquisa que poderá ser utilizada no desenvolvimento de políticas públicas e replanejamento de programas de treinamento.

Para colaborar e usufruir destes benefícios, gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa que envolve uma entrevista por telefone. A entrevista tomará por volta de 45 minutos e envolve questões sobre práticas de gestão sem qualquer discussão de dados financeiros da sua empresa. Todas as respostas dadas são totalmente confidenciais e estamos à sua disposição caso queira tirar dúvidas sobre a pesquisa.<sup>1</sup>

Esperando contar com sua participação neste projeto,

**Prof. Dr. Luiz Arthur Ledur Brito**

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração  
EAESP-FGV

---

<sup>1</sup> (11) 3281 7780, [luiz.brito@fgv.br](mailto:luiz.brito@fgv.br), <http://www.eaespgovsp.br/internalcoluna.aspx?PagId=DMJIMOSN&ID=213>

## **Anexo D - Documentos para auxílio no contato com as empresas-alvo**

### **Amostra de perguntas**

A seguir tem-se algumas perguntas representativas das que serão realizadas durante a entrevista. Como as perguntas são abertas, ou seja, o entrevistado responde como quiser, podem ser feitas perguntas adicionais para esclarecer algum ponto.

#### **Perguntas de caracterização da empresa**

- Número de níveis organizacionais na empresa entre o chão de fábrica e o CEO?
- Qual o percentual da produção que é terceirizada

#### **Perguntas sobre Práticas de Gestão**

1. Você poderia me descrever o processo de produção?
2. Você pode me explicar as razões que levaram à introdução destes processos?
3. Como vocês procedem para melhorar o próprio processo produtivo?
4. A organização tem investido em novas tecnologias, voltadas para a melhoria de processos operacionais, produtos e serviços?
5. Que tipo de Indicadores de Desempenho Chave (KPIs) vocês usam para acompanhar o desempenho? Com qual frequência eles são medidos?
6. Como as reuniões de revisão de desempenho são estruturadas? Quem está envolvido nestas reuniões?
7. Que tipos de metas são estabelecidos para a empresa?
8. Como as metas são detalhadas até chegar nos trabalhadores individuais?
9. Como as metas de longo prazo estão ligadas às de curto prazo?
10. Você pode subir rápido na empresa se você for realmente bom?
11. Na sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? O que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência?
12. Se um de seus profissionais com ótimo desempenho quisesse sair da empresa o que a companhia faria?
13. A organização tem procurado inovar em termos de organização e gestão?
14. Você poderia descrever como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes, e suas respectivas necessidades?
15. Você poderia identificar quais são os principais grupos de interesse com os quais a organização interage? (sindicatos, governo, acionistas etc.)
16. Os negócios da empresa são ou poderão ser afetados pelas pressões relacionadas à sustentabilidade?
17. A empresa possui um processo de planejamento estratégico?
18. A empresa adota alguma métrica de geração de valor ao acionista/dono da empresa?

#### **Perguntas sobre controle acionário e internacionalização**

- Quem detém o controle societário da empresa (maior bloco de participação)?
- A empresa exporta?

## Anexo D - Documentos para auxílio no contato com as empresas-alvo

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

I. Declara-se, para os devidos fins, que:

- a) Há plena ciência da confidencialidade dos dados e informações de propriedade da Empresa ..... a que o projeto **Observatório de Gestão** da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas terá acesso por ocasião da realização da pesquisa sobre práticas de gestão no Brasil, da qual a Empresa..... é participante, considerando-se dados e informações confidenciais, para os fins deste documento, quaisquer informações e/ou dados da Empresa ..... informados por meio de entrevista telefônica;
- b) A qualquer tempo e sob as penas da lei, será observado o dever de manter em sigilo a identidade da empresa quanto aos dados e informações coletas, que serão utilizando exclusivamente para o propósito das atividades acadêmicas relacionadas ao projeto **Observatório de Gestão** e não os revelando a terceiros, em hipótese alguma, sem o prévio e expresso consentimento da Empresa ....., exceto se por exigência de lei ou de quaisquer órgãos governamentais.

II. Não serão considerados confidenciais os dados e as informações: (a) que sejam ou venham a tornar-se de domínio público sem violação deste Termo; (b) recebidas de boa-fé pelo **Observatório de Gestão** de terceiros que tenham o direito de divulgá-las; ou (c) cuja livre divulgação tenha sido autorizada, por escrito, pela Empresa .....

III. O projeto **Observatório de Gestão** se responsabiliza e se obriga a fazer com que quaisquer de seus agentes, empregados, consultores e demais colaboradores que vierem a ter acesso a quaisquer dados e informações confidenciais cumpram as obrigações constantes deste Termo.

IV. É eleito o foro da comarca de São Paulo, Capital, como único competente para dirimir as controvérsias oriundas do presente Termo.

São Paulo, ..... de ..... de 2008.

---

**Observatório de Gestão da FGV-EAESP**  
**Prof. Luiz Artur Ledur Brito**

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### Observatório de Gestão

#### Questionário sobre práticas gerenciais

Qualquer nota de 1 a 5 pode ser dada, mas o guia sobre as notas e os exemplos são dados somente para as notas 1, 3 e 5. Questões múltiplas são utilizadas para cada dimensão para melhorar a precisão da nota.

1- Técnicas Modernas de Produção - Introdução (alean1)

