

# ***Adoção de ferramentas administrativas por empresas de base tecnológica. Caso Continuum Entertainment Ltda.***

***Gaspar Collét Pereira***

## ***Resumo***

*Buscando conhecer o processo que ocorre na profissionalização e formalização de empresas de base tecnológica, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de "software", localizada na incubadora tecnológica de Curitiba. O artigo apresenta um breve histórico da organização e forma de evolução da empresa, uma análise da forma como os dirigentes buscam informações, e o grau de importância que é dado aos processos administrativos. Destaca a importância da atuação conjunta da área técnica e a utilização de instrumentos de controle como fator competitivo, e como forma de sobrevivência da organização.*

### ***INTRODUÇÃO***

Diariamente, cerca de vinte novas empresas procedem seu registro na junta comercial, e um quinto dessas podem ser consideradas de base tecnológica. Os fundadores de empresas de área tecnológica normalmente são originários de uma formação técnica, que está voltada para o processo de produção, o produto, os equipamentos necessários e a matéria prima. A área administrativa tende a ser vista como um campo de importância secundária, que pode ser absorvida durante o andamento do processo com a aplicação de princípios do senso comum. Com o desenvolvimento do negócio, surge a conscientização da importância da formalização das informações financeiras legais e gerenciais, que permitirão uma visão geral do empreendimento e conseqüentemente a aceitação da incorporação de ferramentas administrativas. Entende-se por ferramentas administrativas, todos os recursos utilizados pelas organizações, para análise, controle e acompanhamento de suas atividades.

A empresa, em estudo, está localizada na Cidade Industrial de Curitiba, é de pequeno porte, e os dirigentes colocaram-se à disposição para responder os questionários, e a coordenação da incubadora mostrou-se favorável ao projeto. O processo de organização administrativa ocorre de maneira gradual e ligado às necessidades da organização. Não foi contratada nenhuma empresa de consultoria ou assessoria. Foi delegado a um dos membros que concentrasse as funções o que reduzia a pressão dos demais.

### ***ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA***

Após o estudo de viabilidade e o planejamento é necessário que a empresa organize os vários departamentos que são necessários para o seu funcionamento. A bibliografia propõe que seja feito um estudo, levantamento das necessidades e criação de uma estrutura compatível.

Na pequena empresa nacional, a tendência é que seja organizada à medida que surjam as necessidades o que fará com que ocorram mudanças. Para Adizes (1997), as mudanças e os problemas seguem um padrão previsível. Isto permite um certo grau de previsibilidade no tratamento dos problemas, ou seja, existe uma tendência a um certo padrão de evolução.

---

**Gaspar Collét Pereira**, Professor de Administração do Departamento de Administração e Economia do Cefet-PR, Unidade de Curitiba, Mestrando em Administração de Empresas UFPR  
E-Mail: gasparcp@tamandua.sociais.ufpr.br



## RELAÇÃO BASE TECNOLÓGICA E ADMINISTRAÇÃO

Conforme citado, a utilização de ferramentas administrativas em empresas que tiveram origem na área técnica tende a ocorrer devido à constatação da necessidade. Este processo ocorre de três formas:

1. A primeira é através da contratação de uma pessoa que terá a função específica de fazê-lo. A esta pessoa é dado um cargo como o de gerente administrativo-financeiro por exemplo, lista-se uma série de tarefas que deverão ser cumpridas e especificam-se os objetivos a serem alcançados. A grande dificuldade é que entre este gerente e os fundadores da empresa existe uma grande diferença de formação e visão do negócio, que se não for adaptada irá inviabilizar o processo. Outro fato é que empresas em fase de implantação e consolidação dispõem de poucos recursos para remuneração de funcionários.
2. A segunda é a contratação de uma assessoria específica, com o objetivo de implantar um sistema administrativo e repassar sua fundamentação e lógica para os dirigentes, retirando-se depois que considerar que o sistema foi absorvido e está funcionando. A maior dificuldade é justamente essa absorção, pois por receber o processo pronto, é difícil para a organização estabelecer a interligação das várias partes e adequar-se à novas situações. Podem ser utilizados serviços de organizações que procuram fomentar a implantação e desenvolvimento de novas empresas como o SEBRAE e o Banco da Mulher do Paraná, ou mesmo assessorias e consultorias independentes. O grande desafio é a escolha da empresa certa e a criação de um ambiente favorável em termos de disponibilidade de informações, apresentação dos problemas e absorção de novos conhecimentos e técnicas oferecidas.
3. A terceira é a de um dos dirigentes assumir a tarefa de adequação, podendo inclusive contratar pessoas para funções administrativas específicas, ou contratar uma assessoria para apoiar a evolução do processo, mantendo a responsabilidade final dos reflexos causados pela mudança. Tende a ser a situação que traz melhores re-

sultados por ter uma pessoa da cúpula que conheça os princípios do funcionamento do sistema administrativo utilizado. A grande limitação é que o ritmo de implantação estará ligado ao potencial e estilo do dirigente.

