



Os papéis gerenciais impactando na tomada de decisão em uma empresa do ramo de projetos em âmbito industrial: um estudo de caso

Jaqueline Fonseca Rodrigues (UTFPR) prodengejaqueline@uol.com.br

Ivanilde Scussiatto Eyng (UNAM-Argentina) adm.ivanilde@uol.com.br

Patrícia Guarnieri (UEPG) puguarnieri@yahoo.com.br

Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR) dalcioeis@pesquisador.cnpq.br

Luiz Alberto Pilatti (UTFPR) lapilatti@utfpr.edu.br

Resumo

Cada vez mais as empresas necessitam de dados confiáveis no tempo certo para a tomada de decisões, quando isto não ocorre, as mesmas acabam sendo prejudiciais ao bom andamento do empreendimento. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o impacto que o controle gerencial produz no processo decisório. Aqui apresentado como um estudo de caso da empresa Beta (nome fictício) do ramo de projetos, consultoria e execução, direcionados à indústria no Estado do Paraná e outros estados brasileiros. Através da análise dos dados coletados, é possível tecer algumas considerações quanto ao ambiente interno, pontos fortes e fracos, bem como em relação ao posicionamento da empresa em relação ao ambiente externo. Observou-se uma grande lacuna no controle gerencial. Os resultados levam a crer que o desconhecimento por parte do dirigente na tomada de decisões ocasionou um impacto negativo na instituição como um todo. Necessitando que o mesmo procure com a maior brevidade possível, através de um efetivo controle gerencial, aliado a outras ferramentas administrativas, tentar reverter o quadro instalado, reconquistando a fatia de mercado da qual era parte integrante dentro e fora do estado do Paraná.

Palavras-chave: Controle Gerencial; impacto; Tomada de decisão.

1. Introdução

Associado às constantes mudanças no mundo dos negócios, onde o destaque está na divisão de atividades pretendendo alcançar os objetivos desejados pela organização, torna-se crescente a necessidade na adoção de novas formas de gestão voltadas à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Diante desta perspectiva, recursos humanos que fazem parte do empreendimento empresarial serão responsabilizados em suas tomadas de decisões. Para que um empreendimento obtenha um crescimento possível e sustentável, se faz necessário que os indivíduos envolvidos busquem de forma eficiente e eficaz, planejar, organizar, dirigir (liderar e motivar) e controlar continuamente.

Conforme Varalla (2003), planejar é um processo de previsão de decisões, que envolve o estabelecimento de metas e a definição dos recursos necessários para atingi-las, enquanto que controlar é acompanhar o que foi planejado, de forma a subsidiar a tomada de decisões apropriadas. Desta forma, planejamento, organização, direção e controle, são atividades indispensáveis em todos os empreendimentos.

Sintetizando, os controles regulam as atividades organizacionais, de tal maneira, a torná-las compatíveis de acordo com as expectativas anteriormente traçadas no plano, ou seja, o controle gerencial na concepção de Araújo (2005), nada mais é que a comparação sistemática entre o previsto e o realizado, cujo objetivo é fornecer subsídios para as análises físicas, econômicas, financeiras e estabelecer critérios lógicos para a tomada de decisões. E para

tanto, as empresas buscam aliar o planejamento, a organização, a direção e o controle, indispensáveis para o bom direcionamento das organizações frente à conquista de objetivos ou mesmo a sua subsistência.

Dentro desta perspectiva é que se insere a idéia central desse artigo que é diagnosticar os impactos que o controle gerencial produz no processo decisório, através do estudo de caso realizado na empresa Beta, uma prestadora de serviços, no ramo de projetos, consultoria e execução em âmbito industrial, na cidade de Ponta Grossa, Paraná.

Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa aplicada e qualitativa. O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso descritivo e a coleta de dados realizou-se através de entrevista estruturada com o proprietário da empresa, objeto do estudo, além de observação direta intensiva e análise documental.

2. Controle gerencial no processo decisório: o impacto

Falhas organizacionais podem ocorrer, de acordo com Daft (1999), quando os gestores não são rigorosos em relação ao controle ou ainda, quando necessitam de informações apropriadas para que o processo decisório flua com maior confiabilidade.

