

AÇÕES ATUAIS E FUTURAS EM RELAÇÃO A GESTÃO:  
UM ESTUDO DAS MAIORES EMPRESAS  
DE SANTA CRUZ DO SUL - RS

*Dalva Maria Righi Dotto<sup>1</sup>*

*Betina Ines Backes<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC doutoranda e Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e Mestre em Engenharia da Produção pela UFSM.

## RESUMO

Elementos do ambiente onde as empresas operam determinam as estratégias de atuação das mesmas. As estratégias são definidas para que as mesmas tenham competitividade no mercado em que atuam, ou seja, ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, visando a sobrevivência e a lucratividade.

Com estes pressupostos procurou-se, através da pesquisa realizada nas maiores empresas do município de Santa Cruz do Sul, verificar como estas estão operando no momento atual, em relação a investimentos em gestão, programas de qualidade, mudança e melhoria de processo, logística, mudança de produto e ampliação de mercado, dentre outros, e as perspectivas de atuação para os próximos anos.

Palavras-chave: ambiente, tendências, estratégia e competitividade.

## ABSTRACT

Elements of the environment where the companies operate determine the strategies of their performances. The strategies are defined in order to have competitiveness in the market in which they act, or better, enlarging or preserving in a lasting way a supported position in the market, aiming the survival and the profit.

Considering what was stated above we tried, through the research in the biggest companies of Santa Cruz do Sul, to check how they are operating nowadays in relation to the investments in gestion, quality programs, changes and improvement of process, logistics, change of product and widening of the market, among others, and the outlook of the performance for the next years.

Keywords: environment, tendencies, strategies and competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Conhecer e adaptar-se ao ambiente e às tendências que estão ocorrendo no mundo atual é importante para o sucesso das organizações. Chiavenato (1999) coloca que "o mundo está passando por transformações revolucionárias que estão mudando o modo como as organizações operam". Ghostal (1999) complementa que "a empresa precisa ser local e globalizada ao mesmo tempo; comportar-se como uma empresa grande e, simultaneamente, movimentar-se como pequena; ser descentralizada e ter aspectos centralizados".

O ambiente é composto pelo macroambiente, formado por forças como a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal, e a socio-cultural e, também, pelo microambiente cujos elementos são os concorrentes, os consumidores, os fornecedores, os distribuidores, outros públicos e a própria empresa. Já como tendência entende-se uma direção ou seqüência de eventos que têm impulso e duração determinados, sendo observável em diferentes áreas do mercado e atividades dos consumidores. Isto é, uma tendência é mais previsível e duradoura que um modismo que não possui significado social, econômico e político por ser imprevisível e de curta duração (Kotler, 2000). As duas principais tendências do mundo moderno, segundo Chiavenato (1999) são a instantaneidade e a virtualidade (Quadro 1).

Quadro 1 - As duas principais tendências do mundo moderno.

Instantaneidade	Virtualidade
• Tempo menor	• Espaço menor e portabilidade
• Compreensão do tempo	• Compreensão do espaço e do tamanho
• <i>Just-in-time</i>	• Fábrica enxuta
• Informação em tempo real	• Escritório virtual
• Informação <i>on-line</i>	• Organização em redes
• Flexibilidade organizacional	• Unidades estratégicas de negócio
• Agilidade nos serviços	• Miniaturização dos produtos

Fonte: Eraldo Montenegro & Jorge Pedro Dalledonne de Barros. *Gestão Estratégica: A arte de vencer desafios*. São Paulo. Makron Books. 1997. Citado por CHIAVENATO, 1999, p. 137.

John Naisbitt, citado por Kotler (2000), identificou megatendências que são “grandes tendências sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo – de sete a dez anos, ou mais”. As dez megatendências, identificadas através da contagem do número de vezes que as notícias, sobre diferentes tópicos, aparecem nos principais jornais, são:

- a explosão da economia global;
- o renascimento das artes;
- o surgimento do socialismo de livre mercado;
- estilos de vida globais e o nacionalismo cultural;
- a privatização do sistema de seguridade social;
- a ascensão dos países da orla asiática do Pacífico;
- a década das mulheres na liderança;
- a era da biologia;
- a revitalização da religião no novo milênio;
- o triunfo do indivíduo.

Como as organizações operam neste ambiente complexo e dinâmico e conhecendo as tendências dentro das quais terão de atuar, a forma como estas se organizam em relação à liderança estratégica é fundamental. Segundo Ghostal (1999) durante muito tempo o recurso escasso era o capital, enquanto que hoje o recurso verdadeiramente escasso é o conhecimento “juntamente com iniciativa, criatividade e associação com o cliente, o conhecimento é um fator de sucesso”.

