

---

# *Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas*

---

*Antonio Domingos Padula  
Jacques Vadon*

A partir do momento em que se fala de Pequenas e Médias Empresas (PME), estabelece-se o problema do tamanho de empresas coberto por esse conceito. Embora o aprofundamento desta questão não seja objeto deste trabalho, justifica-se precisar que a metodologia de consultoria organizacional aqui desenvolvida visa, mais especificamente, a empresas que se situam entre 50 e 300 colaboradores. Esta faixa pode ser flexível, dependendo do setor ao qual a empresa pertença: mais baixa para as de alta tecnologia, mais alta para as subcontratadoras.

Por razões que serão melhor discutidas mais à frente, a presente metodologia apresenta-se mais eficaz para os casos de empresas em crescimento rápido, situação em que as disfunções organizacionais se manifestam com maior vigor.

Dirigir uma empresa é, antes de tudo, correr riscos, gerenciar e assumir riscos. Neste sentido, o apelo a consultores tornou-se atitude estratégica essencial para o dirigente de empresa. Convém ressaltar, no entanto, que a PME é pouco procurada pelos **grandes escritórios** de consultoria, notadamente por razões comerciais:

- custos elevados de suas intervenções;
- dirigentes geralmente reticentes/resistentes à consultoria.

Os orçamentos relativamente modestos que as PME podem consagrar à consultoria externa fazem com que tanto os custos de abordagem comercial como os de intervenção dos **grandes escritórios** se tornem proibitivos a essas empresas.

Existe certo número de consultores que se interessam por esse tipo de clientela, mas são na maioria das vezes pequenos escritórios (alguns poucos consultores), especialistas em alguma área específica de negócio, não dispendo das ferramentas e metodologias que seriam necessárias a esse tipo de intervenção que exige abordagem global dos problemas gerenciais da PME.

A reticência dos dirigentes quanto à utilização de consultores externos tem, de fato, origens múltiplas que podem se combinar:

- o dirigente é, freqüentemente, apesar dos esforços para um dia se estruturar, um **homem-orquestra** que não dispõe de tempo e nem de

Este artigo foi desenvolvido com base no estudo realizado pelo primeiro autor para a obtenção do Doutorado em Ciências de Gestão na *École Supérieure des Affaires* da Universidade de Grenoble-II, França.

Recebido em junho/95

---

*Antonio Domingos Padula*, Doutor em Ciências de Gestão pela *École Supérieure des Affaires* da Universidade de Grenoble-II, França, é Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS).  
Fax: (051) 227-1036  
E-mail: ppga@vortex.ufrgs.br

*Jacques Vadon*, Expert-Comptable diplômé (França) e Commissaire au Compte, é Diretor-Presidente do escritório de consultoria *Duo Consultants Associés* em Grenoble, França, e membro da diretoria da Associação Francesa de Contabilidade.

desprendimento para exprimir claramente a natureza exata de suas necessidades. Encontra-se mais na fase de expectativas do que na de consciência de suas necessidades;

- em geral, o dirigente tem dificuldades para perceber o campo de possibilidades de intervenções possíveis pelos consultores. Sua tendência natural é a de considerar que seu problema é específico e que um agente externo estará, de toda maneira, em posição menos privilegiada que ele-mesmo para resolvê-lo;
- as necessidades constatadas revelam-se, na maioria dos casos, como **transversais**, ou seja, as disfunções gerenciais observadas são conseqüências de problemas fortemente interdependentes, tanto horizontalmente como verticalmente, o que explica *a posteriori* a dificuldade em identificá-las. Por isso, quando se trata de consultoria à PME, o consultor deve dispor de múltiplas competências.

Todas essas características vão implicar em sobrecusto para o consultor, que deverá realizar um pré-diagnóstico suficientemente amplo antes de poder formular uma proposta de intervenção.

Diante desses fatos, para melhor penetrar nesse mercado em condições econômicas compatíveis com sua capacidade de contribuição, é conveniente que os consultores desenvolvam nova atitude de abordagem.

Desenvolver o **saber-fazer** e o **fazer-saber** em apoio do saber. Esta afirmação revela-se de urgente necessidade. Nenhuma conduta profissional suficientemente séria poderá ser adotada com relação à PME sem essas duas condições:

- **saber-fazer** — esforço metodológico deverá ser realizado pelos escritórios de consultoria, quaisquer que sejam seus portes. Este é o investimento a ser efetivado para evitar que os consultores tenham de desenvolver estruturas superqualificadas decorrentes das insuficiências metodológicas. Sendo este custo um freio às missões de consultoria, será necessário baixá-lo através da melhor produtividade, sem contudo alterar sua pertinência;
- **fazer-saber** — deve ser realizado esforço de abertura no ambiente da PME para desmistificar, junto aos dirigentes de empresas, as missões possíveis de serem efetuadas. Para tanto, todos os meios são válidos, mas parece que a comunicação ou a comprovação da experiência e o desprendimento sejam os mais indicados para esse objetivo. Um esforço didático desse tipo é apresentado a seguir ao leitor.

A questão fundamental a ser investigada quando se pretende propor serviços de consultoria gerencial é saber quais as disfunções que se manifestam na PME devido ao seu desenvolvimento. Certo número de conseqüências,

notadamente financeiras, são bem-identificadas como resultado do gerenciamento inadequado das fases de crescimento, mas esta não é a preocupação aqui. Neste trabalho busca-se identificar algumas características próprias à PME nas diversas fases de um crescimento bem-gerenciado. A análise da experiência vivida por uma empresa permite avaliar as causas de suas disfunções organizacionais, as suas conseqüências e, por conseguinte, a maneira de corrigi-las.

A estrutura teórica fornecedora dos conceitos necessários à constituição da problemática desta pesquisa está fundamentada em três abordagens. Na primeira são mostradas, de maneira genérica, as fases pelas quais passa uma empresa em seu processo de crescimento e desenvolvimento. Na segunda, são apresentados os componentes de um sistema de gestão (finalização, organização, animação), assim como a dinâmica das relações que se estabelecem entre eles. Finalmente, é apresentada uma abordagem que trata do processo de profissionalização da gestão das PME.