Ressalta ainda que os administradores devem ter em mente que o que funciona bem em uma empresa pode não funcionar em outra. A organização deve também focar no monitoramento das atividades dos funcionários, verificando se a mesma está no caminho certo para atingir seus objetivos, além de efetuar as devidas correções que se fizerem necessárias.

Meggison *et al.* (1998), Daft (1999) e Robbins (2003) afirmam que o controle deve funcionar com a intenção de assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam atingidos. Os autores convergem para uma mesma opinião e reforçam que a monitoração das atividades deve ser realizada de maneira planejada e com as devidas correções dos desvios, as quais darão a direção desejada pela empresa.

Para tal, ressaltam-se três fases essenciais para um processo de controle efetivo, são elas: mensurar o desempenho real, comparar o desempenho real em relação a um padrão e, tomada de ação gerencial, para que possa corrigir desvios ou padrões inadequados. Certos critérios de controle são aplicáveis a qualquer situação gerencial, Robbins (1999, p.142) ressalta que o gestor deve tomar cuidado com “o que se mede” que para ele é provavelmente mais decisivo para o processo de controle do que “como se mede”. Desta forma, a seleção errada dos critérios poderá ter graves conseqüências para o funcionamento e sobrevivência do empreendimento.

Meggison *et al.* (1998), Daft (1999) e Robbins (2003) convergem na mesma idéia de que o controle deve funcionar de modo a assegurar a obtenção dos objetivos organizacionais e administrativos, pois estes são voltados para o alcance das metas, conforme o planejado.

Os papéis gerenciais, de acordo com Mintzberg (2005), dizem respeito a categorias específicas de comportamento gerencial, o autor cita dez papéis agrupados em torno de três temas: relações interpessoais, transferências de informações e tomada de decisões. Na parte de relações interpessoais evidencia-se a atividade como sendo um contato para fontes externas de fornecimento de informações para o gerente, que envolve indivíduos ou grupos internos ou externos. Já com os papéis informacionais, os gestores adquirem conhecimentos através de organizações e instituições externas, assumindo um papel de disseminador. Por último está o papel decisório que engloba quatro atores que trabalham em torno das escolhas: empreendedores, controladores de conflitos, alocadores de recursos e negociadores.

Bentlem (2005), comenta que quando um gestor se predispõe a gerir uma empresa, ele o faz depois de decidir levando a empresa de uma situação para outra. Para tanto considera os

recursos disponíveis e as características do ambiente que o envolve. Por isso, deverá saber onde quer estar, onde quer chegar e como quer fazer, poderá levar a empresa de um estado para outro ou de lugar para outro ou ainda, transformá-la.

Reforça que, para ações ou decisões inteligentes o gestor deverá pensar claramente em “ter e alcançar objetivos”, precisa conhecer, analisar e avaliar os recursos e as circunstâncias envolvidas, reduzindo o hiato existente entre os objetivos desejados e os alcançados.

Na redução deste hiato, muitas empresas usam mais recursos, ações sobre as circunstâncias ou se direcionam mais em prol de objetivos intermediários. Pela busca de soluções gradativas ou, simultaneamente, de vários problemas ao mesmo tempo, tentando manter-se durante um período duradouro ou mesmo para sempre.

Os objetivos da empresa, diante deste contexto podem ser definidos através de três verbos segundo Bentlem (2005, p.8): 1) SER – o que a empresa quer ser; 2) ESTAR – como e onde a empresa quer estar; e 3) FAZER – o que a empresa quer fazer.

A escolha dos objetivos deve preceder a ação deliberada, pois, o que ocorre na mente do gestor é à parte do pensamento estratégico, ou seja, a distinção entre uma ação desordenada de uma ação deliberada.

Como forma de auxílio neste processo Chiavenato (2000) sugere que o controle estratégico ou controle organizacional objetiva auxiliar nas decisões da alta gerência, no controle e no desempenho da empresa de forma sistêmica e integrada. Uma vez estabelecidos os objetivos a serem atingidos, elaboram-se os planos para alcançá-los, sendo que o controle estará desempenhando a função de aferir as reais condições, seu confronto com os padrões, além de direcionar a empresa no rumo certo aos objetivos pretendidos.