Baseado neste pressuposto, o autor propõe a mudança do modelo de gestão estratégia-estrutura, para um novo modelo denominado objetivo-processos-pessoas porque o modelo antigo configura-se como “um ambiente opressivo que eliminava toda a força, a criatividade e a iniciativa”. Para viabilizar o novo modelo é necessário: a) criar objetivos que possam ser compartilhados por todos, sendo que o ambiente também deve ser criado em função destes objetivos; b) inculcar nos funcionários uma nova visão, com novos valores e nova filosofia, com o intuito de mantê-los unidos em torno do objetivo traçado; e c) construir uma organização em rede, onde os elos entre os diferentes mecanismos e equipes assegurem que as pessoas trabalhem num conjunto harmonioso (GHOSTAL, 1999).

Sobre a formulação de estratégias e devido à grande competição e às expectativas dos clientes que geram mercados cada vez mais diferentes entre si, Hill, Nicholson e Westbrook (1999), salientam que as organizações devem ter presente que mercado e marketing não são sinônimos pois,

marketing é uma função da empresa e o mercado é o negócio. As empresas devem complementar as ‘opiniões’ dos clientes (o resultado normal das pesquisas e entrevistas com os clientes de marketing) com o comportamento deles (tal como se depreende das exigências reais que se colocam à função de produção de um fornecedor). ... os mercados modificam-se, queiramos ou não, ao mesmo tempo em que as operações são fixas – a necessidade de ajuste entre eles é permanente (HILL, NICHOLSON e WESTBROOK, 1999, p. 323).

Os objetivos da empresa, as estratégias de marketing, a conquista do mercado, a escolha de processos e a infra-estrutura estão interligados e, em conjunto, fazem parte do desenvolvimento das estratégias. Conforme a Figura 01, pode-se perceber que estes itens e suas subdivisões complementam-se.

Santa Cruz do Sul, é um município com 799,9 km<sup>2</sup>, que possui 106.734 habitantes, com crescimento anual de 2,3% (estimativa IBGE-1999). Seus dados econômicos revelaram em 1998, um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 1.209.518.640 e um PIB per capita de US\$ 12.210,64. As maiores empresas, de acordo com o valor adicionado em 1999, eram: Philip Morris S/A, Universal Leaf Tabacos Ltda, Souza Cruz S/A, Dimon do Brasil Tabacos Ltda, Meridional de Tabacos Ltda, Fuller S/A, Pioneer Sementes Ltda, Kannenberg Cia Ltda e Confecções Simon Braun Ltda. Os principais produtos produzidos pelo município são: a) industriais: fumo, alimentação, vestuário, metalurgia, plásticos e borracha; b) agrícolas: milho (15.200 ha), fumo (6.030 ha), arroz irrigado (1.537 ha), mandioca (1.050 ha), soja (900 ha), cana-de-açúcar (650 ha) e feijão (530 ha); c) pecuários: bovinos, suínos,

1) Objetivos da empresa	Crescimento Sobrevivência Rentabilidade do investimento Outras medidas financeiras	2) Estratégia de marketing	Mercados e seguimentos de produtos Mix Gama Volumes Padronização versus customização Nível de inovação Alternativa entre líder e seguidor	3) Que característica dos produtos/serviços determina a conquista do mercado?	Preço Qualidade Entrega: rapidez e flexibilidade Aumento da demanda Gama de cores Gama de produtos/serviços Liderança no <i>design</i> Assistência técnica	4) Escolha de processos	Escolha entre diversos processos Compromissos ligados à escolha do processo Capacidade: - Dimensão - Oportunidade - Localização Papel dos estoques na configuração do processo	5) Infra-estruturas	Apoio funcional Sistemas de planejamento e controle de operações Garantia de controle de qualidade Engenharia de sistemas Procedimentos administrativos Sistemas de pagamento Estruturação do trabalho Estrutura da empresa
-------------------------	---	----------------------------	---	---	---	-------------------------	--	---------------------	--

Figura 1 - Contexto de desenvolvimento de uma estratégia de operações  
Fonte: HILL, Nicholson e WESTBROOK, 1999, p. 322.

aves, ovinos, eqüinos e gado leiteiro. (Gazeta do Sul, 2000)

Apesar de ter uma predominância de indústrias de fumo (das oito maiores citadas, seis têm atividades relacionadas ao fumo), Santa Cruz do Sul tem uma economia diversificada. Assim, nos mais diversos setores de atividade, as empresas do município enfrentam a concorrência de outras empresas, locais ou não, que, assim como estas, visam a sobrevivência e a lucratividade. Portanto, é necessário ser competitivo. A competitividade, definida por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) é "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias de concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

Ser competitivo significa, também, adequar-se às mudanças do mercado pois,

gradativamente, o horizonte competitivo está se tornando mais amplo e mais complexo. Hoje, as organizações precisam tornar-se e manter-se competitivas em todo o mundo. Mesmo que não exportem seus produtos ou serviços para outros países, o fato é que elas precisam enfrentar produtos ou serviços que os concorrentes lançam continuamente em seus mercados, trazendo novos desafios (CHIAVENATO, 1999, p.137).