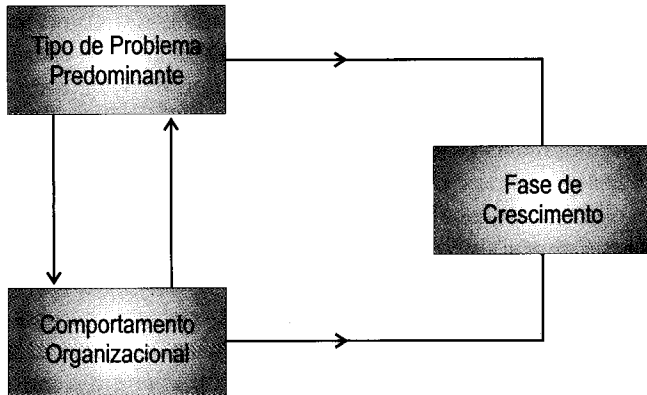
As condições para formalizar uma metodologia de intervenção organizacional que faz uma abordagem global dos problemas de gestão das PME serão reunidas através da articulação desse conjunto de conceitos com os ensinamentos tirados da prática da consultoria de gestão em PME.

A abordagem global aqui proposta permite ao consultor traçar o perfil das práticas gerenciais atuais da empresa, identificar as disfunções que possam existir em seu sistema de gestão, sintetizar a sua história passada e apreender as suas expectativas futuras. O objetivo desta conduta é propor recomendações pertinentes que ajudem o dirigente a harmonizar o desenvolvimento dos diversos subsistemas gerenciais de sua empresa.

## IDENTIFICAÇÃO E ARTICULAÇÃO DOS CONCEITOS NECESSÁRIOS PARA A CONCEPÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM PME

### O modelo de fases de crescimento e de evolução organizacional

Greiner (1972) identificou, em seus estudos sobre o processo de crescimento organizacional, cinco fases pelas quais passa uma organização desde a sua criação até o atingimento da maturidade. Cada uma dessas fases contém um período de crescimento relativamente calmo que culmina em uma crise de gerenciamento. Cada fase é fortemente influenciada pelas precedentes, o que pode permitir a exploração dos ensinamentos da história da organização para antecipar e preparar o enfrentamento da próxima crise de gerenciamento que seguramente chegará.



**Figura 1:** Esquema para Identificação da Fase de Crescimento da Empresa

O dirigente defronta-se com diferentes tipos de problemas no decorrer do crescimento de sua empresa. Esses problemas vão desde situações operacionais até questões de magnitude estratégica, desde a fase inicial de concepção de produtos até o atingimento das fases de maturidade organizacional. Certos tipos de problemas são predominantes em determinadas fases do desenvolvimento da empresa, existindo até mesmo uma seqüência no aparecimento, na manifestação desses problemas. Portanto, o pressuposto básico do modelo de fases de crescimento é que as inter-relações entre os tipos de problemas que a empresa deve enfrentar em um dado momento e as possibilidades de comportamentos organizacionais que eles implicam definem o posicionamento da empresa dentro desse modelo (Kazanjian, 1984), como ilustrado na figura 1 acima.

Cada período de evolução é caracterizado por um estilo dominante de gestão, utilizado para atingir o crescimento esperado, como consta na figura 2. Pode-se observar, igualmente, que cada período de revolução é caracterizado por problemas dominantes de gestão, os quais devem ser resolvidos para que o crescimento possa ser retomado.

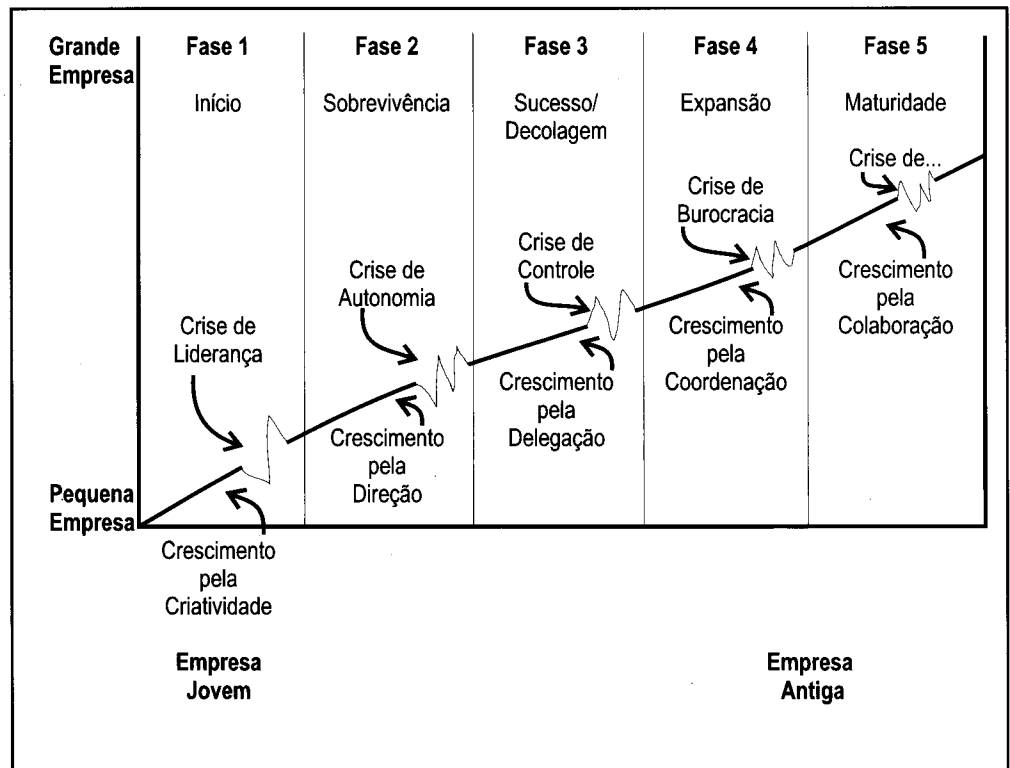
É importante notar que, como ilustra a figura 2, cada uma das fases é, ao mesmo tempo, um efeito da fase pre-

cedente e uma causa para a fase seguinte. Por exemplo, o estilo de gestão do período de evolução da Fase 3 é a **delegação**, que nasce das demandas de **autonomia** manifestadas no período de revolução da Fase 2, precedente. Cada período de evolução ou revolução permite um aprendizado pela experiência vivida, essencial para o sucesso da organização na fase seguinte de seu crescimento.

### A abordagem dos sistemas de gestão da empresa

Os conceitos aqui utilizados são originários da abordagem desenvolvida por Tabatoni & Jarniou (1975). Estes dois autores definiram o sistema de gestão como “o processo de decisões que **finalizam, organizam e animam** as ações coletivas de pessoas ou de grupo de pessoas que estejam realizando as atividades que lhe são determinadas em uma organização”. Desta maneira, o sistema de gestão exprime a divisão do trabalho no seio da organização, bem como a coordenação para a integração das atividades dos diferentes órgãos com o intuito de orientá-los no sentido da realização dos objetivos organizacionais.