- Você poderia me descrever o processo de produção?
- Que tipo de processos de manufatura enxuta (modernos) vocês têm introduzido? Você poderia me dar exemplos específicos?
- Como vocês gerenciam os níveis de estoque? O que é feito para balancear a linha de produção? O tempo de entrega do pedido é considerado adequado pelos clientes?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Outro método que não entregas Just-in-time de fornecedores. Poucas técnicas modernas de manufatura foram introduzidas (ou tem sido introduzidas de forma ad-hoc)	Alguns aspectos de técnicas modernas de manufaturas têm sido introduzidos por meio de programas de mudança informais/isolados	Todos os principais aspectos de manufatura moderna têm sido introduzidos formalmente (Just-in-time, autonomation,flexible manpower, sistemas de suporte, atitudes e comportamento)
Exemplos:	Uma firma do Reino Unido faz pedidos a granel e armazena o material em média 6 meses antes do uso. O negócio foca na qualidade e não na redução de lead-time ou custos. Absolutamente nenhuma técnica moderna de manufatura tem sido introduzida	Um fornecedor do exército está passando por um amplo enxugamento. Por 20 anos, a companhia era fornecedor especialista para o exército, mas agora teve que identificar novas competências forçando-os a competir com produtores enxutos. Começaram a adotar técnicas modernas específicas e planejam usar todas as técnicas até o final do próximo ano	Uma firma americana introduziu todos os principais elementos de produção moderna. Reconfigurou o chão de fábrica baseada no Value Stream Mapping e princípios 5S, dividiu a produção em células, eliminou salas de estoque, implementou o Kanban e para organizar o fluxo de trabalho. Os clientes vêem como adequados os tempos de entrega.
	A US manufacturer employs few modern manufacturing techniques. Production systems are very traditional, and have evolved little since the company began. Products are produced in large batches, and the company keeps very high levels of both raw materials and finished goods stocks.	A scanner manufacturer has implemented some aspects of lean manufacturing such as work cells, pull systems, and flexible manpower.	A US manufacturer has formally introduced all major elements of lean production. It reconfigured the factory floor based on value stream mapping and 5-S principles, broke production into cells, eliminated stockrooms, implemented Kanban, and adopted Takt time analyses to organize work flow.
	A US manufacturer stores large quantities of raw materials and does not use any lean manufacturing techniques or any JIT from suppliers.	A supplier to the army is currently undergoing a full lean transformation. The company is 28 years old and for 20 years it was specialty supplier to the army. Now due to lack of demand from peace they have had to identify other competencies this has forced them to compete with lean manufacturers and as a result have begun adopting specific lean techniques and will move to full lean by the end of next year.	A US manufacturer has introduced a full lean transformation of its manufacturing division. This transformation introduced all aspects of lean manufacturing to the business and to ensure that they were not missing anything they brought in lean experts from the local University to train staff on lean techniques for a period of 6 months.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 2- Técnicas de Modernas de Produção - Lógica (alean2)

- a) Você pode me explicar as razões que levaram à introdução destes processos?  
 b) Que fatores levaram à adoção destas práticas de gestão modernas (enxutas)?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	As técnicas de produção modernas foram introduzidas porque outros (empresas/competidores) estavam usando	Técnicas de produção moderna foram introduzidas para reduzir custos	Técnicas modernas de produção foram introduzidas para nos habilitar a atingir nossos objetivos (inclusive de custos)
Exemplos:	Uma empresa alemã introduziu técnicas modernas porque todos os seus competidores estavam usando estas técnicas. A decisão de negócio foi tomada para imitar a competição	Uma firma francesa introduziu métodos modernos de produção principalmente para reduzir custos	Uma firma americana implementou técnicas modernas porque o COO trabalhou com elas anteriormente e sabia que habilitaria o negócio para redução de custos, competindo com importações baratas por melhora na qualidade, produção flexível, inovação e entregas JIT.
	A manufacturer of power train test equipment introduced a limited set of modern manufacturing methods to emulate its competitors.	A UK manufacturer introduced modern manufacturing methods primarily to reduce costs and to attain compliance with customer and industry standards.	A producer of prefabricated conservatories introduced lean manufacturing methods in order to compete with lower-priced/higher quality products from overseas though cost, quality and delivery flexibility. Specifically, it sought to reduce labour costs as a percentage of total costs, as well as to reduce defects, improve the working environment, enhance customer satisfaction, and increase innovation by empowering workers.
	A US manufacturer is too busy to understand why they have implemented certain techniques – “people just have to get on with things”	A chemical and materials manufacturer implemented lean techniques because they wanted to become more productive and reduce costs.	A footwear manufacturer implemented lean techniques because he had worked with them before and knew that they would enable the business to compete with cheaper imports through improved quality, flexible workforce and lower inventory and full JIT delivery.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 3- Documentação de problemas do processo produtivo (aperf1)

- Como vocês procedem para melhorar o próprio processo produtivo?
- Como os problemas normalmente aparecem e são resolvidos?
- Você poderia me explicar o processo para um problema recente?
- Os funcionários sugerem melhorias de processo?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Não, melhorias de processos são feitas quando problemas ocorrem	Melhorias são feitas em uma semana de workshop envolvendo todos os funcionários para melhorar o desempenho de cada área da planta	Expor problemas de forma estruturada é parte das responsabilidades dos indivíduos e soluções ocorrem como parte de processos de negócio normais ao invés de esforços e times extraordinários.
Exemplos:	Uma firma americana não tem mecanismos formais ou informais estabelecidos tanto para documentação como para melhoria de processos. O gerente admitiu que a produção ocorre em um ambiente no qual nada tem sido feito para encorajar ou apoiar inovação de processos	Uma firma americana recebe sugestões por meio de uma caixa de sugestões anônima. A cada semana estas caixas são checadadas na reunião de seção e decidem qual delas vão proceder ou não.	Os empregados de uma empresa alemã constantemente analisam o processo de produção como parte de suas tarefas habituais. Eles filmam passos cruciais da produção para analisar as áreas minuciosamente. Todo problema é registrado em uma base de dados que monitora processo críticos e cada questão deve ser revisada e assinada por um gerente.
	A US producer has no formal or informal mechanism in place for either process documentation or improvement. The firm admits that production takes place in an environment where nothing has been done to encourage or support process innovation.	A UK manufacturer uses its regular production meetings as forums for innovation. Minor changes are adopted quickly based on these discussions, while larger changes are executed using a rigid bureaucratic implementation process which sometimes fails due to excessive "rubber-stamping".	In addition to utilizing cross-functional process improvement teams that undergo rigorous quality training and undertake benchmarking trips to other manufacturers, an IT network infrastructure producer also evaluates and rewards workers based on their ongoing efforts to identify opportunities to measurably reduce costs and waste.
	A soap maker could not recall any improvements to the process, when problems arise they just get on with fixing the output as the cause of the problem usually goes back to normal after a bad batch.	An automotive manufacturer takes suggestions via an anonymous box, they then review these each week in their section meeting and decide any that they would like to proceed with.	A US manufacturer requires all staff to suggest new and better ways of working. In performance reviews each staff member must be able to show suggestions that they have made, and how they have improved the business. It is not enough to be good at your job to obtain your full bonus – even the canteen is required to continuously improve its input and output!



## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 4 - Gestão da Inovação Tecnológica

- a) A organização tem investido em novas tecnologias, voltadas para a melhoria de processos operacionais, produtos e serviços?
- b) Você poderia descrever um caso recente de introdução de inovação em produto ou serviço?
- c) Você poderia descrever um caso recente de introdução de inovação em processo operacional?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Empresa não orientada para inovação; tem os produtos, serviços e processos estáveis; inovações são esporádicas, comumente fruto de pressões externas ou por iniciativas isoladas	Empresa implementa inovações de forma não sistemática, por meio de ações pontuais em serviços, produtos e processos	Empresa orientada para inovações; investe de forma contínua e sistemática na busca de inovações em processos, serviços e produtos
Exemplos:	Um fabricante de produtos plásticos somente realiza modificações de produto, ou processo, quando há algum problema técnico ou excessiva reclamação de clientes.	Um fabricante de auto-peças realiza benchmark com a concorrência para planejar o lançamento ou melhoria de produtos. Este fabricante espera que o fabricante de automóveis peça o desenvolvimento de um novo modelo de produto para iniciar tal investimento.	Um fabricante de produtos eletrônicos tem uma política de lançamento de novos produtos, que representam uma parcela significativa das vendas. Existe departamento de pesquisa e desenvolvimento voltado a produto e processo. O desenvolvimento de um novo produto envolve a participação ativa de fornecedores.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

5- Acompanhamento do Desempenho (aperf2)			
<p>a) Diga-me como vocês acompanham o desempenho da produção?</p> <p>b) Que tipo de Indicadores de Desempenho Chave (KPIs) vocês usam para acompanhar o desempenho? Com qual frequência eles são medidos? Quem tem acesso aos dados dos indicadores?</p> <p>c) Se eu fosse conhecer sua fábrica, eu poderia dizer como vocês estão se saindo em relação aos seus indicadores?</p>			
Grade de notas:	<p>Nota 1 Os indicadores acompanhados não indicam diretamente se os objetivos de negócio estão sendo atendidos. Acompanhamento é um processo ad-hoc (certos processos não têm nenhum acompanhamento)</p>	<p>Nota 3 A maioria dos indicadores são acompanhados formalmente. O Acompanhamento é supervisionado pela gerência sênior.</p>	<p>Nota 5 Desempenho é continuamente acompanhado e comunicado, tanto formalmente como informalmente, para todos os funcionários utilizando uma gama de ferramentas de gestão visuais</p>
Exemplos:	<p>Um gerente de uma empresa americana acompanha uma gama de medidas quando ele acha que o output não é suficiente. Ele pediu estes relatórios há cerca de 8 meses e os manteve impressos por uma semana até o output aumentar novamente</p>	<p>Em uma empresa americana todo produto possui um código de barras e os indicadores de desempenho são acompanhados por todo o processo de produção; no entanto, esta informação não é comunicada aos trabalhadores</p>	<p>Uma firma americana tem telas para cada linha. Estas telas são utilizadas para exibir o progresso da meta diária e outros indicadores de desempenho. O gerente se reúne com cada trabalhador de chão de fábrica toda manhã para discutir o dia anterior e o próximo. Utiliza reuniões da empresa para apresentar uma visão mais ampla das metas até a data e direção estratégica dos negócios aos empregados. Ele estampa guardanapos com KPIs alcançados para ciência de todos.</p>
	<p>A wood processor reviews if profits and budgets were met once a year. However, management doesn't measure profitability during the year and doesn't track any KPIs (not as far as the plant manager was aware!).</p>	<p>A German producer most indicators using SAP R/3 in realtime. Top management can access the data on their computers; however progress updates only reach the shop floor manager.</p>	<p>A German manufacturer measures the deviation from suggested time on a shift-by-shift and aggregated basis. All data is tracked automatically and in real time. The data is directly communicated to the floor using charts next to the line and also in summary next to the canteen entrance. Additionally, they also measure and display productivity, lead time and quality etc.</p>
	<p>A computer peripherals manufacturer tracks only volume of units per day and overall cycle times. Supervisors do not communicate these results to workers.</p>	<p>A human tissue manufacturer uses a range of key indicators to track business performance. This system is located on every manager's desktop, but is not accessible to lower managers or the shop floor.</p>	<p>Every unit at an X-ray system manufacturer is bar-coded and tracked throughout the production cycle. Costs and times are measures for each step, and this data is rolled-up or fragmented where appropriate and displayed prominently throughout the production environment in a form that is simple and easy to understand.</p>

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 6- Reuniões sobre o Desempenho (aperf4)