Assim, independente do setor de atividade, da fonte de matéria-prima ou do destino da produção e de suas práticas em termos de gestão, as empresas bem-sucedidas têm visão do ambiente interno e externo dos seus negócios e reconhecem que este está, constantemente, apresentando novas oportunidades e ameaças. Desta forma, as empresas planejam seu futuro, visando uma diminuição de riscos na tomada de decisões, com uma maior probabilidade de sucesso (KOTLER, 2000).

## 2 OBJETIVOS

O objetivo da presente pesquisa foi efetuar um diagnóstico das ações atuais e futuras em relação à gestão das maiores empresas de Santa Cruz do Sul, ou seja, aquelas que possuem mais de 50 funcionários. O diagnóstico foi realizado, mais especificamente em

relação a itens como setor e tempo de atividade, motivos de investimento em Santa Cruz do Sul, investimentos atuais e futuros em relação a gestão, mudança de processo, programas de qualidade, mudança de produtos e ampliação de mercado. Também foram levantadas informações relativas a fornecedores, venda e concorrência, além de dados referentes ao planejamento estratégico realizado e indicadores de desempenho utilizados por estas empresas.

### 3 METODOLOGIA

Para efetuar um diagnóstico das maiores empresas de Santa Cruz do Sul realizou-se uma pesquisa conclusiva descritiva que, segundo Mattar (1996), deve ser utilizada quando o propósito for: descrever as características de um grupo; estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Na delimitação da pesquisa definiu-se como população as empresas do município de Santa Cruz do Sul com mais de 50 funcionários, o que totalizou 66 empresas. Para determinação de quais empresas possuíam o perfil desejado utilizou-se o banco de dados da Prefeitura Municipal e de outros órgãos públicos. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com questões estruturadas e a forma de abordagem foi a entrevista pessoal com os diretores ou gerentes, que respondiam pelas informações necessárias. As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 1999, por pesquisadores contratados.

### 4 DADOS DA PESQUISA

#### 4.1 Perfil das empresas pesquisadas

As tabelas a seguir retratam o perfil das empresas pesquisadas, abrangendo informações relativas ao setor e tempo de atividade.

Tabela 1 - Empresas pesquisadas, por setores de atividades

Setor de atividade	F	%
Indústria	33	50
Comércio	08	12
Serviços	24	36
Tecnologia	01	2
TOTAL	66	100

Fonte: Dados da pesquisa

Num total de 66 empresas pesquisadas, 50% são indústrias, serviços representa 36%, comércio 12% e tecnologia 2%.

Tabela 2 - Empresas pesquisadas, por tempo de atividade da empresa

Tempo	F	%
De 3 a 5 anos	03	4
De 6 a 10 anos	08	12
De 11 a 20 anos	13	20
Mais de 20 anos	42	64
TOTAL	66	100

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas pesquisadas, ou seja, 64% são empresas tradicionais na região, uma vez que existem há mais de 20 anos. Entre 11 a 20 anos são 13 empresas, 6 a 10 anos de atividade são 8 empresas e aquelas que se instalaram mais recentemente, de 3 a 5 anos, representam apenas 4%.

#### 4.2 Investimentos

A seguir, apresentam-se informações relativas aos principais investimentos realizados pelas empresas pesquisadas, abrangendo motivo de investimento em Santa Cruz do Sul, grau de investimento em diversos aspectos relacionados a gestão, assim como

investimentos realizados e futuros com relação a mudança de processo, programas de qualidade, logística, mudança de produto e ampliação de mercado.

Tabela 3 - Empresas pesquisadas, por motivo de investimento em Santa Cruz do Sul

	1ª OPÇÃO	2ª OPÇÃO	3ª OPÇÃO
Investimentos em primeira opção	%	%	%
Proprietários/acionistas são naturais de S.C.S.	60	5	1,5
Facilidade na obtenção de matéria-prima na região	-	5	9
Atividade da empresa é característica da região	12	6	6
Mercado apropriado para produtos	9	18	11
Incentivo de órgãos públicos em relação à infra-estrutura	1,5	3	-
Cidade com boa qualidade de vida	1,5	26	12
Cidade bem localizada/cidade pólo	5	-	-
Residia e estudava em S.C.S.	1,5	-	-
Carência do mercado	5	-	-
Correio possui diretoria regional	1,5	-	-
Proprietários eram de S.C.S.	1,5	-	-
Mantenedora comprou o hospital	1,5	-	-
Mão-de-obra experiente	-	1,5	1,5
Artesanal/abastecimento local	-	1,5	-
Cidade bem localizada/cidade pólo	-	1,5	1,5
Carência de Mercado	-	1,5	5
Ter próprio negócio	-	3,0	-
Ciclo do fumo	-	-	1,5
Aposentadoria	-	-	1,5
Boa aceitação da marca	-	-	1,5
Não resposta	-	28	48
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ao questionar-se o motivo de investimento em Santa Cruz do Sul, como 1ª opção 60% destacou o fato dos proprietários/acionistas serem naturais de Santa Cruz; 12% destacou ser a atividade da empresa característica da região e 9% alegou que o mercado é apropriado para os produtos da empresa.