Essa ação coletiva deve ter finalidades, ser organizada e animada, o que explica a necessidade de decompor o sistema de gestão em três subsistemas: finalização, organização e animação. As propriedades particulares a cada



**Figura 2:** As Cinco Fases de Crescimento da Empresa

Fonte: Adaptada de Greiner, 1972

um desses subsistemas, assim como as interações entre eles, definem as características do sistema de gestão da empresa em determinado momento.

### O subsistema de finalização

Como definidos por Tabatoni & Jarniou (1975), os subsistemas de finalização “são os processos de orientação das atividades e determinam suas naturezas, suas localizações, seus níveis, suas distribuições temporais, seus componentes operacionais principais, em referência aos princípios de ação coletiva definidos ou simplesmente praticados pelos tomadores de decisão. Os sistemas de finalização instrumentalizam-se através dos sistemas de **planejamento**, que são procedimentos racionais que produzem planos (estratégicos e operacionais) coerentes e coordenados entre si”.

### O subsistema de organização

Os subsistemas de organização constituem a infra-estrutura dos sistemas de gestão da empresa (Tabatoni & Jarniou, 1975), através de:

- institucionalização de **órgãos** compostos por grupos de pessoas e dotados de recursos, aos quais são designadas missões;
- implantação de **procedimentos operacionais** que regulem os processos e as atividades logísticas e administrativas;
- definição dos **papéis** prescritos às pessoas que operam nos diferentes órgãos;
- institucionalização das **estruturas administrativas** que definam os procedimentos do relacionamento entre os diferentes órgãos, com vistas à coordenação e ao controle de suas atividades para, assim, assegurar a **pilotagem** da organização.

Essa descrição mostra que o subsistema de organização compreende os procedimentos e as relações que asseguram a especialização das funções (função de diferenciação) e a sua coordenação (função de integração).

### O subsistema de animação

O subsistema de animação tem como função a **integração** das pessoas na organização. “O sistema de animação tem como objetivo fazer a **convergência dos esforços** dos membros da organização, realizar uma **integração** das eficácias individuais através da ação sobre a **capacidade** e a **vontade** (motivação) do participante de atuar segundo as finalidades da organização e dentro do quadro das restrições organizacionais. As palavras-chave e os conceitos no subsistema de animação são, portanto, a

eficácia organizacional (atingimento dos objetivos que lhe são designados), a integração, a eficácia individual, a competência e a motivação” (Tabatoni & Jarniou, 1975).

### Uma abordagem da profissionalização da administração da empresa

Utilizando conceitos advindos das teorias do Desenvolvimento Organizacional, Flamholtz (1986) desenvolveu uma abordagem que pode ser usada pelas organizações como guia em seus processos de transição e evolução para um estilo mais profissional de administração.

Como administração profissional deve-se entender um sistema de gestão em que prevalece o esforço de separação entre a posse e a gestão da empresa. Para atingir este objetivo, a empresa adota sistemas e procedimentos formais para a delegação, a descentralização, o planejamento e o controle da organização. Neste estilo de administração, o patrão-dirigente desempenha papel preponderante no subsistema de finalização (objetivos, políticas e estratégias da empresa), uma vez que os subsistemas de organização e animação são geridos predominantemente por profissionais (gerentes) de carreira (Flamholtz, 1986).

O próprio sucesso da empresa cria novos conjuntos de problemas e desafios para sua sobrevivência. Estas situações manifestam-se, principalmente, por causa do crescimento da empresa em termos de tamanho e de complexidade das atividades, bem como das crescentes demandas de delegação e de descentralização manifestadas pelos colaboradores.

Nesse nível de desenvolvimento, o empresário constata que a empresa, apesar de experimentar crescimento em seu mercado, apresenta problemas, pois algumas coisas não estão funcionando a contento. Ele sente a necessidade de empreender mudanças, tanto no nível operacional como em seu próprio estilo de fazer negócios. No entanto, muitas vezes o empresário não sabe qual é o verdadeiro problema, nem quais ações deve empreender. O empresário pode, então, recorrer à colaboração de consultores externos, para apoiá-lo na tarefa de identificação dos problemas reais, assim como na definição de ações a implementar.

A estrutura de estudo proposta por Flamholtz (1986) compreende seis áreas ou atividades do desenvolvimento organizacional críticas para o sucesso da organização em suas diferentes fases de crescimento e desenvolvimento. A importância de cada área ou atividade varia segundo a fase de crescimento em que se encontra a empresa e assume a forma de uma pirâmide. A título de ilustração, na figura 3 mostra-se o caso de uma empresa ainda na primeira fase de seu crescimento, sendo as atividades de identificação e de desenvolvimento de seus produtos e mercados as tarefas mais importantes para o seu sucesso.

### Quadro de referência dos problemas predominantes e das práticas gerenciais nas diferentes fases do crescimento organizacional

Fazendo-se uma revisão da literatura concernente ao processo de crescimento e desenvolvimento das organizações do tipo PME, pôde-se colocar em evidência as inter-relações que se estabelecem entre as preocupações ou os problemas predominantes que a empresa enfrenta em cada uma das fases de seu crescimento e as práticas gerenciais adotadas para responder a esses desafios (ver principalmente Churchill, 1983; Churchill & Lewis, 1983; Dunkelberg & Cooper, 1982; Flamholtz, 1986; Greiner, 1972; Kazanjian, 1984; Roberts, 1987; Steinmetz, 1969; Woo *et alii*, 1988).

No quadro apresentado na página seguinte sintetiza-se a articulação entre as fases de crescimento de uma organização e as práticas gerenciais que as caracterizam. Esse quadro será utilizado como modelo de referência para a concepção da metodologia de diagnóstico organizacional global, dos guias de entrevista e das planilhas de análise, bem como para o posicionamento da empresa no modelo das cinco fases de crescimento. Este posicionamento permite traçar o perfil das práticas gerenciais adotadas pela empresa no momento da intervenção organizacional.

### PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL GLOBAL PARA A CONSULTORIA DE GESTÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A formalização da metodologia ora proposta é realizada através da articulação dos conceitos e conhecimentos apresentados nos tópicos anteriores. A base de reflexão para a concepção das ferramentas de diagnóstico e análise é o quadro de referência em que estão sintetizadas as diferentes práticas gerenciais de cada uma das fases de crescimento de uma empresa.