Indo além, Certo e Peter (2005), enfatizam a administração estratégica como um processo contínuo e interativo que objetiva manter uma empresa como um conjunto adequadamente integrado em seu ambiente. Possibilitando a organização, à capacidade de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia ao empreendimento.

Para tanto, se faz necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional, que além de definir formalmente como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas, a ela cabe também suportar a estratégia da empresa. Neste contexto, Mintzberg *apud* Oliveira (2007) ressalta que devido às novas contingências que se apresentam as empresas, surgem às novas possibilidades estruturais e as novas formas de coordenação do trabalho. O autor apresenta cinco formas essenciais para a integração/coordenação do trabalho, são elas: padronização dos processos de trabalho - uso de procedimentos e instruções padronizadas; padronização dos resultados - definição de metas e objetivos específicos; padronização das habilidades - a partir da qualificação dos indivíduos; supervisão direta - uso de um gerente coordenador; e ajustamento mútuo - comunicações informais e grande troca de informações entre os - envolvidos.

Nota-se que todos os autores referenciados convergem para a mesma idéia, pois a organização deve possuir um rigoroso controle aliado a outras ferramentas gerenciais de forma a alcançar os objetivos propostos.

3. Metodologia

Do ponto de vista da natureza, em função de envolver a geração de conhecimentos que tenham aplicação prática e que sejam dirigidos à solução de problemas específicos, além de verdades e interesses locais, a pesquisa é aplicada (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotado o procedimento técnico estudo de caso descritivo, que, conforme Yin (2005) é utilizado para descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que o fato ocorre. O estudo de caso é a principal parte do trabalho, considerando-se que o foco de interesse da pesquisa está voltado para fenômenos atuais, analisados dentro do contexto real da empresa objeto do estudo. Para Gil apud Silva & Menezes (2005, p. 21) “... o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ainda Yin (2005) sugere que seis fontes de evidências devem ser utilizadas na medida do possível, para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observações participativas; (6) artefatos físicos. Buscou-se neste trabalho a utilização do maior número possível destas fontes de evidências, que na visão de do autor, são complementares e não possuem vantagens indiscutíveis umas sobre as outras, porém, quanto mais fontes utilizadas, melhor para o estudo de caso. Ainda assim, atenção especial foi dispensada para a entrevista.

Em relação ao método de coleta de dados, utilizou-se a observação direta intensiva, análise documental e também entrevista estruturada com o proprietário da empresa analisada, tendo em vista elevar o grau de credibilidade da pesquisa, pois Lakatos e Marconi (2007, p.190) enfatizam que a entrevista promove uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária para a pesquisa.

A entrevista foi elaborada com base em um roteiro, enviada anteriormente ao entrevistado para que pudesse ter conhecimento de seu teor. De acordo com Lima (2004) a entrevista estruturada ou padronizada caracteriza-se pelo fato de, no momento da entrevista, o entrevistador e o contato se orientarem por um roteiro previamente elaborado e conhecido.

Paralelamente à entrevista, foram realizadas observações diretas no local de trabalho, bem como contato do pesquisador com alguns dados documentais sempre com explicações do proprietário entrevistado.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, visto que: [...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Quanto aos objetivos é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

4. Resultados: O caso da empresa prestadora de serviços a indústrias no ramo projetos, consultoria e execução

A empresa, objeto do estudo é uma prestadora de serviços do ramo de projetos, consultoria e execução em âmbito industrial. Localiza-se em Ponta Grossa - Paraná e foi fundada em 1988. Inicialmente seu quadro funcional era de 05 (cinco) pessoas. Mesmo sem planejamento e controle, conforme relatado pelo proprietário, conseguiu se desenvolver e chegou a possuir uma equipe de 35 (trinta e cinco) funcionários no ano de 2004. Porém no ano de 2007, possui 18 (dezoito) colaboradores. Para um melhor entendimento, classifica-se economicamente, no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quanto ao porte, como sendo pequena empresa, com um número de funcionários de dez a quarenta e nove. Já no enquadramento de acordo com a legislação do Estatuto da micro empresa e da empresa de pequeno porte – Lei