- Como as reuniões de revisão de desempenho são estruturadas? Quem está envolvido nestas reuniões? Conte-me sobre sua reunião mais recente.
- Durante estas reuniões, você acha que os dados disponíveis são suficientes para análise?
- Quão úteis são as reuniões de resolução de problemas? Normalmente, quais são os passos que se seguem após a reunião?
- Que tipo de retorno (feedback) ocorre nestas reuniões?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Os dados corretos ou informações para uma discussão construtiva normalmente não são apresentados ou as conversas se focam demais em dados pouco significantes. A agenda não conhecida e propósito não é explícito	Conversas de acompanhamento são feitas com os dados apropriados e informações recentes. Objetivos das reuniões são claros para todos os participantes e há uma agenda clara. Conversas normalmente não levam às raízes dos problemas	Acompanhamento regular/conversas sobre performance focam na resolução de problemas e tratam da raiz dos problemas. Propósito, agenda e próximos passos são claros a todos. Reuniões são uma oportunidade de feedback construtivo e coaching.
Exemplos:	Uma firma americana não conduz acompanhamento com funcionários. Simplesmente "não é a filosofia da empresa" fazer isso. A empresa foi bem sucedida na última década e portanto não sente que necessita acompanhar seu desempenho	Uma empresa do Reino Unido foca em áreas-chave para discutir a cada semana. Isso garante que recebam atenção consistente da administração e todos venham preparados. No entanto, reuniões são mais uma oportunidade para todos 'ficarem por dentro' do que ocorre do que para resolver problemas	Uma firma alemã se reúne semanalmente para discutir o desempenho com os trabalhadores e gestores. Participantes vêm de todos os departamentos (chão de fábrica, vendas, P&D, etc.) para discutir o desempenho da semana anterior e identificar áreas a melhorar. Focam na causa dos problemas e decidem tópicos a serem acompanhados na semana seguinte, alocando tarefas individualmente.
	At a UK manufacturer, performance review meetings are described as a waste of time, with no clear agenda and limited access to relevant data. The meetings yield few meaningful solutions or decisions.	A German producer holds performance meetings usually every 2 weeks with top managers and the shop floor head. They use charts to do a target-performance comparison while following an agenda. The results of the meeting are not communicated outside of the meeting.	At a US manufacturer review conversations result in corrective action plans for all deficiencies. Meeting participants are prohibited from relying on anecdotal evidence in support of root causes and solutions. Problem solving is very structured, and data is used in all analyses. Decisions are always consistent with longer-term business strategies and ongoing change initiatives.
	When a US chemical manufacturer holds meetings to discuss performance it is only once all the managers are assembled does the VP announce the topic to be discussed. This does not enable managers to understand the area or problem from their staffs perspective and often results in management time focusing on issues that are small and inconsequential.	A UK leather manufacturer focuses on key areas to discuss each week. This ensures that key areas of the business receive consistent management attention and everyone comes prepared. Once the discussion takes place of what is happening they move to the next topic. Meetings are more of an opportunity for everyone to stay abreast of current issues rather than problem solve.	A UK firm uses performance monitoring of objectives to provide topics of conversation between workers and managers. They have been so successful at encouraging people to discuss performance that they have offered revolving chairs in the management meeting to shop floor workers in the meetings and researching causes before the meeting. Follow up steps are written up on white boards beside the canteen entrance to ensure all staff can see who is looking at what and who is helping out.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

7 - Amplitude das Metas (aperf6)			
a) Que tipos de metas são estabelecidos para a empresa? Quais são as metas para a sua planta?			
b) Conte-me sobre as metas financeiras e não-financeiras.			
c) O que a matriz da empresa (Company Head-Quarters) ou o gestor a quem você se reporta enfatiza?			
Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	As metas são exclusivamente financeiras ou operacionais	Há metas não-financeiras que formam parte da avaliação de desempenho somente da alta gerência (não são reforçadas para o resto da organização)	Metas são um equilíbrio entre financeiras e não-financeiras. Gerentes sênior acreditam que as metas não-financeiras são normalmente mais inspiradoras e desafiadoras do que somente as financeiras.
Exemplos:	Em uma firma do reino unido, metas de desempenho são exclusivamente operacionais. Especificamente o volume é o único objetivo significativo para os gestores, com nenhuma meta para qualidade flexibilidade ou desperdício	Para uma empresa francesa, metas estratégicas são muito importantes. Focam no market-share e tentam segurar sua posição em liderança tecnológica. No entanto, trabalhadores do chão de fábrica não estão cientes destas metas	Uma firma americana dá a todos um mix de metas operacionais e financeiras. Comunicam metas financeiras para os trabalhadores do chão de fábrica de forma que eles compreendam - por exemplo dizendo aos trabalhadores que eles empacotavam produtos para pagar custos fixos até a hora do almoço e depois era só lucro para o negócio. Se o dia vai bem toca o "jingle do lucro" para que saibam que estão trabalhando pelo lucro. Todos se animam quando o jingle é tocado.
	At a garment manufacturer, performance targets are exclusively operational. Specifically volume is the only meaningful objective for managers with no targeting of quality, flexibility or waste.	A UK manufacturer holds senior managers accountable for non-financial targets such as market share and customer satisfaction; however these measures are not communicated or enforced on the shop floor.	A US equipment company balances financial and non-financial targets for managers and workers. Non-financial goals include safety, quality, quantity of innovative ideas generated, water/electricity conservation, successful project implementations, and customer satisfaction. Both are communicated to managers and workers and are part of their overall bonus system.
	A US manufacturer says that their senior managers only focus on financial goals and their shop floor only have operational goals. Middle management falls into one of these, they don't ever mix them – people are either operational or financial.	A UK manufacturer holds senior and middle managers accountable for a wide range of operational and financial measures. However, the hourly workforce is only given a team operational target.	The evaluation of top and middle management of a materials producer is based on simple average of 10 different dimensions including financial (e.g. sales, costs, market-share etc.) and operational (e.g. safety, lead time and re-runs)

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

8 - Conexão entre as Metas (aperf7)			
<p>a) Qual é o principal objetivo de suas metas?</p> <p>b) Como as metas são detalhadas até chegar nos trabalhadores individuais?</p> <p>c) Quais são as metas da alta administração (eles pelo menos sabem quais são elas?)?</p> <p>d) Como suas metas se ligam com o desempenho e objetivos da companhia?</p>			
Grade de notas:	<p>Nota 1</p> <p>Metas são baseadas puramente em números contábeis (sem ligação clara com a geração de valor para o acionista)</p>	<p>Nota 3</p> <p>Objetivos corporativos são baseados na geração de valor para o acionista mas não são claramente comunicadas para os trabalhadores</p>	<p>Nota 5</p> <p>Objetivos corporativos focam na geração de valor para o acionista. Aumentam sua especificidade na medida em que chegam a áreas mais específicas do negócio até expectativas de desempenho individual</p>
Exemplos:	<p>Uma empresa familiar francesa somente se preocupa com receita líquida anual. Tentam maximizar a receita todo ano sem se focar em qualquer conseqüências de longo prazo</p>	<p>Uma firma americana baseia suas metas estratégicas na melhoria do valor para o acionista, mas não os comunica claramente aos funcionários. Departamentos e indivíduos tem pouca compreensão de sua conexão a lucratividade ou valor com muitas áreas rotuladas como 'centros de custo' com um objetivo de corte de custo mesmo com potenciais danos desproporcionais sobre outros departamentos.</p>	<p>Para uma firma americana, o planejamento estratégico começa com uma abordagem bottom-up e é então comparada com alvos top-down. Times multifuncionais se encontram a cada 6 meses para acompanhar e planejar entregas para cada área. Isso é apresentado para o chefe da área que concorda ou refina a meta, comunicando para o nível mais baixo. Todos tem que sabem como contribui para as metas gerais, para valer as 10 horas de trabalho</p>
	<p>At a computer hardware manufacturer, goals are based on historic accounting figures (which ignore, for example, the costs of holding computer parts inventory for 3-months). Lack of coherent company-wide targets and communication between functional areas leads to under-/overproduction and build-up of obsolete inventory.</p>	<p>A German processor bases its targets mainly based on cost accounting, derived to maximise shareholder value. The company uses profit centres to organise budgets. All targets are communicated but they do not really define the expectations of individual employees or teams.</p>	<p>A producer of car-wash plants defines the expectations for each of its executives on a yearly basis. These are then split between their teams and then subdivided again between their employees. The targets add up from top-down and bottom-up.</p>
	<p>A steel manufacturer aims to beat the actual of the previous year by 5%. They are only allowed by their HQ to reinvest 80% of their depreciated amount in new plant and equipment, however the year this rule was decided upon they had not bought or written down much equipment, leaving them completely behind their competitors, but other companies within the group cross-subsidise them.</p>	<p>A medical equipment company bases its strategic corporate goals on enhancing shareholder value, but does not clearly communicate this to workers. Departments and individuals have little understanding of their connection to profitability or value with many labeled as "cost-centers" with an objective to cost-cut despite potentially disproportionately large negative impact on the other departments they serve.</p>	<p>At a US producer all goals are based on business requirements, which in turn are based on long-term strategies. These goals are explicitly cascaded throughout the organization and ultimately compose individual goals.</p>