A lógica de concepção do quadro de referência permite identificar certo número de variáveis que qualificam cada



Figura 3: Pirâmide do Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Flamholtz, 1986

prática gerencial em cada uma das fases de evolução da vida de uma empresa. Os guias de entrevista são concebidos de modo a permitir o recenseamento dos elementos necessários à determinação do conteúdo ou do valor de cada uma dessas variáveis.

As variáveis são definidas a partir dos quatro grandes temas que compõem o modelo de referência.

#### As preocupações predominantes

Três preocupações principais são consideradas:

- preocupações com os produtos e/ou os mercados, novos ou antigos;
- preocupações com o provisionamento dos recursos que deverão financiar as atividades e o crescimento;
- preocupações com a organização das atividades e dos recursos.

#### O subsistema de finalização

A análise de quatro elementos parece ser pertinente:

- o fato de as políticas e os objetivos serem ou não explicitados;
- o fato de os objetivos serem fixados pelo dirigente, pela equipe dirigente ou por um sistema participativo;
- a natureza estratégica e/ou operacional dos objetivos;
- o nível de formalização e de sistematização da planificação.

**Problemas Predominantes e Práticas Gerenciais nas Diferentes Fases de Crescimento**

	Fase 1 Início	Fase 2 Sobrevivência	Fase 3 Sucesso	Fase 4 Expansão	Fase 5 Maturidade
Preocupações ou Tarefas Predominantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição dos mercados</li> <li>Desenvolvimento dos produtos</li> <li>Aprovisionamento dos recursos financeiros para o início das atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização das atividades da empresa</li> <li>Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos</li> <li>Rentabilização dos recursos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de novos produtos e mercados</li> <li>Desenvolvimento dos recursos e sistemas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profissionalização da administração</li> <li>Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento esperado</li> <li>Coordenação das atividades e dos esforços organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboração interpessoal para a resolução de problemas</li> <li>Desenvolvimento e difusão da cultura da empresa</li> </ul>
Subsistema de Gestão Finalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e objetivos não-implícitos</li> <li>Inexistência de planejamento estratégico ou operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e objetivos não-implícitos</li> <li>Planificações estratégica e/ou operacional informais pelo dirigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário</li> <li>Planificações estratégica e operacional formais, mas não-sistematizadas (consultivas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente</li> <li>Planificações estratégica e operacional formais e sistematizadas (participativas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e dos objetivos da empresa</li> <li>Planificação formal e participativa</li> <li>Sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente</li> </ul>
Subsistema de Gestão Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura informal (simples)</li> <li>Centralizada em torno do empreendedor</li> <li>Papéis e responsabilidades não-definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura funcional</li> <li>Centralizada em torno do empreendedor</li> <li>Separação das funções de produção e comercialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura descentralizada, funcional ou divisional</li> <li>Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades</li> <li>Consolidação dos sistemas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou staff e linha</li> <li>Sistemas formais para a coordenação de atividades</li> <li>Certas funções ainda centralizadas</li> <li>Papéis e responsabilidades explicitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos</li> <li>Grupos de coordenação, resolução de problemas</li> <li>Sistemas de tomada de decisão em tempo-real</li> </ul>
Subsistema de Gestão Animação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo <b>empreendedor</b> de comando: diretivo</li> <li>Ausência de sistemas de avaliação e recompensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo <b>empreendedor</b> de comando: diretivo</li> <li>Sistemas de controle informais</li> <li>Ausência de plano formal de formação</li> <li>Recompensa através da melhoria dos salários e por mérito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo)</li> <li>Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centros de custos</li> <li>Formação no próprio posto de trabalho</li> <li>Desenvolvimento não-sistematizado dos recursos e capacidades do corpo gerencial</li> <li>Recompensa individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo <b>profissional</b> de administração: supervisão, consultivo</li> <li>Sistemas formais de controle de gestão</li> <li>Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial</li> <li>Planos e programas de formação para o pessoal operacional</li> <li>Participação nos lucros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo <b>profissional</b> de administração: participativo</li> <li>Planos de educação e formação continuada</li> <li>Consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão</li> <li>Incitação à inovação</li> <li>Participação nos lucros</li> </ul>

### **O subsistema de organização**

Duas características são consideradas para qualificar este subsistema:

- a natureza da estrutura organizacional — centralizada, funcional, descentralizada, *staff* e linha, por grupo de produtos e/ou divisional ou, então, matricial;
- os níveis de definição e de formalização dos papéis e responsabilidades.

### **O subsistema de animação**

Considerando-se este subsistema, quatro temas são utilizados para sua caracterização:

- o estilo de administração ou comando: diretivo, consultivo ou participativo;
- a natureza do sistema de controle de gestão: ausente, orientado exclusivamente para dados quantitativos ou mais evoluído;
- a natureza do sistema de formação;
- a natureza do sistema de avaliação/recompensa: ausente, individual ou coletivo.

Essa abordagem global do gerenciamento das PME permite ao consultor traçar o perfil gerencial atual da empresa e identificar as defasagens existentes em seu sistema de gestão. Ela permite, igualmente, sintetizar a história passada da empresa e apreender as suas expectativas futuras. Esta conduta completa-se com as recomendações pertinentes que ajudarão o dirigente a harmonizar o desenvolvimento e a evolução de sua empresa. A realização da intervenção organizacional efetiva-se em quatro etapas.

#### **Etapa 1 — Coleta de dados**

Para a realização da abordagem global da gestão da empresa, procede-se a um diagnóstico sobre número restrito de dados econômicos, técnicos e sociais, mas que descrevem as grandes funções (ambiente, administração, produção, financeira, comercial, técnica) que representam a empresa e seu ambiente. A coleta de dados é efetuada por meio de entrevistas aprofundadas, guiadas por questionários, junto ao dirigente e aos responsáveis pelas diferentes funções e pelos diferentes serviços da empresa.

#### **Etapa 2 — Análise de dados**

Esta etapa efetiva-se através da comparação dos dados colhidos na empresa com o conjunto de características das práticas gerenciais contidas no quadro de referência. Considerando-se a abundância de dados gerados pelos questionários, esta etapa caracteriza-se por um processo de seleção das informações a serem retidas. Para cada

uma das grandes funções da empresa procura-se identificar, por um lado, as suas principais preocupações gerenciais e, por outro, as práticas adotadas para resolvê-las e as suas insuficiências. Os elementos resultantes desta análise servem de base para o desenho do perfil gerencial global da empresa.

#### **Etapa 3 — Perfil gerencial da empresa**

O perfil gerencial da empresa é estabelecido por meio do posicionamento de suas preocupações gerenciais e seus subsistemas de gestão (finalização, organização, animação) no modelo de fases de crescimento (quadro de referência). De fato, cada prática gerencial observada é caracterizada e posicionada no modelo.