1 - Gerência Profissional	2 - Assessoria	3 - Um dos sócios
⇒ delegação de tarefas;	⇒ responsabilidade de implantação do sistema administrativo;	⇒ responsável pela implantação e resultados;
⇒ fixação de objetivos;	⇒ retiram-se após implantação.	⇒ ritmo está vinculado a capacidade do dirigente;
⇒ supervisão dos sócios.		⇒ normalmente não é um especialista.

Figura 1 - Alternativas para profissionalização

### ATIVIDADES GERENCIAIS

Gibson (1976) cita uma publicação da American Management Association que identifica quatro **atividades gerenciais**:

1. **peçoal** - ligada à formação e estilo do gerente. No estudo em questão, os responsáveis são pessoas com pouca idade, menos de 25 anos, e participam de seu primeiro empreendimento.
2. **interpessoal** - a forma de relacionamento do gerente, ou dos gerentes. Neste caso, este relacionamento é facilitado pelo fato de que a maioria dos funcionários são acionistas do negócio, porém tem o desafio adicional de que não existem muitas regras ou rotinas a serem aplicadas na solução de problemas.
3. **administrativa** - capacidade de correlação dos vários recursos financeiros e humanos da organização e sua aplicação no negócio.
4. **técnica** - utilização de sistemas organizados.

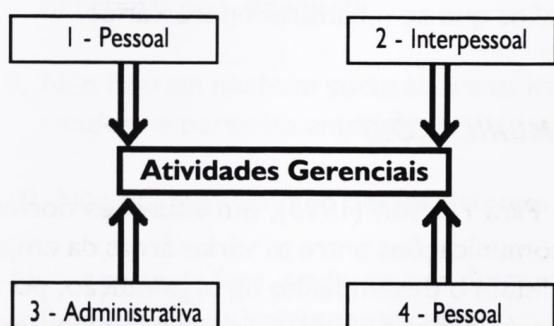


Figura 2 - Atividades Gerenciais



Para Zoghlin (1994), o primeiro passo para obter uma visão administrativa do negócio é a elaboração de um plano financeiro, que deverá contemplar as receitas, os custos e as despesas que deverão ocorrer nos próximos doze meses. Em outras palavras, elaborar um orçamento empresarial. Esta é uma exigência da incubadora para uma empresa que se candidate a integrar o sistema. Aparentemente é uma tarefa difícil, principalmente para empresas com base tecnológica e no início do processo de implantação, pois não têm muitas informações financeiras sobre o negócio e não têm uma pessoa que seja especialista em assuntos administrativos, porém isto faz com que os dirigentes pesquisem e estudem sua situação por outro ângulo.

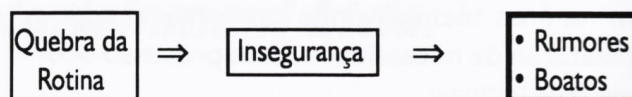
### **PAPEL DA LIDERANÇA**

Para Senge (1993), uma das principais características entre as que serão exigidas dos líderes na próxima década será a capacidade de aprendizagem e o repasse deste conhecimento. No caso de absorção de ferramentas administrativas, isto é ainda mais evidente. É necessário que o coordenador desta área, normalmente um dos sócios, esteja em condições de visualizar as necessidades e as potencialidades de novos instrumentos, fazer uma relação com as demandas da organização, adaptá-las e por fim repassá-las aos demais membros da equipe. Isto exige um clima de confiança mútua, redução de resistência às mudanças e tolerância a problemas. O líder deverá buscar todos os recursos possíveis para criar laços que unam a equipe. Campbell (1993) denomina este laços de "*esprit de corps*", que é o senso comum de propriedade dentro da organização. Quanto maior for esta coesão, mais o grupo estará preparado para superar os desafios, aceitar possíveis fracassos e criar soluções para problemas que ocorram. Estes laços tendem a ser construídos gradualmente, e o líder deverá utilizar todas as situações favoráveis como uma forma de preparar o ambiente para as mudanças e desafios que se mostrarem necessários.