nº 9.841/99, a mesma se enquadra segundo a arrecadação com uma receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Na primeira etapa da entrevista foram efetuadas questões relativas ao planejamento da empresa, segundo o entrevistado: (1) a empresa nunca elaborou formalmente o planejamento estratégico; (2) desde sua fundação, em nenhuma oportunidade foi efetuada a leitura do ambiente interno e externo, ou seja, nunca foi utilizada a análise de SWOT – forças (*strengths*); fraquezas; oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) na formulação da estratégia; (3) não desenvolve a visão de futuro através da elaboração de cenários de modo a complementar o planejamento estratégico, ou seja, a empresa não possui uma gestão estratégica a qual tem por objetivo assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização no longo prazo.

Neste sentido, Costa (2006) dá ênfase ao processo de Gestão Estratégica, o qual passa primeiro por uma fase de diagnóstico, em que se procura detectar possíveis lacunas ou deficiências que, se não forem supridas ou retificadas a tempo, podem comprometer o sucesso da empresa.

O gestor evidenciou, na segunda etapa, que com relação às questões relativas ao processo orçamentário, que a empresa não utiliza o sistema orçamentário para planejamento.

Já na terceira etapa da entrevista, foram abordadas as questões relativas ao controle e avaliação de desempenho da empresa, apresentando os seguintes resultados: (1) a empresa não tem o custo integrado e coordenado com a contabilidade, (2) não forma preços de venda; (3) não faz avaliação de desempenho setorial; (4) nos modelos de centros de lucro, centros de investimento e unidades de negócio, não ocorre decisão sobre os investimentos ou sobre quantidade de funcionários necessários à execução dos serviços.

Na quarta etapa da entrevista, solicitou-se de forma resumida que fossem colocadas às dificuldades que são observadas dentro da organização, obtendo-se o seguinte: (1) não existe planejamento; (2) há falta de pessoal técnico capacitado, e o pessoal de apoio externo possui baixo nível de escolaridade; (3) equipamentos e ferramental obsoletos ou em estado de má conservação, advindo do uso inadequado/incorreto por parte dos funcionários; (4) ambiente de trabalho sem infra-estrutura e; (5) de maneira geral impera a desorganização, pois não existem controles administrativos, operacionais ou gerenciais para a tomada de decisão.

Neste contexto, tanto Megginson et al. (1998), quanto Daft (1999) e Robbins (2003) são unânimes em relação ao controle, deixando claro que este deve funcionar de modo a assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam atingidos. Além disso, enfatizam a importância da monitoração nas atividades, as quais devem ser realizadas de maneira planejada, corrigindo os possíveis desajustes para que a empresa siga na direção desejada.

Para finalizar a entrevista, abordou-se uma questão aberta, relativa à forma de gestão, em que foi questionado em qual estilo o gestor enquadraria seu conhecimento sobre controle gerencial. O mesmo descreveu que: na fundação da empresa em 1988, não se fazia necessário este tipo de conhecimento, e que ele mesmo, que é engenheiro por formação, considerou um fator agravante desconhecer conceitos e aplicações pertinentes à administração, para melhor poder desempenhar a função de administrador. Neste sentido, Berti (2001, p.32) afirma que “um conhecimento sobre a teoria da administração possibilita a visualização dos objetivos e metas da empresa, bem como os controles necessários e que devem ser implantados para evitar desvios nos objetivos definidos”. Desta forma, percebe-se que o desconhecimento impactou de forma negativa, avaliando-se a empresa em 2007, por não ter implantado os processos de controle, que fornecessem uma visão do todo, das diversas áreas, como: administrativa, compras, recursos humanos, técnica, contábil e financeira.

Outro fator agravante, a empresa não possui uma visão sistêmica de sua empresa, não dispor de informações e controles adequados, desta forma, o processo de tomada de decisão foi prejudicado. O proprietário da empresa também se equivocou quando delegou funções vitais a pessoas contratadas, sem o devido acompanhamento sendo assim, em algumas áreas foram tomadas decisões contraproducentes à empresa gerando diversos inconvenientes e prejuízos.