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

9 - Horizonte de tempo das Metas (aperf8)			
<p>a) Qual escala de tempo é utilizada para suas metas?</p> <p>b) Que metas recebem maior ênfase?</p> <p>c) Como as metas de longo prazo estão ligadas às de curto prazo?</p> <p>d) Você poderia atingir todas as suas metas de curto prazo mas não alcançar as de longo prazo?</p>			
Grade de notas:	Nota 1 O principal foco da alta administração é em metas de curto prazo	Nota 3 Há metas de curto e longo prazo para todos os níveis da organização. Como elas são definidas independentemente, não são necessariamente interligadas	Nota 5 Metas de longo prazo são traduzidas em metas de curto prazo de forma que aquelas de curto prazo se tornem uma "escada" para alcançar aquelas de longo prazo
Exemplos:	Uma firma do Reino Unido teve anos de mudanças na gerência sênior - dessa forma gerentes sênior só focam em como a companhia está se saindo no mês em relação ao anterior, acreditando que metas de longo prazo se cumprirão sozinhas	Uma empresa americana tem metas de curto e longo prazo. Os gerentes seniores sabem que as metas de curto e longo prazo são da competência dos gerentes operacionais. Gerentes de operação só ocasionalmente vêem as metas de longo prazo, assim eles frequentemente não tem certeza como estão ligado às metas de curto prazo	Uma firma do Reino Unido traduz todas as suas metas - até aquelas estratégicas de 5 anos - em metas de curto prazo de forma que pode acompanhar seu desempenho em relação a elas. Acreditam que somente quando você responsabiliza alguém pela entrega em um determinado prazo que um objetivo de longo prazo seja alcançado. Mix de metas curto e longo prazo
	A US manufacturer has no long term targets. They do everything based on 6 month budgets or based on even shorter interval projects. There is no connection between single projects.	A German company has a 3 year plan for the main financial figures. However, production plans or R+D figures are not related to those numbers.	A German producer has a 5 year plan for all main figures. The short term 1 year goals are interconnected with the long term goals. All targets are adjusted according to recent developments. The company has also a 10 year strategic plan dealing with such aspects as market shares in new countries etc.
	A UK manufacturer explained that they have had several years of lots of senior management changes – therefore senior managers are only focussing on how the company is doing this month versus the next.	A US producer sets long-term and short-term goals throughout the company, but they are disconnected from each other and sometimes inconsistent.	At a UK manufacturer, a clearly defined long-term plan is unambiguously broken down into three-year, annual, quarterly, and monthly goals which explicitly links up.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

10(16)- Promovendo Profissionais de Bom Desempenho (ataalent5)			
<p>a) Você pode subir rápido na empresa se você for realmente bom? Você consegue lembrar de algum exemplo?</p> <p>b) E aqueles que possuem um baixo desempenho, eles são promovidos de forma mais vagarosa? Você consegue lembrar de algum exemplo?</p> <p>c) Como você identificaria e desenvolveria (i.e. treinaria) aqueles que têm a melhor performance?</p> <p>d) Se duas pessoas que entraram juntas na empresa há 5 anos e uma delas era muito melhor que a outra, ela seria promovida de forma mais rápida?</p>			
Grade de notas:	<p>Nota 1 Pessoas são promovidas principalmente pelo critério de 'tempo na empresa'</p>	<p>Nota 3 Pessoas são promovidas com base no desempenho</p>	<p>Nota 5 Ativamente são identificam, desenvolvem e promovem aqueles que têm o melhor desempenho</p>
Exemplos:	<p>Uma firma do Reino Unido promove com base no comprometimento individual à companhia medido pela experiência. Assim, a maioria dos funcionários galgam postos na empresa na mesma velocidade. A administração tem medo de mudar esse processo porque pode criar descontentamento entre velhos empregados que são resistentes a mudança</p>	<p>Uma firma americana não tem nenhum programa formal de treinamento. Pessoas aprendem durante o trabalho e são promovidas com base em seu desempenho</p>	<p>Em uma firma do Reino Unido é dada a cada empregado uma luz vermelha (sem desempenho), amarela (indo bem e atingindo metas), uma luz verde (batendo metas consistentemente e alto desempenho) e uma luz azul (alto desempenho habilitado a promoção de até dois níveis hierárquicos). Cada gerente é analisado todo trimestre baseado em seus planos de sucessão e nos planos de desenvolvimento dos indivíduos</p>
	<p>At a UK manufacturer a long-standing system of promotion through experience operates which effectively generates tenure systems as experience is counted through time on the job. Attempts have been made to address this but the older staff and unions have been resistant.</p>	<p>A US manufacturer uses annual employee appraisals to identify talented performers. It promotes workers based on performance, although some performance indicators are subjective and may not be being applied consistently.</p>	<p>Every employee of a consumer good producer knows what to do to get promoted. They have to meet certain performance targets, acquire knowledge based on a development program. Every person in company has the chance to reach a vice president position. High fliers are identified by senior managers and explicitly rotated to gain maximum experience and receive accelerated promotions. Performance is measured using a matrix evaluation ranked against the "curve" of the typical employee – these scores are moderated across employees at bi-annual meetings to enforce the distribution with managers required to defend their assessments.</p>
	<p>A UK manufacturer promotes workers who have been in a position the longest first. They feel that given the limited promotion opportunities that come up, they are being fair to the employees who have been waiting the longest.</p>	<p>A US manufacturer enables employees whose annual performance rankings are above a predefined threshold to apply for internal promotions.</p>	<p>A carpentry firm uses quarterly appraisals to assess workers' ability and desire to pursue promotion and development opportunities. The firm asks workers where they want to be in twelve months, what they aspire to achieve, and which promotions they want to be considered for. It creates new positions for talented workers in order to provide opportunities for development and advancement.</p>