### **COMUNICAÇÕES**

Para Horton (1993), em situações normais, as comunicações entre as várias áreas da empresa afetam o desempenho da organização, porém é nas situações de anormalidade e mudanças que passam a ter um papel decisivo. Quando existem situações que não podem ser compreendidas den-

tro da rotina, a tendência é que sejam preenchidas com rumores e boatos, que crescem numa relação direta com a gravidade da situação e a falta de informação formal.



**Figura 3 - Quebra da Rotina**

Na empresa estudada, as comunicações ocorrem de maneira informal, inclusive pelo fato de que todas as pessoas trabalham na mesma sala. Para situações anormais são convocadas reuniões. Em situações normais, é comum que vários membros da equipe se reúnam ao redor de um dos computadores para apreciarem o progresso que foi conseguido em relação a um determinado assunto, ou para resolverem problemas.

### **PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS**

Drucker (1987), observa que no processo de organização, é fundamental que seja observada uma sistemática que valorize o empreendedorismo do fundador e que seja difundido para toda a empresa. Para isso é necessário um ambiente que valorize as iniciativas, que seja possível errar sem a ocorrência de punições e exista uma clareza nas metas e negócio da empresa.

Bennis (1996) observa que para uma organização ser bem sucedida é necessário que haja estruturas flexíveis que lhes permitam ser altamente sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças de um ambiente competitivo. Isto ocorrerá numa proporção direta à clareza dos objetivos e coesão dos membros da equipe, sendo testada em situações de dificuldades e de mudanças no ambiente empresarial em que a empresa está inserida.

### **REDUZINDO RESISTÊNCIAS**

Argis (1992) aborda a tendência que as pessoas envolvidas no processo têm em manter a rotina e procurar atuar dentro de padrões em que se sintam confortáveis. Para criar um ambiente favorável à implantação das ferramentas administrativas, é fundamental que ocorra uma ruptura neste estado de comodidade. Poderá ocorrer após um treinamento, por cobranças externas de



agentes financiadores e controladores, por perda de capital causada pelo pagamento de multas ou o sentimento de falta de controle. Estas situações fazem com que o gerente passe por uma fase de insatisfação e incerteza, o que leva à busca de alternativas para mudar o quadro e finalmente a possibilidade de alteração da rotina.

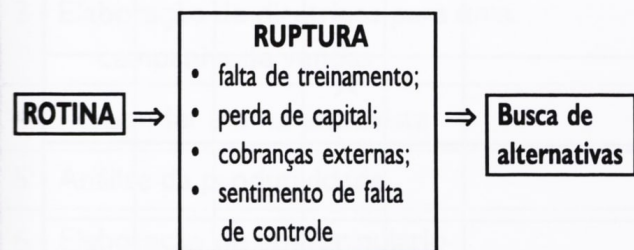


Figura 4 - Ruptura da Rotina

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Elaborou-se uma série de entrevistas com os dirigentes da organização, com o objetivo de apurar a forma de implantação das ferramentas administrativas necessárias à gestão do negócio.

Numa primeira fase procurou-se explorar a forma de funcionamento. Concluiu-se num primeiro momento que os dirigentes estão cientes da importância do uso dos princípios de administração e controle; no entanto, argumentam ter uma formação técnica e visualizam estes controles como uma atividade intermediária. Admitem sua importância e citam como exemplo pressões externas, como foi o caso do ingresso na incubadora, para o qual era necessário uma série de documentos e estudos que só puderam ser elaborados através do uso de técnicas de administração. Admitem que a inexistência de um sistema administrativo adaptado ao negócio e acessível aos dirigentes pode comprometer os resultados e a continuidade da organização.

Aplicou-se um questionário, com o objetivo de apurar o perfil da empresa, chegando-se às seguintes conclusões:

1. A melhor forma de obter informações sobre instrumentos administrativos são os cursos. Esta resposta é reforçada pelo fato de que um dos dirigentes optou por retornar à faculdade, para obter um diploma de Administração. Os sócios participam regularmente de encontros e seminários, tanto de assuntos técnicos como administrativos.
2. Numa jornada semanal de 40 horas, os dirigentes passam de cinco a dez horas en-

volvidos em tarefas administrativas. Este número tem crescido cada vez que a empresa passa a incorporar novas atividades.