Como 2ª opção, o motivo mais destacado foi o fato de Santa Cruz do Sul ser uma cidade com boa qualidade de vida, com 26%. Após aparece o fato de o mercado ser apropriado para o produto da empresa, com 18% seguido do motivo: atividade da empresa é característica da região, com 6%. Como 3ª opção, o motivo mais destacado foi: cidade com boa qualidade de vida, representando 12%, seguido de mercado apropriado para os produtos da empresa com 11% e facilidade na obtenção de matéria-prima com 9%.

Tabela 4 - Empresas pesquisadas, por grau de investimentos realizados em 1999

	Inexistente	Baixo	Médio	Alto	Não resposta	TOTAL
Investimentos/99	%	%	%	%	%	%
Layout	39	27	14	15	5	100
Melhoria Processo/Produto	9	14	33	39	5	100
Melhoria da Qualidade	5	6	42	42	5	100
Fabricação Novos Produtos	41	10	29	15	5	100
Implantação Modernas Técnicas Gerenciais	21	23	35	16	5	100
Desenvolvimento de RH	11	21	36	27	5	100
Ampliaç. /Mudança de Local	59	7	9	20	5	100
Marketing	17	27	26	27	3	100
Tecnologia	18	18	33	26	5	100
Participação Nova Empresa	-	-	-	2	98	100
Parceria proprietário terras	-	-	-	2	98	100
Tratamento Efluentes	-	-	-	2	98	100

Continua

## Conclusão

	Inexistente	Baixo	Médio	Alto	Não resposta	TOTAL
Melhoria nos Veículos	-	-	-	2	98	100
Modernização Instalações	-	-	-	2	98	100
Segurança	-	-	2	-	98	100
Abertura Postos de Vendas	-	-	-	2	98	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos investimentos realizados pelas empresas pesquisadas no ano de 1999, os maiores investimentos foram em melhoria da qualidade, com 42% e melhoria de processo/produto, com 39%. Destacam-se ainda os investimentos em desenvolvimento de recursos humanos e em marketing, representando 27% respectivamente.

Como investimento médio, os maiores índices estão em melhoria da qualidade, com 42%, seguido de desenvolvimento de recursos humanos com 36%. Destacam-se ainda implantação de modernas técnicas gerenciais, com 35% e tecnologia com 33%.

Como baixos investimentos, a maioria das empresas destacou *layout* e marketing, com 27% respectivamente. Desenvolvimento de recursos humanos aparece com 21% e ainda tecnologia com 18%.

Dentre as áreas em que não foram feitos investimentos, destaca-se ampliação/mudança de local, com 59%, seguido de fabricação de novos produtos com 41%, *layout* com 39% e ainda Implantação de modernas técnicas gerenciais, com 21%.

Tabela 5 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Gestão

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Gestão</i>	%	%	%	%
Planejamento estratégico	56	39	5	100
Informatização	91	6	3	100
Aumento de Pessoal				
Administrativo	33	59	8	100
Produção/Processo	53	39	8	100
Marketing	73	26	2	100
Novas Unidades (Filial)	20	73	7	100
Ações Sociais	79	12	9	100
Aumento de Capital de giro	56	35	9	100
Ampliação da área construída	39	56	5	100
Diversificação	45	45	10	100
Melhoria objetivando preservação ambiental	61	33	6	100
Adoção de tecnologias limpas	53	33	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Gestão

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Gestão</i>	%	%	%	%
Planejamento estratégico	79	18	3	100
Informatização	94	3	3	100
Aumento de Pessoal				
Administrativo	50	42	8	100
Produção/Processo	68	27	5	100
Marketing	88	9	3	100
Novas Unidades (Filial)	47	45	8	100
Ações Sociais	80	9	11	100
Aumento de Capital de giro	80	14	6	100
Ampliação da área construída	62	33	5	100
Diversificação	64	27	9	100
Melhoria objetivando preservação ambiental	70	23	7	100
Adoção de tecnologias limpas	59	27	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a Gestão, os investimentos realizados mais destacados foram informatização, com 91%, ações sociais com 79%, marketing com 73% e melhorias objetivando a preservação ambiental, com 61%. Como projeção para os próximos anos, a tendência permanece a mesma, oscilando apenas os percentuais de investimentos. Assim, informatização destaca-se com 94%, marketing com 8%, ações sociais e aumento do capital de giro com 80% e melhorias objetivando a preservação ambiental com 70%.