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

11(17)- Atraindo Capital Humano (atalent6)			
<p>a) Na sua opinião, como sua empresa é vista no mercado de trabalho? O que faz ser diferente trabalhar na sua empresa em oposição a trabalhar na concorrência?</p> <p>b) Se você fosse me convencer a entrar na sua empresa, o que você diria/faria? Como você classifica os benefícios oferecidos por sua empresa com relação aos principais competidores?</p> <p>c) O que as pessoas não gostam ao trabalharem na sua empresa?</p>			
Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Nossos competidores oferecem fortes razões para pessoas talentosas tentarem trocar de emprego	Nossa proposta de valor para aqueles que se juntam à nossa companhia é comparável àquela oferecida por outros no setor	Provê uma proposta de valor única para encorajar pessoas talentosas se juntarem à nossa empresa que é superior a qualquer uma do setor
Exemplos:	Um gerente de uma firma alemã não pode dar um exemplo de uma boa proposta para os empregados e (quando pressionado) acha que a oferta é pior que a maioria de seus competidores. Ele pensa que as pessoas trabalhando na firma "tiveram azar"	Uma firma americana busca criar propostas de valor comparáveis aos seus competidores e outras companhias locais oferecendo um salário competitivo, um ambiente familiar e uma presença positiva na comunidade	Uma empresa alemã oferece uma proposta de valor única por meio de programas de desenvolvimento e treinamento, cultura familiar na companhia e horas de trabalho muito flexíveis. Também busca reduzir a burocracia e levar a tomada de decisão para níveis hierárquicos o mais baixos possível para que os funcionários sintam-se empoderados e valorizados
	A US manufacturer makes no attempt to attract talented people. It sees no need to create a value proposition for workers.	A German producer offers the same benefits as other companies in the manufacturing industry.	A US manufacturer encourages talented individuals to join and stay in the company by offering abundant opportunities for training and education. It strives to reduce bureaucracy and seeks to push decision making down to the lowest levels possible. It awards quarterly bonuses and special prizes to recognize high achievement and innovation.
	A manufacturer loses their top people on a regular basis as there are other businesses in the area that poach their good staff. Employees leave because the other companies can offer more interesting work with more people focus.	A US firm benchmarks its offering against what others in the area offer. They want to ensure that they provide a similar level of opportunities, growth and remuneration as the other employers in the area.	A US manufacturer brings in talented staff by head hunting them from other firms. In order to attract this talent they need to be able to provide better opportunities, training, and satisfaction than their prospective candidates are currently receiving. They better the offer of the current employer by understanding the individual's developmental needs and matching these to an opportunity within the business rather than simply paying them more money or offering them a promotion.



## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

12(18)- Retendo Capital Humano (atalent7)

- a) Se um de seus profissionais com ótimo desempenho quisesse sair da empresa o que a companhia faria?
- b) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que foi persuadido a ficar depois de querer sair da empresa?
- c) Você poderia me dar um exemplo de um profissional com ótimo desempenho que deixou a companhia sem que ninguém tentasse mantê-lo?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Fazem pouco para tentar manter nossos melhores talentos	Normalmente trabalhamos para manter nossos melhores talentos	Fazem qualquer coisa para manter os melhores talentos.
Exemplos:	Uma firma alemã deixa que pessoas saiam de sua companhia se elas quiserem. Eles não fazem nada para manter estas pessoas porque pensam que não faz sentido mantê-las. A administração não acha que pode manter pessoas que querem trabalhar em outro lugar. A companhia também não negocia salário para manter os talentos	Se a administração de uma empresa francesa acha que pessoas querem deixar a companhia, elas conversam com elas para saber as razões para sair do emprego e o que a companhia poderia fazer para mantê-las. Isso pode ser mais responsabilidades ou melhores perspectivas para o futuro. Gerentes supostamente devem "checar a pulsação" dos empregados para avaliar o nível de satisfação	Uma firma americana sabe quem são seus melhores profissionais. Se há qualquer sinal de que eles tem interesse de deixar a firma, a empresa coloca o gerente sênior e até a matriz em conversa com o empregado para tentar mantê-lo. Ocasionalmente há aumento de salário se necessário e se sentem que o indivíduo está recebendo abaixo do mercado. Gerentes têm a responsabilidade de tentar manter todos os funcionários que são desejáveis.
	A UK manufacturer experiences considerable employee turnover, but makes little effort to increase retention.	A processor primarily retains workers by giving them very specialized, non-transferable training. Managers are supposed to "take-the-pulse" of employees to check satisfaction levels but this does not often occur.	One company "tries to find a solution for every problem": They do whatever it takes to retain their talent. Management tries to evaluate the situation of every single employee regularly to avoid people finding reasons to leave. If necessary, and if the employee is a top-performer, they will raise salary levels to retain employees
	A UK manufacturer often loses its top talent as there is no where for people to move within the business. Promotions are hard to come by, so people who are good at their jobs and want to keep learning have to stay in their current roles or leave for another company to be promoted or trained more.	A UK company has processes in place to ensure that top people are recognized and developed but as this is left to the discretion of the line manager, some lines are better at doing this than others.	A US manufacturer believes that the key to success is through retaining and motivating top talent. They work hard to identify and reward their top performers and will create special projects or new job roles for people who want to work on something specific or for people they want to stretch. They have found that by rewarding managers for developing and creating a talent pool that the depth of talent within the business has grown, innovation has increased and retention has also increased. This flexible approach to empowering managers and employees has enabled them to hold on to many talented employees who continue to contribute to the business.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 13 - Inovação em organização e gestão

- a) A organização tem procurado inovar em termos de organização e gestão?
- b) Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em termos de organização? (mudança na estrut. org., gestão por processos etc.)
- c) Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em gestão? (introdução do BSC, implantação de ERP etc.)