3. A melhor forma de delegar tarefas administrativas é a divisão das mesmas entre os sócios. Esta delegação é feita de maneira que todos os membros estejam cientes das novas responsabilidades, existindo uma tendência de criar especializações, ou seja cada membro responsabilizar-se por áreas específicas.
4. A contabilidade é feita em um escritório fora da empresa, porém é admitida a necessidade de um maior controle dos números, inclusive a hipótese de criar uma contabilidade gerencial, feita internamente, com o objetivo de facilitar o domínio das informações.
5. Os controles mais expressivos são os de horas trabalhadas, compra de materiais, fluxo de caixa e acompanhamento de cronogramas, que surgiram para atender às necessidades específicas.
6. A principal fonte de financiamento do negócio é o uso de recursos próprios, o que não reduz a busca de capital junto a terceiros para acelerar o processo de crescimento da empresa, auxiliando na conscientização da importância de criar e utilizar instrumentos administrativos que espelhem o potencial da empresa.
7. Os dirigentes têm concentração de formação na área tecnológica e estão cientes de que cada vez mais terão desafios como gerentes. Que sua formação só será completa quando aliada a técnicas administrativas.
8. Já receberam informações sobre sistemas como ISO 9000, qualidade total, benchmarking, downsizing;
9. Não fizeram nenhum curso sobre os itens citados na pergunta anterior;
10. Não utilizam nenhum desses sistemas.

Numa segunda fase, pediu-se aos dirigentes que indicassem alguns instrumentos administrativos conforme o grau de importância. A resposta obtida está pontuada na figura 5.



Nº	Ferramenta	1	2	3	4	5
	<b>Administrativos-Financeiros</b>					
1	Fluxo de caixa			X		
2	Demonstração de Resultados			X		
3	Balanco Patrimonial		X			
4	Orçamento Empresarial		X			
	<b>Comercialização</b>					
5	Plano de Divulgação					X
6	Ponto de Equilíbrio			X		
	<b>Operacionais</b>					
7	Controle de Produção					X
8	Relação de defeitos		X			

Figura 5 - Uso de Instrumentos Administrativos

Pode-se observar que os fatores apontados como de maior importância foram: o plano de divulgação que apesar de não estar ligado à área de formação dos dirigentes é considerado como fundamental para o negócio. O segundo considerado como de maior importância, foi o controle da produção, que tem relação com a área de origem dos dirigentes e ligação com o momento da empresa. Estes são instrumentos que a empresa já utiliza, o que mostra uma certa coerência entre a atividade atual e a visão de importância das ferramentas.

O plano de produção, neste caso, é representado pelo cumprimento do cronograma e o número de horas aplicadas para cada tarefa planejada e a própria execução destas tarefas. O plano de divulgação não está totalmente formalizado, mas é assunto de reuniões e tem várias tarefas delegadas aos membros da equipe, com o objetivo de divulgar e vender os produtos que deverão ser lançados.

ÁREA	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos	Percentual
Adm. Financeira	20	10	50%
Comercial	10	8	80%
Operacional	10	7	70%

Figura 6 - % de uso de instrumentos administrativos

Na terceira fase procurou-se relacionar a sensibilidade dos dirigentes frente a habilidades necessárias para o desempenho de tarefas administrativas. Foram listadas dez tarefas e solicitado que as relacionassem com a principal habilidade, necessária para a realização da mesma.



Situação	Expe- riência	Formação Adminis- trativa	Bom Sentido	Formação Técnica	Outras
1 - Elaboração de um orçamento			X		
2 - Contratação de um funcionário	X				
3 - Elaboração de diretrizes para uma campanha de vendas			X		
4 - Responder a uma entrevista	X				
5 - Análise da produtividade			X		
6 - Elaboração de um formulário de fluxo de caixa		X			
7 - Descrição de um novo produto				X	
8 - Implantação de um programa de qualidade total		X			
9 - Avaliação de desempenho de funcionários			X		
10 - Implantação de campanha de redução de despesas.			X		

**Figura 7 - Habilidades**

Todas as tarefas foram relacionadas com habilidades específicas, não ocorrendo nenhuma marca na coluna outros. A formação técnica, que é o ponto comum entre os participantes, foi citada apenas uma vez, na descrição de novos produtos. O bom senso foi a habilidade citada com maior frequência (cinco vezes), o que mostra a visão de que os problemas podem ser resolvidos sem uma formação específica, e que os dirigentes estão em condições de fazê-lo. A formação administrativa e a experiência estão numa posição intermediária, o que reflete a situação atual da organização da empresa. Os dirigentes esperam que pelo uso do bom senso possam ser resolvidos a maioria dos problemas, e gradualmente irão adquirir habilidades administrativas e experiência.

## CONCLUSÃO

A conclusão tem, por base, cinco pontos:

O primeiro está relacionado com a formação técnica dos dirigentes das empresas. Há uma tendência de que esta formação passe a ser prioridade e que os dirigentes venham a dar grande ênfase à área em que se sintam mais confortáveis. No caso estudado, foram delegadas as funções administrativas a um dos sócios, o que per-

mitiria uma maior desvinculação dos demais em relação a este tipo de atividade. Porém, é necessário atentar para outras formas de organização da empresa, tais como uso de consultoria e assessorias, intercâmbio entre empresas e utilização de órgãos de fomento e apoio, como é o caso do SEBRAE.

