

## Estratégias de Gestão

Os resultados da Paer mostram que a maioria das empresas pesquisadas preocupava-se com a informatização, sobretudo das atividades administrativas (72,93%), mas também das atividades operacionais (58,87%).

Observa-se que, para as empresas com até 29 pessoas, além da informatização de atividades, a elaboração de fluxo de caixa (42,09%) e de planilhas de custo (36,55%) constituem instrumentos de elevado uso, contrariamente às de grande porte que se utilizaram dos diversos tipos, inclusive os mais sofisticados, como *software* de gestão integrada (60% das empresas com mais de 500 empregados).

**Tabela 32**

Empresas de Serviços que Utilizaram Instrumentos Gerenciais, segundo Tipos de Instrumentos Estado de São Paulo 2001

Tipos de Instrumentos	Total de Empresas		Faixas de Pessoal Ocupado			
			até 29 pessoas	30 a 99 pessoas	100 a 499 pessoas	500 e mais pessoas
	Abs.	%	%	%	%	%
Emissão de Pedidos por Computador	7.084	34,91	30,67	34,78	46,34	63,89
Programa Contínuo de Reposição de Estoque	4.933	24,31	20,82	24,69	31,23	50,78
Banco de Dados Informatizado de Clientes	96.698	27,05	25,95	53,37	72,57	76,74
Banco de Dados Informatizado de Fornecedores	57.110	15,98	15,04	38,73	50,85	70,05
Estudos sobre Concorrentes	59.369	16,59	16,37	21,46	23,85	36,07
Estudos sobre Clientes	111.773	31,22	30,8	40,83	47,85	61,94
Informatização das Atividades Operacionais	11.941	58,87	55,53	58,69	68,32	81,26
Informatização das Atividades Administrativas	14.803	72,93	68,42	74,28	83,05	90,89
Uso de Softwares de Gestão Integrada	6.078	29,96	22,19	33,07	44,63	60,72
Fluxo de Caixa	141.866	42,03	42,09	9,81	100,00	...
Planilhas de Custos	123.229	36,51	36,55	8,63	100,00	...
Programação de Investimentos	76.378	22,63	22,61	8,63	98,93	...

Fonte: Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

Notas: Proporção sobre o total de empresas.

"..." Dado não disponível.

Quanto ao tipo de estratégias de gestão adotadas no período 1999-2001, segundo declarações recolhidas pela Paer, a maioria das empresas optou pela ampliação da capacidade de atendimento (64,59%) e pela da variedade de serviços (57,06%), e uma parcela igualmente significativa adotou a especialização no segmento de mercado (46,05).

**Tabela 33**

Empresas de Serviços que Adotaram Estratégias de Gestão no Período 1999-2001, segundo Estratégias Adotadas  
Estado de São Paulo  
2001

Tipos de Estratégias	Empresas	
	Abs.	%
Redução da Variedade de Serviços	1.782	8,80
Ampliação da Variedade de Serviços	11.557	57,06
Redução da Capacidade de Atendimento	1.818	8,96
Ampliação da Capacidade de Atendimento	13.103	64,59
Redução do Número de Empregados	6.183	30,48
Aumento do Número de Empregados	8.319	41,02
Utilização de Marcas de Terceiros	2.369	11,68
Especialização no Segmento de Mercado	9.318	46,05

**Fonte:** Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

**Nota:** Proporção sobre o total de empresas.

No que diz respeito à modernização organizacional dos serviços, 26,91% das empresas contrataram consultoria ou realizaram esforços para implantação de programa de qualidade e produtividade no período estudado. Os resultados mais expressivos foram observados nos segmentos intensivos em tecnologia: P&D (48,97% das empresas), energia, gás e água (43,87%) e atividades de informática (42,45%). Já nas atividades de lazer e cultura e nas atividades assistenciais e coletivas, essa taxa foi de 20%.