Os itens que destacaram-se por não receber investimentos foram aumento de pessoal, com 59% e novas unidades (Filiais), com 73%. Da mesma forma, como investimentos futuros, estes mesmos itens são os que aparecem com maior percentual, ou seja, novas unidades com 45% e aumento de pessoal com 42%.

Tabela 7 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Mudança de Processo

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
	%	%	%	%
<i>Mudança de Processo</i>				
Lay-out	62	33	5	100
Just-in-time / Kanban	18	67	15	100
Tecnologia de grupo/célula	21	67	12	100
Organograma / hierarquia	47	42	11	100
Sistema de Informações	65	30	5	100
Fluxo de produção	56	36	8	100
CCQs - Círculos de controle de qualidade	35	56	9	100
Terceirização	62	32	6	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Mudança de Processo

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
	%	%	%	%
<i>Mudança de Processo</i>				
Lay-out	80	15	5	100
Just-in-time / Kanban	23	57	20	100
Tecnologia de grupo/célula	27	59	14	100
Organograma / hierarquia	56	32	12	100
Sistema de Informações	76	20	5	100
Fluxo de produção	65	29	6	100
CCQs - Círculos de controle de qualidade	47	42	11	100
Terceirização	68	23	9	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre investimentos realizados em 1999 em mudança de processo, sistema de informações com 65% e lay-out e terceirização com 62%, foram os mais mencionados, enquanto que just-in-time, kanban e tecnologia de grupo foram os que menos investimento receberam (67%).

Como investimentos futuros, lay-out aparece com 80%, sistema de informações com 76%, terceirização com 68% e fluxo de produção com 65%, enquanto que os itens tecnologia de grupo/célula e just-in-time/kanban são os que menos investimentos receberam, com 59% e 57% respectivamente.

Tabela 9 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Programas de Qualidade

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Programas de Qualidade</i>	%	%	%	%
Controle de Qualidade Total - CQT	44	45	11	100
CEP - Controle Estatístico do Processo	48	35	17	100
ISO 9000	20	68	12	100
ISO 14000	6	82	12	100
5S	39	49	12	100
Liderança Motivacional	64	29	7	100
Pesquisa Satisfação dos Clientes	71	24	5	100
Pesquisa Clima Organizacional	52	39	9	100
Pesquisa Qualidade de Vida do Trabalhador	42	49	9	100
Análise Resíduos Tabacos	6	94	-	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Programas de Qualidade

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Programas de Qualidade</i>	%	%	%	%
Controle de Qualidade Total - CQT	68	21	11	100
CEP - Controle Estatístico do Processo	64	18	18	100
ISO 9000	50	36	14	100
ISO 14000	38	48	14	100
5S	59	27	14	100
Liderança Motivacional	85	11	4	100
Pesquisa Satisfação dos Clientes	92	5	3	100
Pesquisa Clima Organizacional	77	17	6	100
Pesquisa Qualidade de Vida do Trabalhador	74	18	8	100
Análise Resíduos Tabacos	4	96	-	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a programas de qualidade, os maiores investimentos feitos pelas empresas foram com relação a pesquisa de satisfação de clientes com 71%, liderança motivacional com

64%, pesquisa de clima organizacional com 52% e CEP- controle estatístico do processo com 48%. Para os próximos anos, as empresas planejam continuar investindo em pesquisa de satisfação de clientes com 92%, em liderança motivacional, com 85%, pesquisa de clima organizacional com 77% e pesquisa de qualidade de vida do trabalhador, com 74%.

Os itens que se destacaram por não receber investimentos foram ISO 14000 com 82% e ISO 9000 com 68%, sendo a tendência para os próximos anos a mesma, porém com percentuais menores, demonstrando que as empresas pesquisadas ainda estão trilhando o caminho rumo a certificação.

Tabela 11 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Logística

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Logística</i>	%	%	%	%
Sistema de Compras	50	38	12	100
Sistema de distribuição	44	42	14	100
Fornecedores	56	32	12	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Logística

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Logística</i>	%	%	%	%
Sistema de Compras	65	21	14	100
Sistema de distribuição	52	33	15	100
Fornecedores	68	20	12	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na maioria das empresas pesquisadas, todos os itens relacionados a logística receberam investimentos, destacando-se fornecedores com 56%. Como investimentos futuros, a tendência é a mesma, porém com um aumento nos percentuais de investimento, uma vez que fornecedores aparece com 68% de intenção de investimento.