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Empresa não orientada para inovação; realiza mudanças apenas esporadicamente e por pressão externa, de clientes ou grupos de interesse	Empresa implementa inovações de forma não sistemática, por meio de ações pontuais	Empresa orientada para inovações em gestão; investe de forma contínua e sistemática na busca de inovações e melhoria da estrutura organizacional e dos processos de gestão
Exemplos:	Uma empresa do setor têxtil possui a mesma estrutura organizacional há 5 anos. Os processos organizacionais não são revistos frequentemente. A empresa não introduziu nenhuma técnica moderna de gestão, por exemplo, programa de qualidade ou CRM.	Uma empresa do setor de auto-peças mudou sua estrutura nos últimos 3 anos e procura introduzir novos processos organizacionais de acordo com o requisito das montadoras. Ela criou novos cargos para atender as montadoras	Uma empresa do setor químico modificou nos últimos 3 anos sua estrutura em função da nova estratégia da empresa. Os processos organizacionais são revistos anualmente e novas técnicas de gestão são implementadas desde que estejam alinhadas com a estratégia da empresa.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 14 - Relacionamento com clientes

- a) Você poderia descrever como são identificados os nichos de mercado ou grupos de clientes, e suas respectivas necessidades?
- b) Você poderia descrever como tais necessidades são atendidas?
- c) Você poderia descrever como eventuais sugestões e reclamações de clientes são tratadas?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Empresa não orientada para o cliente; tem foco interno, na produção, e postura reativa diante dos clientes	Empresa em estágio intermediário de orientação para o cliente; conhece razoavelmente seus nichos de atuação; processos e pessoas encontram-se em fase de alinhamento para o mercado e para os clientes	Empresa orientada para o cliente; conhece bem os nichos que atende e suas necessidades; atua de forma pró-ativa e tem processos e pessoas alinhados para o atendimento dos clientes e do mercado
Exemplos:	A empresa é focada em produzir grandes lotes de produtos, de modo a obter o menor custo possível. A programação de produção é passada para a área de vendas, que, com base nela, direciona suas ações. As reclamações dos clientes são tratadas pelo SAC, não chegando para a área de produção.	Nossa área de Marketing tem um trabalho de segmentação dos clientes, identificados através de pesquisas de mercado. A área de desenvolvimento de produtos apresenta seus projetos a Marketing, que identifica quais os melhores segmentos-alvo para direcionamento do produto.	A empresa se utiliza de várias técnicas para conhecer as necessidades de seus principais segmentos de clientes, e a partir desta base trabalha junto à área de produção para definir planejamento da produção, modificações na atual linha e desenvolvimento de novos produtos.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

15 - Relacionamento com grupos de interesse

- Você poderia identificar quais são os principais grupos de interesse com os quais a organização interage? (sindicatos, governo, acionistas etc.)
- Você poderia descrever como ocorrem tais relações? Existe um processo ou sistemática? Existem responsáveis diretos por estas relações?
- Você poderia descrever como uma crise ou problema recente foi tratado?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	Empresa não orientada para os grupos de interesse; tem foco interno e postura reativa diante dos grupos de interesse	Empresa em estágio intermediário de orientação para os grupos de interesse; conhece razoavelmente tais grupos; os sistemas de relacionamento estão em implantação; alguns grupos de interesse recebem atenção e outros não	Empresa orientada para os grupos de interesse; conhece os diversos grupos e suas posturas e demandas; atua de forma pró-ativa e tem processos e pessoas alinhados para o entendimento e atendimento dos grupos de interesse
Exemplos:	Em nossa empresa, buscamos manter foco em um alto nível de produtividade. Com isso, vemos a ação do sindicato com bastante reserva, devido à influência negativa que já exerceram sobre os empregados em ocasiões anteriores. Já com relação ao governo, todo relacionamento é feito através de nosso contador, que cuida do pagamento dos impostos.	Temos uma visão de quais são nossos stakeholders. Quando solicitado, a empresa conversa com o sindicato. Na questão de impactos ambientais, somente conversa com ONGs em casos extremos.	Derivado do trabalho de planejamento estratégico, possuímos na empresa um mapeamento de nossos principais stakeholders. Para cada stakeholder, foi designada uma área responsável pelo contato e foram relacionados pontos que devemos observar em nossa relação com eles, em função das demandas de ambos os lados. Um bom exemplo ocorreu quando decidimos construir nossa nova fábrica, chamamos os grupos ambientalistas do local e junto com eles elaboramos um projeto, que atingisse nossos objetivos e fosse o menos invasivo possível com relação ao meio-ambiente.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

### 16 - Sustentabilidade

- a) Os negócios da empresa são ou poderão ser afetados pelas pressões relacionadas à sustentabilidade? Você poderia citar alguns exemplos?  
 b) Quais as principais iniciativas da empresa voltadas para a sustentabilidade? As iniciativas de sustentabilidade estão alinhadas com a estratégia do negócio? Descreva um exemplo.  
 c) A empresa considera a sustentabilidade nas suas diretrizes operacionais? (e.g. análise de fornecedores (política de compras), fontes de energia renovável (Ambiental))  
 d) Quem são os responsáveis por tais ações?