O segundo ponto evidencia a conscientização da importância das ferramentas administrativas na vida da empresa. O que pode ocorrer por pressões externas, como foi o caso de preparar a documentação para o projeto da incubadora ou para se candidatar a empréstimos, ou pressões internas que podem ser constatadas nos questionários sobre a importância da implantação de algumas ferramentas administrativas. No entanto, existe uma distância entre o que os dirigentes acham importante e o que está sendo aplicado, pois quando foram citados sistemas administrativos como é o caso da ISO e Qualidade Total, a maioria deles foi apontado como importante e de conhecimento geral, no entanto nenhum deles é utilizado pela organização. Isto demonstra que existe uma grande diferença entre estar ciente da importância e o uso, o que pode ser reduzido através de organismos específicos para apoio de pequenas e médias empresas, ou será necessário que as empresas procurem soluções ao seu alcance, em termos de domínio das técnicas e dis-



ponibilidade financeira. Abre espaço para empresas privadas de assessoria que prestam serviços com custos razoáveis, pois tratam-se de pequenas empresas, e não apresentam um grau de dificuldade muito alto, acrescido ao fato de que os dirigentes têm uma alta formação técnica, facilitando o treinamento e implantação.

O terceiro ponto refere-se à relação da empresa com o mercado. Por tratar-se de dirigentes jovens, sem experiência anterior em negócios, deixam evidente que este relacionamento é uma consequência de cada fase e situação que viveram. Não havia um plano específico ou uma formalização da política de vendas, divulgação e cobrança. Esta relação dependerá dos produtos que tiverem para oferecer, da quantidade de esforços que os dirigentes estarão dispostos a aplicar nesta direção e a eficiência das ferramentas administrativas que serão utilizadas para controlar estas atividades.

O quarto ponto é a receptividade e a aceitação de sugestões. Percebe-se uma grande aceitação para idéias que venham de encontro a implementação de ferramentas administrativas, inclusive não se encontraram maiores barreiras para obter informações sobre o andamento da empresa, porém a implementação se mostra um tanto comprometida pela falta de tradição da área administrativa.

Como quinto e último ponto, a relação da incubadora e as empresas incubadas. É importante ressaltar que o índice de mortalidade dessas empresas é muito menor que a média nacional, que é de 78% nos dois primeiros anos, de acordo com estatísticas fornecidas pelo SEBRAE, devido ao próprio processo de seleção onde são escolhidas empresas que demonstrem viabilidade, pelo fato de terem base tecnológica e a formação dos dirigentes ser de nível superior. O apoio das incuba-

doras se restringe a baixos aluguéis do espaço utilizado, uma coordenação e informações sobre fontes de apoio.

Finalizando, o estudo desta empresa de base tecnológica demonstra possibilidades para uma maior relação entre profissionais com formação administrativa junto aos dirigentes de empresas tecnológicas. Existe um campo de trabalho, de estudo, acompanhamento e apoio à direção de empresas de base tecnológica, pois a tendência é de encontrar um corpo gerencial preparado e receptivo para absorver ferramentas que venham a facilitar o controle da empresa, e aumentar as chances de sobrevivência e crescimento do negócio. É necessário que sejam reduzidas as barreiras e mesmo um certo nível de rivalidade que existe entre os profissionais egressos das áreas de Administração e Engenharia para permitir um trabalho conjunto ou que uma mesma pessoa tenha uma formação nas duas áreas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ADIZES, Izaack, **O Ciclo de Vida das Organizações**, São Paulo: Pioneira, 1997.
- ARGYRIS, Chris; **Enfrentando defesas empresariais**. Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- BENNIS, Warren G.; **A Invenção de Uma Vida**, São Paulo: Campus, 1996.
- CAMPBELL, Gaghan; **A empresa nos novos tempos**. Saraiva, São Paulo, 1993.
- DRUCKER, Peter Ferdinand.; **Inovação e Espírito Empreendedor**, São Paulo: Pioneira, 1987.
- GIBSON, James L., IVANCEVITH, Jonh M., **Comportamento Estrutura e Processos**, São Paulo: Atlas, 1976.
- HORTON, Thomas R; **Endomarketing**, São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- SENGE, Peter M., **Novas tradições nos Negócios**, São Paulo: Cultrix, 1993.
- ZOGHLIN, Gilbert G.; **De executivo a empreendedor**, São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.