Esse perfil permite ao consultor identificar as defasagens que possam existir nos sistemas de gestão da empresa e perceber as prováveis disfunções organizacionais delas decorrentes. Conseqüentemente, o consultor passa a ter à sua disposição a primeira impressão (idéia) das mudanças a serem implementadas em nível das funções ou dos serviços-chave para harmonizar o crescimento e a evolução da organização. Esta conduta está melhor detalhada no exemplo ilustrativo apresentado adiante.

#### **Etapa 4 — Prescrição de soluções**

Enfim, através da análise das relações de **causa-efeito** de cada uma das disfunções organizacionais identificadas na etapa precedente pelo consultor e seu cliente, haverá condições de repertoriar um conjunto de soluções possíveis. Uma análise das condições de implantação é realizada pelo consultor e seu cliente visando à escolha das soluções a implementar, podendo ser então negociada uma abordagem do tipo cronograma-orçamento.

#### **Conduta adotada para validar a metodologia de diagnóstico organizacional**

Aliadas a fatores explicativos do comportamento da PME *vis-à-vis* a consultoria externa, como tamanho, estrutura, setor econômico e perfil do dirigente, certas características técnicas são próprias à abordagem adotada para a concepção da metodologia de diagnóstico organizacional ora apresentada. A abordagem das fases de crescimento fundamenta-se na dinâmica de evolução e de desenvolvimento das organizações. Dinâmica esta que é própria às empresas de sucesso (Steinmetz, 1969). Isto indica que a presente metodologia de intervenção poderá ser melhor utilizada em empresas que apresentem grande dinamismo em seu desenvolvimento. Neste caso, a metodologia tem grande poder para discriminar e apreender

der os diferentes sintomas e problemas observados no funcionamento do sistema de gestão da empresa.

O conjunto de fatores apresentado permite identificar as principais características das empresas a serem escolhidas, tanto para a experimentação com vistas à validação da metodologia de intervenção como para a comercialização de futuras consultorias:

- forte crescimento nos últimos anos;
- situadas em setores com forte conteúdo tecnológico (industriais e de serviços);
- contando com número de funcionários entre 50 e 300.

Visando validar a metodologia, ela foi utilizada em três PME da região Rhône-Alpes, na França. Essas empresas satisfaziam as características enunciadas anteriormente. No final de cada intervenção foi feita uma avaliação dos principais fatos e ocorrências. Por ter sido adotada uma abordagem evolutiva, no término de cada intervenção pôde-se integrar à metodologia a aprendizagem adquirida e as correções necessárias. Constatou-se que as modificações entre uma experimentação e outra se tornaram cada vez menos significativas. Após os três testes já estava delineada forte coerência entre os comportamentos e fenômenos observados nas empresas e o conjunto de conceitos e conhecimentos que constituem a estrutura do modelo de referência utilizado. Esta constatação permitiu o encerramento do ciclo de validação no final da terceira intervenção organizacional.

## UM EXEMPLO ILUSTRATIVO

Com o intuito de ilustrar a abordagem utilizada, na sequência são apresentados os resultados de uma das intervenções realizadas. A fim de preservar o caráter confidencial necessário quanto à empresa e às informações fornecidas, procedeu-se a pequenas alterações na apresentação da empresa (grupo) "Imagem-Automática".

### Breve histórico

A reconstituição do passado da organização foi necessária para se ter uma visão temporal e espacial de sua evolução. Esta visão permitiu apreender os diferentes comportamentos e práticas gerenciais adotados pela empresa ao longo de sua existência.

A sociedade "Automática", uma das empresas constituintes do grupo, foi criada em 1974 por cinco pessoas, entre as quais seu diretor à época da intervenção organizacional, e dispõe de vasta experiência no setor de automação industrial. Sua missão era o estudo, a concepção, a produção e a comercialização de sistemas eletrônicos à base de microprocessadores. Para desenvolver suas atividades, a empresa estabeleceu-se na Zona Industrial de Pesquisa Científica e Tecnológica (ZIRST) de Grenoble.

Desde sua criação, enfrentou diversos contratempos em suas atividades. Dois acontecimentos marcaram profundamente a vida da empresa: sua venda a um grande construtor de equipamentos eletrônicos, em 1976, e sua aquisição pela empresa "Imagem", em 1982.

Em 1976, um grande construtor comprou a empresa para se apropriar de suas competências técnicas (microeletrônica). Após várias dificuldades e conflitos internos, alguns membros da equipe dirigente da sociedade "Automática" deixaram a empresa e, em 1980, fundaram a sociedade "Imagem". A missão desta última era a concepção, a produção e a comercialização de sistemas de comunicação à base de eletrônica e informática.

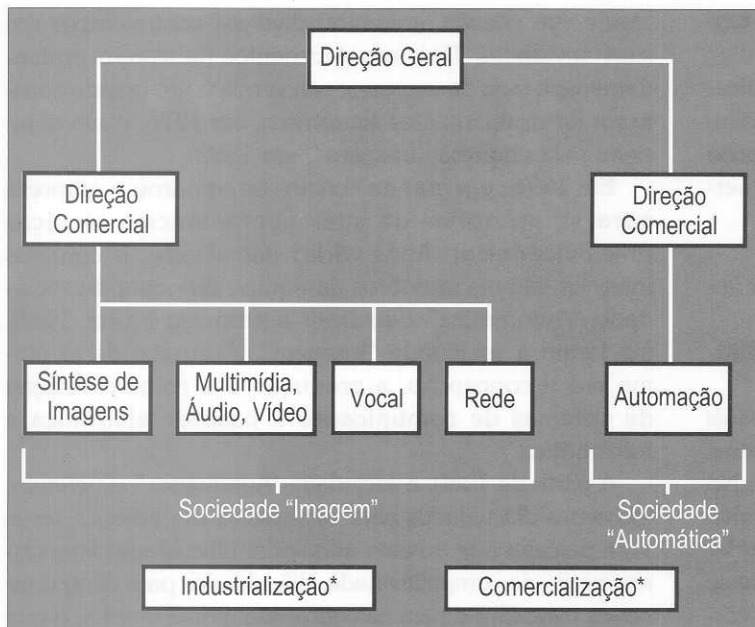
A partir de 1980, a sociedade "Automática" experimentou sérias dificuldades para estabelecer sua posição *vis-à-vis* a parceira que a havia adquirido: dificuldades financeiras, perda de competitividade, dificuldades para conquistar novos mercados e para assegurar sua gestão interna, o que provocou forte degradação de seu clima social interno.