Como por exemplo, compras erradas: aquisição de quantidades desnecessárias de materiais, aliadas a prazos de pagamento e recebimento inadequados da obra envolvida, causando desequilíbrio financeiro e, obrigando o proprietário a responder por estas dívidas com parcela do seu capital particular, para honrar compromissos assumidos com fornecedores. Além disso, ocorreu desaparecimento de grandes quantidades de materiais, tendo a empresa que, além de arcar com os valores assumidos com fornecedores sem a venda dos materiais, suportar o prejuízo gerado.

Com o decorrer do tempo, e a abertura de novos mercados, a função de administrar, passa a exigir muito mais do gestor no processo decisório, e a escassez de informações confiáveis para a decisão, passou a ser extremamente letal a empresa. Outro fator relevante para a organização da empresa de acordo com Robbins (1999), é a estrutura organizacional que define formalmente como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas. Estas poderão ocorrer em nível de especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, formalização, centralização e descentralização. Sendo que a estrutura organizacional é um meio utilizado para ajudar a administração a alcançar seus objetivos sendo que deve acompanhar e sustentar a estratégia da empresa.

Finalmente, um outro aspecto a ser considerado, segundo o entrevistado, é o fato de que na última década devido à política tributária, a empresa teve reduzida sua rentabilidade e, com isso, a capacidade de investimento em patrimônio e equipamentos. Hoje, em 2007, a empresa passa por uma grande descapitalização, de acordo com o entrevistado. Portanto, para cobrir o desequilíbrio financeiro e na tentativa de capitalizar a organização, se obrigou a recorrer às instituições financeiras para tentar honrar salários, encargos e fornecedores. Com relação à estrutura da empresa, a mesma está operando em um ritmo muito lento, pois devido às dificuldades pelas quais está passando, no momento não possui condições de adquirir, renovar ou substituir máquinas e equipamentos que se encontrem obsoletos, muito menos tentar modernizá-la.

O gestor relata ainda que após este declínio, ocorrido devido aos fatos apontados anteriormente, a prática contábil da empresa passou a ser vista com mais cautela, porém, alguns funcionários ao perceberem a situação delicada pela qual a organização se encontra, resolveram pedir demissão. No entanto, os funcionários que resolveram permanecer na empresa estão se esforçando no cumprimento de suas funções, não medindo na tentativa de reverter a situação. O entrevistado também informa que estão sendo levantadas todas as informações necessárias junto aos funcionários, e com pessoas que possuam uma maior experiência em gestão com o intuito de resgatar a empresa desse contexto em que se encontra atualmente.

5. Análise dos resultados

Em uma época na qual era necessário um diferencial para ser inserido em um mercado extremamente exigente e competitivo, a empresa Beta conseguiu seu intento e se desenvolveu, sendo reconhecida pela confiabilidade, alta qualidade de seus serviços prestados à indústria no Estado do Paraná e em outros, fato este, comprovado pela grande procura dos serviços prestados pela organização, que desde sua criação até os dias atuais, apesar da crise, não necessitou, ir à busca de clientes e fazer marketing, pois estes vêm à empresa através de recomendações de clientes, denotando um ponto positivo a ser explorado pela organização.

Um fator agravante, é que a empresa não utiliza o sistema orçamentário para planejamento. Além disso, não tem o custo integrado e coordenado com a contabilidade, não forma preços de venda; não faz avaliação de desempenho setorial; nos modelos de centros de lucro, centros de investimento e unidades de negócio, não ocorre decisão sobre os investimentos ou sobre quantidade de funcionários necessários à execução dos serviços. Isto denota sérios problemas, tendo em vista que o controle contábil/financeiro proporciona embasamento consistente para a tomada de decisões, permitindo ao gestor utilizar os dados passados da empresa para estabelecer tendências e tomar medidas necessárias para a correção de pontos fracos.

Verifica-se claramente a falta de pessoal técnico capacitado e o baixo nível de escolaridade do pessoal de apoio externo, além dos equipamentos e ferramental obsoletos ou em estado de má conservação; o ambiente de trabalho sem infra-estrutura, onde de maneira geral impera a desorganização, devido à falta de controles administrativos, operacionais ou gerenciais para a tomada de decisão.