Tabela 13 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Mudança de Produto

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Mudanças de Produto</i>	%	%	%	%
Criação de novos produtos	62	32	6	100
Aperfeiçoamento	77	17	6	100
Abandono / Descontinuação	35	58	7	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Mudança de Produto

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Mudanças de Produto</i>	%	%	%	%
Criação de novos produtos	74	20	6	100
Aperfeiçoamento	79	15	6	100
Abandono / Descontinuação	36	56	8	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a mudança de produto, 77% das empresas investiram em aperfeiçoamento e 62% em criação de novos produtos. Para os próximos anos, estes índices tendem a aumentar, pois 79% das empresas pretendem investir em aperfeiçoamento e 74% em criação de novos produtos.

Tabela 15 - Investimentos realizados no período de 99 com relação a Ampliação de Mercado

ITENS	Investimentos Realizados			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Ampliação do Mercado</i>	%	%	%	%
Local	54	38	8	100
Regional	62	30	8	100
Nacional	45	38	17	100
Internacional (Argentina - Uruguai - Paraguai)	26	54	20	100
Internacional (Outros)	11	15	74	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 16 - Investimentos futuros (próximos 5 anos) com relação a Ampliação de Mercado

ITENS	Investimentos Futuros Próximos 5 anos			
	SIM	NÃO	NÃO SABE	TOTAL
<i>Ampliação do Mercado</i>	%	%	%	%
Local	76	17	7	100
Regional	82	14	4	100
Nacional	50	32	18	100
Internacional (Argentina - Uruguai - Paraguai)	39	38	23	100
Internacional (Outros)	17	9	74	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se, tanto os investimentos realizados como os futuros, percebe-se que a maioria das empresas busca a ampliação de mercado. Primeiramente, destaca-se o mercado regional, com 62% como investimento realizado e 82% como futuro. Após, aparece o mercado local com 54% para realizado e 76% para investimento futuro, seguido do mercado nacional, com 45% para realizado e 50% para futuro.

#### 4.3 Fornecedores, Vendas e Concorrência

A seguir, apresentam-se informações relativas a fonte de matéria-prima, destino da produção/ vendas e informações relativas a concorrência das empresas pesquisadas.

Tabela 17 - Empresas pesquisadas, por percentual de fonte de matéria-prima/fornecedores e componentes

Percentual	Regional	Estadual	Nacional	Mercosul	Outros Países
	%	%	%	%	%
Até 20%	28	13	30	9	6
De 21% a 40%	10	12	11	-	2
De 41% a 60%	10	33	9	3	-
De 61% a 80%	5	8	8	-	-
De 81% a 100%	5	8	16	-	-
Não respondeu	42	26	26	88	92
TOTAL	100	100	100	100	100

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a fonte de matéria-prima/fornecedores, 28% das empresas recebem até 20% de matéria-prima da própria região. Para 33% das empresas a fonte que representa de 41 a 60% do total de matéria-prima é o estado do Rio Grande do Sul.

Tendo como fonte de matéria-prima o País como um todo, 30% das empresas disseram que esta fonte representa até 20% do total, assim como a fonte Mercosul, com 9% das empresas. Matéria-prima vinda de outros países representa 20% do total para 6% das empresas pesquisadas.

Tabela 18 - Empresas pesquisadas, por percentual da produção destinado às vendas

Percentual	Regional	Estadual	Nacional	Mercosul	Outros Países
	%	%	%	%	%
Até 20%	26	32	15	18	9
De 21% a 40%	-	12	3	-	3
De 41% a 60%	6	6	8	-	2
De 61% a 80%	9	6	14	-	4
De 81% a 100%	35	6	10	-	2
Não respondeu	24	38	50	82	80
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na hora de vender seus produtos, 35% das empresas pesquisadas têm praticamente todas as vendas na região (81% a 100%). No Estado, 32% das empresas vendem até 20% de sua produção enquanto que no país 15% das empresas vendem esta mesma quantidade (até 20%). No Mercosul 18% das empresas vendem até 20% de seus produtos enquanto que em outros países, 9% destas empresas vendem também até 20%.

Tabela 19 - Empresas pesquisadas, por localização de seus principais concorrentes

Principais concorrentes	%
Santa Cruz do Sul	38
Região do Vale do Rio Pardo	13
Região do Vale do Taquari	5
Rio Grande do Sul	22
Brasil	20
Internacional	01
Outros Países	01
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para 38% das empresas pesquisadas, os principais concorrentes localizam-se no município de Santa Cruz do Sul. Como segundo lugar aparece o estado do Rio Grande do Sul, com 22% e, em terceiro lugar o Brasil, com 20% do total.