Em 1982, após um processo de negociação, a sociedade "Imagem" comprou a empresa "Automática". Na sequência deste acontecimento, a sociedade "Automática" reduziu seu efetivo de 45 para 30 colaboradores, o que lhe permitiu reequilibrar as contas.

No momento da fusão, o grupo, chamado daqui em diante de "Imagem-Automática", contava com 80 colaboradores e realizava faturamento anual de US\$ 5 milhões. Depois de 1982, esse novo grupo iniciou uma política de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. Este esforço foi seguido de conjunto de ações estratégicas e operacionais com a finalidade de harmonizar as atividades e integrar de maneira progressiva os recursos e as competências comuns às duas empresas. Apesar de ocuparem o mesmo local físico, guardaram suas identidades econômica e jurídica.

Quando da intervenção, o grupo contava com 140 colaboradores para a realização de suas atividades (após 1988, estabilizados em torno de 50 para a "Automática" e em 90 para a "Imagem"), dos quais 65% eram engenheiros. Em 1990, as empresas realizaram faturamento bruto (consolidado) de US\$ 20 milhões.

Pôde-se constatar durante as entrevistas realizadas no período de intervenção organizacional que a situação de ambas as empresas (grupo), os comportamentos e as práticas gerenciais adotados pelos diferentes colaboradores eram fortemente ligados e influenciados pela história dessas empresas. Era chegado o momento de o grupo empreender algumas ações gerenciais que teriam fortes impactos em sua maneira de ser, mas que eram necessárias para assegurar um futuro promissor. Certos fatores históricos facilitarão as mudanças, outros causarão dificuldades ou, até mesmo, restringirão as mudanças esperadas.



Nota: \* Atividades comuns às duas empresas

Figura 4: Organograma do Grupo "Imagem-Automática"

**Estrutura organizacional do grupo**

A estrutura do grupo encontrava-se dividida por linhas de produtos. Na figura 4 é apresentado o organograma da organização (repartição e integração das atividades) à época da aplicação da metodologia.

**As missões da intervenção**

A intervenção organizacional no grupo "Imagem-Automática" teve como finalidades:

- avaliar se a sociedade dispunha de capacidade para efetivar as perspectivas de desenvolvimento identificadas, o que viabilizaria o segundo ciclo de crescimento. Verificar quais ações deveriam ser empreendidas para evitar os efeitos de tamanho em seu crescimento e assegurar o dinamismo que lhe tinha animado. Verificar qual era o horizonte temporal antes das próximas turbulências e como enfrentá-las;
- validar as condutas de mudança empreendidas de maneira intuitiva no interior da empresa. No caso da existência de defasagens nos sistemas de gestão, propor soluções que pode-

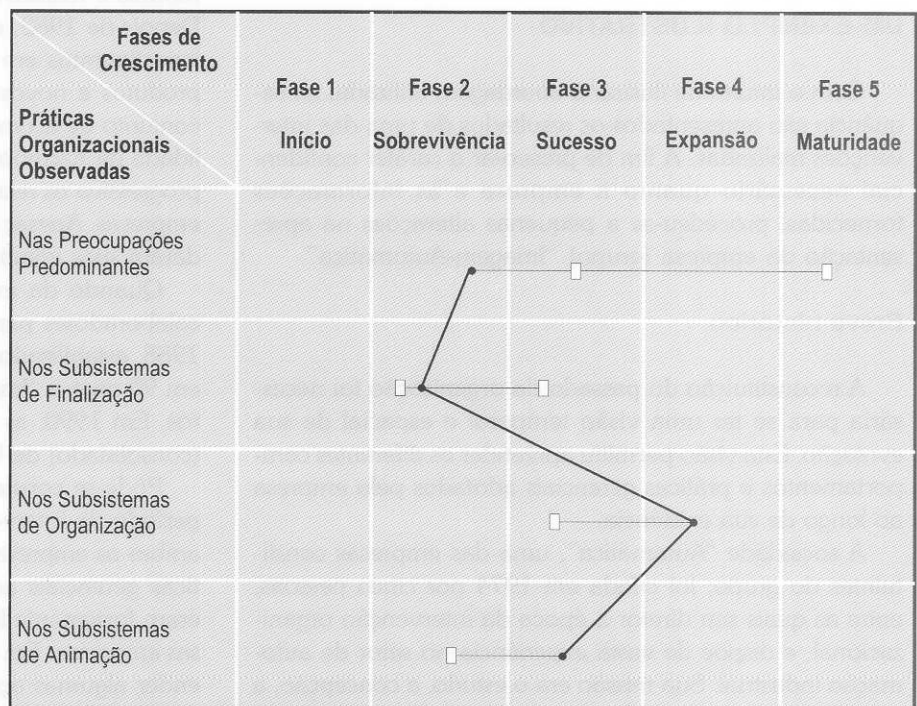
riam ajudar o dirigente e sua equipe a harmonizar a evolução de sua organização.

Durante o tempo (15 dias) que durou a intervenção no interior da empresa "Imagem-Automática", pôde-se dialogar com o dirigente e os responsáveis pelas áreas/serviços através de entrevistas estruturadas por questionários. Conseguiu-se, igualmente, observar o funcionamento real dos sistemas da empresa quando do acompanhamento das reuniões de coordenação da equipe dirigente. Os dados e as informações colhidos durante as entrevistas e as observações realizadas permitiram recensear os elementos necessários para o desenho do perfil gerencial da empresa, ilustrado na figura 5.

Esse perfil gerencial permitiu identificar as defasagens existentes entre os subsistemas de gestão da empresa. Por exemplo, pôde-se observar o atraso sensível do subsistema de finalização, enquanto o de organização se apresentou bem avançado em relação aos demais subsistemas de gestão.

A análise aprofundada das práticas gerenciais adotadas no interior da empresa permitiu evidenciar os seguintes pontos:

- a empresa buscava atingir os resultados esperados através de esforço excessivo de organização (risco de burocratizar demais a gestão);



Nota: A notação □ — □ indica a existência de certas práticas gerenciais (dentro do mesmo subsistema) que estão avançadas ou atrasadas em relação ao perfil gerencial predominante.