**Tabela 34**

Empresas de Serviços que Contrataram Consultoria/Realizaram Esforços Internos para Implantação de Programas de Qualidade e Produtividade segundo Atividades Pesquisadas  
Estado de São Paulo  
2001

Atividades Pesquisadas	Empresas com Programas de Qualidade/Produtividade	
	Nº Abs.	%
Total	5.555	26,91
Serviços Relacionados à Agricultura	41	21,73
Serviços Técnicos às Empresas	550	32,33
P & D	20	48,97
Atividades Imobiliárias	227	22,89
Serviços Auxiliares às Empresas	702	20,62
Transporte	699	25,45
Telecomunicações	45	36,39
Correio	39	35,51
Atividades de Informática	432	42,45
Serviços Pessoais	135	35,55
Atividades de Lazer e Cultura	238	18,26
Alojamento	211	27,52
Alimentação	493	23,30
Saúde	581	42,03
Educação Formal	476	28,24

(continua)

Atividades Pesquisadas	Empresas com Programas de Qualidade/Produtividade	
	Nº Abs.	%
Educação Não-Formal	103	34,90
Atividades Assistenciais e Coletivas	96	18,40
Energia, Gás e Água	154	43,87
Limpeza Urbana e Esgoto	20	23,17
Intermediários do Comércio	120	27,54
Manutenção e Reparação	173	26,92

**Fonte:** Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

**Nota:** Proporção de empresas em relação ao total.

A análise dos dados relativos à implantação de programas de qualidade segundo o porte das empresas, mostra que, em geral, os números crescem conforme cresce o tamanho destas. Entretanto, observa-se que para a educação não-formal, saúde, correio e energia, gás e água, esses índices são elevados também para as empresas com até 29 pessoas ocupadas, com 52,50%, 49,26%, 49,18% e 46,88%, respectivamente.

**Tabela 203**

Proporção de Empresas de Serviços que Realizaram Esforços Internos para Implantação de Programas de Qualidade e Produtividade, segundo Atividades Pesquisadas  
Estado de São Paulo  
2001

Atividades Pesquisadas	Em porcentagem			
	Até 29 Pessoas	30 a 99 Pessoas	100 a 499 Pessoas	500 e Mais Pessoas
Total	24,05	26,80	36,75	55,19
Serviços Relacionados à Agricultura	23,05	20,67	31,25	0,00
Serviços Técnicos às Empresas	30,00	32,41	47,74	75,00
P & D	25,47	64,36	33,33	60,00
Atividades Imobiliárias	6,18	34,14	45,95	75,00
Serviços Auxiliares às Empresas	17,38	17,72	29,27	45,44
Transporte	14,98	25,69	44,70	67,42
Telecomunicações	6,50	37,87	70,45	84,62
Correio	49,18	25,35	12,50	100,00
Atividades de Informática	40,23	41,62	61,06	79,17
Serviços Pessoais	45,34	13,01	34,61	66,67
Atividades de Lazer e Cultura	19,78	12,14	28,85	47,06
Alojamento	30,40	21,69	40,84	66,67
Alimentação	21,04	24,19	41,95	64,29
Saúde	49,26	37,02	36,32	53,93
Educação Formal	23,99	28,66	34,48	35,71
Educação Não-Formal	52,50	22,06	28,98	33,33
Atividades Assistenciais e Coletivas	11,83	18,59	23,56	28,00
Energia, Gás e Água	46,88	33,65	46,00	68,75
Limpeza Urbana e Esgoto	11,28	21,05	28,57	55,56
Intermediários do Comércio	23,78	33,56	40,00	50,00
Manutenção e Reparação	7,56	49,71	50,00	100,00

**Fonte:** Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

**Nota:** Proporção sobre o total de empresas.

Apesar de quase 30% das empresas terem afirmado que realizaram esforços para implantação de programas de qualidade e de produtividade, somente 5,79% delas possuíam certificado da série ISO 9000. Novamente, os segmentos intensivos em tecnologia foram os que mais obtiveram esse certificado: energia, gás e água (26,23% das empresas), telecomunicações (18,19%) e atividades de informática (15,52%), enquanto que as atividades de lazer e cultura e as assistenciais e coletivas apresentaram os piores resultados, provavelmente porque esses programas e certificados não se aplicam especificamente a esses segmentos. Quando se avaliam os dados por faixa de pessoal ocupado, as proporções são semelhantes, sendo maiores quanto maior é a empresa.