Tabela 20 - Empresas pesquisadas, por pontos fortes em relação à concorrência

Pontos Fortes em relação à concorrência	Baixo	Médio	Alto	Não resposta	TOTAL
	%	%	%	%	%
Baixos Custos	29	38	27	6	100
Tecnologia de Produção	13	29	32	26	100
Preço	15	51	26	8	100
Qualificação mão-de-obra	3	39	46	12	100
Localização	30	29	24	17	100
Flexibilidade	14	26	48	12	100
Velocidade de entrega	3	33	41	23	100
Qualidade	2	24	64	10	100
Sistema de distribuição	8	27	33	32	100
Melhor embalagem	-	-	2	98	100
Tradição	-	-	3	97	100
Conhecimento e Pesquisa	-	-	2	98	100
Variedade e Quantidade	-	-	2	98	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a concorrência, as empresas pesquisadas apontaram como pontos fortes, classificados como altos, em relação à concorrência, a qualidade em primeiro lugar, com 64%, seguindo-se de flexibilidade, com 48%, qualificação da mão-de-obra com 46% e velocidade de entrega com 41%.

Como pontos fortes classificados como médios, as empresas destacaram primeiramente preço, com 51%, qualificação da mão-de-obra com 39%, baixos custos com 38% e velocidade de entrega com 33%.

Como pontos fortes baixos, ou seja, onde as empresas encontram-se em desvantagem em relação à concorrência, destaca-se a localização, com 30%, baixos custos com 29%, preço com 15% e flexibilidade e tecnologia de produção com 14% e 13%, respectivamente.

Analisando-se individualmente cada item sugerido, o posicionamento perante a concorrência em relação ao item baixo custo foi considerado pela maioria (38%) como um ponto forte médio, baixo para 29% e alto para 27%.

A tecnologia de produção foi considerada por 32% como ponto forte alto, e médio para 29%. O preço foi considerado como médio para 51% e alto para 26%, enquanto que a qualificação de mão-de-obra foi considerada alto para 46% e médio para 39%.

A localização da empresa foi considerada para 30% das empresas como um ponto baixo em relação à concorrência. A flexibilidade foi citada pela maioria (48%) como alto, para 26% como ponto médio e para 14% como ponto baixo.

A velocidade de entrega foi apontada como ponto alto para 41% das empresas e médio para 33%. Já a qualidade foi destacada pela grande maioria (64%) como um ponto alto, e médio para 24% enquanto que o sistema de distribuição foi considerado alto para 33% e médio para 27% das empresas pesquisadas.

#### 4.4 Planejamento e Indicadores

A seguir, apresentam-se os dados relativos ao planejamento estratégico realizado pelas empresas, sua periodicidade e as formas de divulgação. Também, informações sobre os principais indicadores de desempenho utilizados.

Tabela 21 - Empresas pesquisadas, por periodicidade de elaboração dos planejamentos estratégicos

Periodicidade	F	%
Semestral	10	15
Anual	26	39
Bianual	01	2
Triannual	02	3
Em fase de elaboração	01	2
Não elabora planejamento estratégico	23	33
Trimestral	01	2
Planejamento focado	01	2
Semanal	01	2
TOTAL	66	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se a elaboração do planejamento estratégico, 39% das empresas o elaboram anualmente, enquanto que 15% o elaboram semestralmente. Destaca-se um grande percentual (33%) de empresas que não elaboram planejamento estratégico.

Tabela 22 - Empresas pesquisadas, por modo como os objetivos e estratégias são difundidas na empresa

Objetivos/estratégias	%
Seminários e/ou cursos	15
Murais e/ou divulgação via comunicação interna	16
Via estrutura formal	29
Via estrutura informal	16
Não aplica	17
Reuniões	4
Em fase de elaboração	1
Participar da elaboração de planejamento estratégico	1
Internet	1
TOTAL	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao difundir seus objetivos e estratégias junto aos colaboradores, um maior percentual das empresas o faz via estrutura

formal, ou seja, 29%, enquanto que 17% não o faz. Murais e/ou divulgação via comunicação interna e via estrutura informal são as formas de divulgação dos objetivos e estratégias utilizadas por 16% das empresas pesquisadas, respectivamente. Destaca-se ainda a realização de seminários e/ou cursos, forma esta utilizada por 15% das empresas.

Tabela 23 - Empresas pesquisadas, por principais indicadores de desempenho da empresa

Indicadores de Desempenho da Empresa	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar
	%	%	%	%
Custo de fabricação	17	12	18	7
Volume de receitas	21	20	9	12
Índices financeiros	11	7	14	5
Satisfação dos clientes internos	3	17	6	3
Satisfação dos fornecedores	-	-	2	3
Satisfação dos clientes externos	24	12	15	12
Utilização da capacidade instalada de produção	3	12	12	5
Controle de custos	2	-	-	-
Não utiliza indicadores de desempenho	7	-	-	-
Faturamento por funcionário	2	2	-	-
Tipo de Mercadoria	-	2	-	-
Não sabe/não respondeu	10	18	24	53
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre quais indicadores de desempenho as empresas pesquisadas utilizam, como principal indicador está a satisfação dos clientes externos, com 24%, seguido de volume de receitas com 21% e custo de fabricação com 17%.