Quando da fundação da empresa, até pela própria formação de seu dirigente, engenharia, desconhecendo desta forma, conceitos e aplicações pertinentes à administração, no decorrer do tempo, devido ao crescimento desordenado da empresa, desempenhar a função de administrador se tornou cada vez mais difícil. Na análise empresarial em 2007, funções básicas como o planejar, organizar, dirigir e controlar inexistia na empresa, principalmente, nos aspectos ligados ao planejamento, à organização e nos processos de controle do empreendimento. Desta forma, a empresa ficou à deriva da sorte, pois muitas vezes seus funcionários tomaram decisões contraproducentes à própria organização.

Todas as informações levantadas nas entrevistas, com o dirigente da empresa, bem como na observação direta com os funcionários ou mesmo nos documentos, levam a crer que o empreendimento pecou em relação a aspectos básicos inerentes à administração, ao buscar sanar essas deficiências através da contratação de pessoas para as diversas áreas, delegando atividades sem o devido acompanhamento. Algumas respostas neste sentido, não foram positivas, pois, também não havia um direcionamento claro do que fazer, por que fazer, como fazer e quando fazer. Desta forma, diante dos fatos relatados e observados, percebe-se que a situação atual da empresa é extremamente delicada, estando a mesma em um momento de crise, que pode conduzi-la à insolvência.

Através da análise dos dados da entrevista percebe-se que existem várias lacunas no que refere aos controles gerenciais utilizados pela empresa, dificultando a tomada de decisão e ou mesmo implicando na permanência da empresa no mercado. Entre as lacunas estão: a empresa nunca fez a leitura do ambiente externo e interno, não possui o planejamento estratégico, não desenvolve a visão de futuro através da elaboração de cenários, ou seja, não possui uma gestão estratégica, a qual tem por objetivo assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização no longo prazo.

6. Considerações finais

A presente pesquisa apresentou a importância do controle gerencial como subsídio para análises físicas, econômicas, financeiras e estabelecimento de critérios lógicos para a tomada de decisões. A empresa estudada, diante dos fatos abordados, demonstrou não efetuar de forma eficiente e eficaz, itens como: planejar, organizar, dirigir (liderar e motivar) e controlar continuamente.

Diante deste cenário, primeiramente como proposta, aconselha-se à empresa manter os clientes potenciais, que se traduzem em receita certa; fazer com que os funcionários que decidiram permanecer na empresa se sintam cada vez mais motivados, procurando direcioná-los aos objetivos da organização de forma clara; manter comunicação aberta e controle

adequado por parte do dirigente, de modo a evitar que falhas básicas se transformem em perda de qualidade na execução dos serviços e que isso, conseqüentemente, se traduzir na perda do cliente.

Finalmente, verificou-se através da observação direta na empresa e entrevista com o dirigente, conversas com funcionários e fornecedores, que apesar do empreendimento estar em crise, o proprietário procura honrar seus compromissos, mesmo lesando seu patrimônio particular e renegociar os débitos assumidos pela empresa, dentro de suas possibilidades e de acordo com a atual realidade do empreendimento. Foi possível também observar que a ética nos negócios é marca registrada da empresa e faz com que mesmo passando por situação difícil, seus clientes não desapareçam, ou seja, a empresa continua prestando serviços às grandes indústrias dentro e fora do estado do Paraná, o que vem sendo um ponto favorável à sobrevivência do empreendimento.

Referências

- ARAÚJO, N.M.C. **Planejamento e controle de obras**. João Pessoa: CEFET – PB, 2005. (Apostila, Curso Superior de tecnologia em Gerência de Obras de Edificações).
- BERTI, A. **Diagnóstico Empresarial: teoria e prática**: São Paulo: Ícone , 2001.
- BRASIL. Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1.999. Estatuto **da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm>. Acesso em 25 abr 2007.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação das micro e pequenas empresas**. Disponível em <http://boasideias.com.br/legislacao/artigos/classificacao_empresas.htm> Acesso em 23 abr 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRY JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, H., apud OLIVEIRA, N. **Organizações Automatizadas: desenvolvimento e estrutura da empresa moderna**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- MINTZBERG, H. **Administração Estratégica**: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev.atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. p.138.
- VARALLA, R. **Planejamento e controle de Obras**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2003.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookmam, 2005.