Figura 5: Perfil Gerencial do Grupo "Imagem-Automática" em Seu Conjunto

- dividiu sua estrutura organizacional por grupos de produtos para enfrentar as diferentes condições de seu ambiente de negócios (tecnologia, produtos, clientes, concorrentes). Este desenho organizacional foi concebido, também, para dar maior responsabilidade aos chefes de grupos de produtos (quase microempresas);
- apesar das incertezas sentidas quanto a seus mercados e seus concorrentes, ela não fazia prospecção sistemática de seu ambiente de negócios, nem dispunha de estratégia industrial de conjunto;
- experimentava sérias dificuldades para coordenar os esforços dos diferentes grupos de produtos e, assim, assegurar a coesão entre os objetivos de cada um deles e os objetivos gerais da organização.

Na empresa “Imagem-Automática”, assim como nas outras duas em que foi usada a metodologia de diagnóstico, constatou-se forte interdependência entre os problemas e as ações gerenciais dos diferentes setores/serviços. Fazendo-se uma reconstituição do caminho utilizado pela direção da empresa em seu processo de mudança organizacional, pode-se colocar em evidência essa interdependência, bem como as principais causas e implicações das dificuldades para a coordenação e a coesão dos esforços organizacionais. Esse caminho é interlaçado, mas para facilitar esta exposição ele está apresentado de forma seqüencial na figura 6.

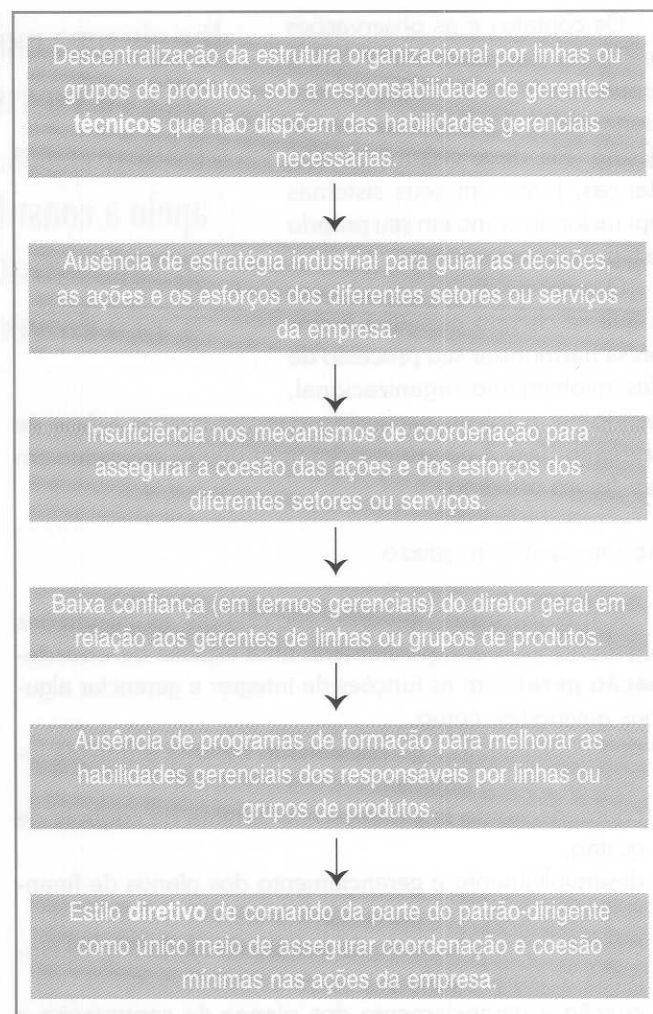
As interdependências constatadas reforçam a necessidade e a pertinência de se adotar uma abordagem global da administração quando se visa a uma intervenção organizacional para a consultoria em gestão aos dirigentes de Pequenas e Médias Empresas.

O estudo das defasagens reveladas pelo perfil gerencial da empresa permitiu ao consultor, em conjunto com a equipe dirigente, identificar várias **pistas** sobre as disfunções organizacionais ligadas, provavelmente, às práticas gerenciais em uso.

Através de uma análise do tipo **causa-efeito** das disfunções identificadas, o par consultor-dirigente pôde delinear algumas soluções possíveis para apoiar a empresa na harmonização de seu processo de crescimento e de desenvolvimento organizacional.

### Recomendações

A dificuldade para manter a organização como um **todo** coerente e as questões concernentes às decisões sobre novas atividades a serem integradas no conjunto de atividades já existentes tornaram-se, para o dirigente e sua equipe, os problemas mais importantes a resolver. Esta tarefa revela-se ainda mais crítica para o grupo “Imagem-Automática”, devido às especificidades de seus produtos (alta tecnologia) e às incertezas sobre seu ambiente de



**Figura 6:** Interdependências Entre os Problemas e as Práticas Organizacionais

negócios (pode haver engano em uma decisão tática, mas não em uma decisão estratégica).

O perfil gerencial da empresa revelou certas incongruências (existentes ou latentes) entre os tipos de problemas ou preocupações predominantes e as práticas gerenciais adotadas para resolvê-los. Visando satisfazer suas necessidades de curto prazo, a empresa implementou algumas ações organizacionais, como a divisão da estrutura por linhas de produtos e a implantação de um sistema de controle de gestão. Esta política de decomposição da estrutura organizacional permitiu o sucesso da empresa até aquele momento, mas eram fortes os perigos do surgimento de efeitos perversos em futuro próximo, caso não fossem implementadas algumas ações pela empresa quanto a:

- coordenação das atividades dos diferentes setores/serviços;
- comunicação entre os setores/serviços;
- habilidades gerenciais dos chefes de setores/serviços.

Os contatos e as observações realizados permitem supor que a empresa atingiu os limites de funcionamento de seus sistemas de gestão. Ela deve vislumbrar mudanças, tanto em seus sistemas operacionais como em seu próprio estilo de fazer negócios.

O conjunto de recomendações a que se chegou permitirá à empresa harmonizar seu processo de desenvolvimento organizacional, dando-lhe o fôlego necessário para aproveitar a fase de **sucesso** (fase 3 de seu crescimento) que se apresenta em seu futuro próximo.

### Ações de médio prazo

A médio prazo, deverão ser criadas as condições organizacionais e implementada uma espécie de **coordenação geral** com as funções de integrar e gerenciar algumas atividades, como:

- desenvolvimento e gerenciamento de uma estratégia industrial para a empresa;
- coordenação da implantação do sistema de controle de gestão;
- desenvolvimento e gerenciamento dos planos de financiamento e de investimento;
- criação e gerenciamento da política de marketing da empresa (cultura e ações);
- criação e gerenciamento dos planos de contratação e treinamento de pessoal.