Em segundo lugar, a maioria das empresas apontou como indicador o volume de receitas com 20%, satisfação dos clientes internos com 17% e custo de fabricação, satisfação dos clientes externos e utilização da capacidade com 12% respectivamente.

Em terceiro lugar, destacam-se como indicadores de desempenho custo de fabricação com 18%, satisfação dos clientes externos, com 15%, e índices financeiros com 14%.

Em quarto lugar, os indicadores mais apontados foram satisfação dos clientes externos e volume de receitas com 12% respectivamente, e custo de fabricação com 7%.

## 5 CONCLUSÃO

Cientes do ambiente complexo e dinâmico em que operam, as maiores empresas de Santa Cruz do Sul, conforme constatou a pesquisa realizada, mostram-se dispostas a efetuar as adaptações necessárias para se manterem competitivas.

Constatou-se que a maioria delas, ou seja, 84% estão no mercado há mais de 10 anos e que, também na maioria delas (60%), seus proprietários são naturais do próprio município, o que motivou o investimento em Santa Cruz do Sul.

Os maiores investimentos citados pelas empresas pesquisadas, no ano de 1999, foram na melhoria da qualidade e de processos e produtos (42% e 39% respectivamente).

Especificando-se em itens, os investimentos realizados no ano de 1999 e futuros tiveram os seguintes resultados: a) gestão: os itens mais citados que mereceram investimentos em 1999 foram informatização, ações sociais, marketing e melhorias objetivando a preservação ambiental. Acrescenta-se, além dos já citados, aumento de capital de giro como investimento futuro; b) mudança de processo: em 1999 foram citados *layout*, terceirização e sistema de informações; para os próximos anos, acrescenta-se fluxo de produção; c) programas de qualidade: pesquisa de satisfação de clientes, liderança motivacional e pesquisa de clima organizacional foram investimentos de 1999; como investimentos futuros, as empresas mencionaram ainda pesquisa de qualidade de vida do trabalhador; d) mudança de produto: tanto no ano de 1999 como para investimentos futuros foi citado aperfeiçoamento e criação de novos produtos. e) Ampliação de mercado: todos citaram aumento em primeiro lugar no mercado regional, em segundo no mercado local e em terceiro no mercado nacional.

Quanto a fornecedores, vendas e concorrência, constatou-se que as matérias-primas utilizadas pelas empresas pesquisadas são

oriundas da região e do país para o maior percentual de empresas na proporção de até 20%, enquanto que 33% das empresas receberam a matéria-prima num percentual em torno de 50% do Estado.

Ao contrário do que se verifica em relação aos fornecedores, o destino das vendas concentrou-se na região, no país e em outros países. Os concorrentes das empresas pesquisadas, em sua grande maioria (78%), localizam-se no estado do Rio Grande do Sul, sendo que no município de Santa Cruz do Sul o percentual é de 38%.

Ainda com relação a concorrência, os pontos fortes das empresas locais mais citados foram qualidade, flexibilidade, qualificação da mão-de-obra e velocidade da entrega, enquanto que, como deficiência foi citado a localização e baixos custos, como principais.

A elaboração de planejamento estratégico é realizada anualmente por 39% das empresas pesquisadas e um grande percentual delas (33%) não o elaboram. Aquelas que elaboram planos os difundem na empresa via estrutura formal, preferencialmente.

Em relação a indicadores de desempenho as ferramentas mais citadas foram satisfação de clientes externos, volume de receitas e custo de fabricação.

Com os índices obtidos na pesquisa, tem-se um diagnóstico amplo da gestão no momento atual e os planos em termos de investimento para os próximos cinco anos das maiores empresas de Santa Cruz do Sul.

Em termos gerais, percebe-se que, com exceção da falta de consciência quanto a importância da elaboração do planejamento estratégico, onde constatou-se um percentual considerável de empresas que não o elaboram, as empresas pesquisadas estão preparando-se para as tendências do mercado, através da preocupação com relação a ações sociais, preservação do meio ambiente e com a qualidade de vida do trabalhador.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil:*

desafios competitivos para a indústria. Campus, 1996.

GAZETA DO SUL, Santa Cruz do Sul. *Guia socioeconômico do Vale do Rio Pardo*. Santa Cruz do Sul, 2000.

GHOSTAL, S. A empresa individualizada. *Revista HSM Management*. São Paulo. Maio-junho 1999

HILL, T.; NICHOLSON, A.; WESTBROOK, R. Administração estratégica das funções operacionais. *Dominando Administração - Financial Times*. São Paulo: Makron Books do Brasil. 1999.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, F.N.M. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.