Grade de notas:	Nota 1	Nota 3	Nota 5
	A empresa tem postura reativa em relação à sustentabilidade? Atua apenas sob indução ou por pressão externa, para atender a legislação	A empresa tem algumas iniciativas voltadas para a sustentabilidade, porém elas não são alinhadas com os negócios	A empresa tem a sustentabilidade alinhada com a estratégia de negócios; o tema é constantemente tratado em todos os níveis da organização
Exemplos:	Uma empresa faz contribuições a instituições beneficentes e organizações não governamentais.	Uma empresa de plásticos procura reduzir o desperdício de energia e utilizar fontes renováveis no seu processo de produção. Há uma preocupação com a reciclagem de produtos descartados pelos clientes.	Uma empresa de papel e celulose utiliza fontes de energia renováveis em seu processo produtivo e o desenvolvimento de novos produtos prioriza matéria-prima que não agrida o meio ambiente. A empresa seleciona seus fornecedores com base nos critérios técnicos e econômicos, mas também com base em critérios de sustentabilidade ambiental e social.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

17 - Planejamento estratégico			
	a) A empresa possui um processo de planejamento estratégico? b) Você poderia descrever como este processo funciona? c) Você poderia identificar as fases e os envolvidos?		
Grade de notas:	<b>Nota 1</b> Processo de planejamento estratégico inexistente ou incipiente; grandes focos e metas são definidos pela alta gestão	<b>Nota 3</b> Processo de planejamento estratégico medianamente desenvolvido, com algumas etapas de análise e reflexão; processo restrito à alta gestão; nível intermediário da hierarquia é envolvido de forma heterogênea	<b>Nota 5</b> Processo de planejamento estratégico desenvolvido e amadurecido, compreendendo as etapas de análise, direcionamento, desdobramento, execução e monitoramento; processo realizado com alto nível de envolvimento dos funcionários.
Exemplos:	Na empresa, não há um tempo reservado para planejamento estratégico. Estamos todos envolvidos com o operacional. O Diretor-Presidente é que pensa neste aspecto, junto com um ou alguns dos demais Diretores. Mas, raramente estas discussões chegam aos gerentes.	Existe uma reunião mensal da Diretoria onde questões estratégicas são discutidas. Entretanto, cada Diretor coloca as questões que acha mais relevantes e não há uma forma clara de abordagem, nem de acompanhamento da implementação das decisões tomadas. Alguns gerentes são consultados, dependendo do assunto.	Este é um tema bem desenvolvido na empresa. Através de reuniões periódicas, com um método implementado por uma empresa de consultoria, a Diretoria analisa ambientes externo e interno à empresa, identificando linhas de ação que precisam ser tomadas. Estas são levadas a reuniões com as gerências, validando-as e verificando meios de implementá-las e monitorá-las.

## Anexo E – Documento de apoio aos entrevistadores: parâmetros para utilização da escala

18 - Práticas de Gestão Financeira			
<p>a) A empresa adota alguma métrica de geração de valor ao acionista/dono da empresa? Você poderia citar quais são?</p> <p>b) Há plano de remuneração variável na empresa? A que tipos de metas ele está atrelado?</p> <p>c) A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial? Como é feito o acompanhamento do resultado de cada área?</p> <p>d) O que é considerado na análise de novos investimentos sob o ponto de vista financeiro (ex.: compra de uma nova máquina)?</p>			
Grade de notas:	<p>Nota 1</p> <p>A empresa não possui métricas voltadas à geração de valor para o acionista. Não utiliza orçamento ou utiliza-o de forma restrita. Não efetua análises financeiras para novos investimentos.</p>	<p>Nota 3</p> <p>A empresa calcula o valor gerado para o acionista, mas este não é utilizado pelo sistema de remuneração variável. Utiliza orçamento estruturado em centros de custos. No caso de novos investimentos, a empresa realiza análises básicas (ex.: fluxo de caixa do empréstimo, sem considerar o fluxo descontado)</p>	<p>Nota 5</p> <p>A geração de valor ao acionista é apurada periodicamente e utilizada como meta no plano de bônus. A empresa utiliza orçamento como prática de controle gerencial, através da alocação de centros de resultado e preços de transferência. Empresa utiliza alguma técnica de análise financeira de novos investimentos (fluxo de caixa descontado, p. ex.)</p>
Exemplos:	<p>Uma empresa do setor de alimentação controla seus custos, lucro e fluxo de caixa de maneira global, não possuindo controle por produto ou centro de custo. Os investimentos são feitos conforme a necessidade sem análise de viabilidade econômica.</p>	<p>Uma empresa do setor mecânico apresenta centro de custo, orçamento geral e remuneração variável para os funcionários em função do lucro líquido no final do ano.</p>	<p>Uma empresa do setor eletrônico acompanha o preço de suas ações, tem centro de custos, orçamentos por departamento e por produtos. Realiza análise econômica de investimento (compra de máquinas) e projetos (novos produtos). Oferece remuneração variável baseada em critérios econômicos e operacionais (qualidade, satisfação dos clientes,...)</p>

## **Anexo F – Documento de apoio aos entrevistadores – Técnicas modernas de produção**

Esta não é uma lista exaustiva de técnicas de produção e tem o objetivo de esclarecer o termo técnicas modernas utilizado no questionário.

1. Técnicas do Lean Manufacturing: Não são tão modernas, porém na atualidade são as técnicas consideradas de maior eficácia e eficiência. Considerando o estágio de desenvolvimento das indústrias nacionais, tais técnicas podem ser consideradas avançadas.
  - a. Kanban
  - b. Just in time
  - c. Círculo de controle de qualidade
  - d. Controle estatístico de processo
  - e. Controle de Qualidade (Diagrama de Ishikawa, melhoria contínua,..)
  - f. Sistema de produção “pull”, a produção só começa com a entrada de um pedido
  
2. Outras Técnicas Avançadas
  - a. Sistemas MRP (Manufacturing Resources Planning)
  - b. Sistema 6 Sigma
  - c. Normas ISO 9000
  - d. Modelo de Qualidade do PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade)
  - e. Modularidade na produção de produtos
  
3. Estratégias e Técnicas Avançadas de Produção
  - a. 3DCE (Three Dimensional Concurrent Engineering): Planejamento simultâneo e sincronizado do design do produto, processo e cadeia de suprimentos.
  - b. Utilização de internet para controle de estoque na cadeia de suprimentos para evitar o efeito chicote (VMI – Vendor Management Inventory)
  - c. Mass customization: utilização da modularidade para atender às diferentes preferências dos clientes. Isto envolve atividades de postponement, ou seja, esperar para preparar o produto final quando houver a especificação desejada pelo cliente, por exemplo, máquinas de produção de tintas no varejo.
  - d. Incorporação do conceito de sustentabilidade nas diretrizes de operações, por exemplo, logística reversa para reciclar produtos a serem descartados pelo clientes.
  - e. Terceirização de atividades “core” da empresa, por exemplo o caso da Zara, em que a empresa trabalha em uma rede de outras empresas para ganhar flexibilidade e capacidade de produção.