Essas tarefas deverão ser desenvolvidas por um profissional desprendido das ações quotidianas, que possa ajudar na estabilização da empresa. Essa pessoa deverá pensar e agir em função do médio e do longo prazos. Recomenda-se que esteja ligada diretamente ao diretor-presidente, como *staff*, para coordenar e fazer a interface entre as linhas de produtos e o desenvolvimento da estratégia industrial da empresa.

Esse programa de mudanças deverá, para ser legítimo, se fundamentar na colaboração e no engajamento da empresa como um todo, desde a direção geral até os funcionários do nível mais baixo da hierarquia organizacional.

## CONCLUSÕES

### Uma abordagem adaptada às características das PME

A abordagem aqui apresentada revela-se pragmática: por um lado, permite ao consultor fazer uma abordagem

**Dirigir uma empresa é, antes de tudo, correr riscos, gerenciar e assumir riscos. Neste sentido, o apelo a consultores tornou-se atitude estratégica essencial para o dirigente de empresa.**

global dos problemas de gestão da PME e, por outro, ajuda a empresa a gerenciar suas relações com os consultores externos, fazendo com que estes últimos não sejam tratados como meros **bombeiros**, chamados para apagar incêndios largamente manifestados ou para corrigir erros cometidos devido a decisões gerenciais insuficientemente claras.

A metodologia proposta permite, notadamente, a identificação dos fatores-chave para o domínio da gestão nas diferentes fases de crescimento e desenvolvimento da empresa. Alguns desses fatores decorrem do comportamento do próprio dirigente, outros dependem principalmente das características gerenciais da empresa.

Assim, as preocupações dominantes em dado momento da empresa são a expressão das estratégias adotadas pelo dirigente. Uma análise sistemática permite avaliar a adequação, ou não, dos recursos alocados e das práticas gerenciais adotadas pela empresa para chegar a seus objetivos. Isto dentro de um quadro dinâmico, pois nesta avaliação considera-se seu estado de maturidade.

A dimensão humana, fator-chave na PME, é amplamente levada em conta, uma vez que o desejo da abordagem é, precisamente, a validação permanente das práticas administrativas adotadas pelo corpo gerencial da empresa.

### Perspectiva de evolução dos trabalhos realizados

Os produtos deste trabalho já estão em estado de utilização para o diagnóstico gerencial em PME. Sua prolongação será o desenvolvimento de um sistema especialista (*expert system*), de maneira a baixar os custos de diagnóstico e a tornar a intervenção financeiramente mais acessível a essas empresas.

Um protótipo desse sistema foi realizado em um *software* gerador de sistemas especialistas GURU (*Microsoft*). No momento, esse protótipo destina-se à realização de pré-diagnóstico para apoio à fase de negociação/comercialização da intervenção.

A pertinência desse sistema especialista foi avaliada por meio da confrontação com os resultados obtidos nos diagnósticos realizados nas empresas no decorrer da pesquisa. Ela pode ser considerada como satisfatória, uma vez que o objetivo desta etapa era avaliar a viabilidade do projeto. Neste momento, os trabalhos estão tendo sua continuidade e alimentamos a esperança de que outros pesquisadores ou consultores venham a se interessar pela abordagem apresentada. ♦

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são pouco procuradas pelos **grandes escritórios** de consultoria, principalmente por causa de razões comerciais: custos elevados das intervenções e baixo orçamento reservado a atividades de consultoria pela PME. No entanto, a PME necessita de respostas globais a seus problemas de gestão, mas nem sempre os pequenos e médios escritórios dispõem de metodologias e ferramentas que lhes permitam uma abordagem da administração da PME em sua globalidade. O presente trabalho é um esforço de colaboração no preenchimento dessa lacuna detectada nos pequenos escritórios, além de contribuir para o maior conhecimento do processo de crescimento da PME. A partir de conceitos oriundos das abordagens do modelo de fases de crescimento organizacional, da análise sistêmica das organizações e do processo de profissionalização da gestão da PME montou-se um quadro de referência mostrando as principais preocupações organizacionais e as respostas gerenciais a essas questões nas diferentes fases de crescimento da empresa. O posicionamento da empresa neste modelo permite traçar seu perfil gerencial predominante. Este perfil, por sua vez, facilita a identificação das defasagens existentes ou latentes no sistema de gestão da empresa e a percepção das prováveis disfunções organizacionais delas decorrentes. Uma análise das relações de **causa-efeito** dessas disfunções possibilita repertoriar conjunto de soluções que contribuirão para a harmonização do processo gerencial da empresa.

**Palavras-chave:** pequenas e médias empresas (PME), consultoria de gestão, metodologia de diagnóstico organizacional, fases de crescimento, perfil gerencial.

ABSTRACT

The small business (SB) is not searched by the consultancy **big bureau** mainly due to commercial reasons: the high cost of interventions and the low budget reserved for consulting activities by the SB. But if in one hand the SB needs global answers to their management problems, on the other it does not always have the methodologies and tools which allow an global outlook towards the administration of the SB. This paper is a cooperative effort to fulfill this lack detected in the **small bureau**. From the concepts originated in the approach on the organizational growth phases, the systemic analysis and the process of professionalization of the SB administration, a reference table was set in order to show the main organizational worries and the managing answers to these questions in the different phases of the business growth. The positioning of the business in the model allows to have its predominant managing profile. Such a profile not only makes it easy to identify the existing lacks, or latent ones, in the business administration system but also to notice the probable dysfunctions provenient from these lacks. An analysis of the **cause effect** relations of these dysfunctions allows the elections of a set of solutions which will contribute to the harmonization of the business managing process.

**Uniterms:** small business (SB), administration consulting, organizational diagnosis methodology, growth phases, managing profile.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHURCHILL, N.C. Entrepreneurs and their enterprises: a stage model. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1983. p.30-50.
- CHURCHILL, N.C. & LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May/June 1983. p.30-50.
- DUNKELBERG, E.G. & COOPER, A.C. Entrepreneurial typologies: an empirical study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1982. p.1-15.
- FLAMHOLTZ, E.G. *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1986. 231 p.
- GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1972. p.37-46.
- KAZANJIAN, R.K. Operationalizing stages of growth: an empirical assessment of dominant problems. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1984. p.144-158.
- ROBERTS, M.J. Making the transition from entrepreneurial to professional management. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1987. p.74-86.
- STEINMETZ, L.L. Critical stages of business growth. *Business Horizons*, Feb. 1969. p.29-36.
- TABATONI, P. & JARNIOU, P. *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. Paris, Puf, 1975. 233 p.
- WOO, C.Y. et alii. Entrepreneurial typologies: definitions and implications. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass., Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1988. p.165-176.