**Tabela 35**  
Empresas de Serviços que Possuíam Certificado da Série ISO 9000 segundo Atividades Pesquisadas  
Estado de São Paulo  
2001

Atividades Pesquisadas	Empresas com Certificado ISO 9000	
	Nº Abs.	%
Total	1.191	5,79
Serviços Relacionados à Agricultura	x	x
Serviços Técnicos às Empresas	81	4,74
P & D	x	x
Atividades Imobiliárias	55	5,58
Serviços Auxiliares às Empresas	144	4,22
Transporte	234	8,51
Telecomunicações	23	18,19
Correio	4	3,99
Atividades de Informática	158	15,52
Serviços Pessoais	37	9,78
Atividades de Lazer e Cultura	13	1,03
Alojamento	23	2,99
Alimentação	48	2,25
Saúde	63	4,59
Educação Formal	102	6,06
Educação Não-Formal	7	2,39
Atividades Assistenciais e Coletivas	9	1,67
Energia, Gás e Água	92	26,23
Limpeza Urbana e Esgoto	10	11,47
Intermediários do Comércio	59	13,61
Manutenção e Reparação	29	4,57

**Fonte:** Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

**Nota:** Proporção de empresas em relação ao total.

Os dados sobre terceirização no setor serviços mostram que as atividades mais terceirizadas integralmente pelas empresas eram a assessoria jurídica (63,44% das empresas) e os serviços de contabilidade (63,29%), seguidas de

manutenção e conserto de computadores (59,38%). Entre as menos terceirizadas, encontravam-se transporte de funcionários, pós-venda, distribuição e revenda de mercadorias e *telemarketing* (menos de 3%).

No grupo de serviços gerais, além dos já mencionados, destaca-se a terceirização total da manutenção de veículos e de equipamentos. Em contrapartida, as atividades voltadas aos funcionários, como transporte, alimentação, treinamento e recrutamento e seleção, eram pouco terceirizadas (não atingindo 8% das empresas). Os serviços de limpeza eram pouco terceirizados nas empresas de pequeno porte (16%), enquanto que nas de grande porte (mais de 500 pessoas), eram terceirizado em quase 40%.

Quando se observa o conjunto das atividades ligadas à área de informática, constata-se uma elevada terceirização, principalmente em manutenção e conserto de computadores e desenvolvimento de programas e sistemas de informática. O resultado inferior de processamento de dados (8,71% das empresas) pode ser atribuído ao fato de que esse serviço era demandado por terceiros, em geral somente por unidades de maior porte, ou no caso de a atividade ser usuária de grandes bancos de dados, o que não justificaria sua aplicação ou a necessidade de terceirização em muitas unidades.

Em relação às atividades ligadas a *marketing* e vendas, observa-se que apenas publicidade e propaganda apresentavam um percentual expressivo de terceirização (22,87%), enquanto nas demais não chegava a 7%. Os serviços ligados à área de gestão também eram pouco terceirizados. O quadro é o mesmo para todas as faixas de pessoal ocupado.

**Tabela 36**

Empresas de Serviços que Terceirizaram Totalmente Atividades, segundo Tipo de Atividade  
Estado de São Paulo  
2001

Atividades Totalmente Terceirizadas	Empresas	
	Abs.	%
Assessoria Jurídica	12.859	63,44
Serviços de Cobrança	1.551	7,66
Serviços de Contabilidade	12.826	63,29
Serviços de Transporte de Mercadorias	3.124	15,42
Transporte de Funcionários	411	2,16
Serviços de Recrutamento e Seleção de Mão-de-Obra	1.513	7,47
Serviços de Treinamento de Recursos Humanos	1.163	5,74
Serviços de Ambulatório	2.548	12,56
Serviços de Alimentação para Funcionários	1.521	7,50
Serviços de Limpeza	3.444	16,99
Serviços de Manutenção Predial	5.288	26,07
Serviços de Portaria, Vigilância e Segurança	5.634	27,78
Manutenção de Veículos	8.746	43,16
Manutenção de Equipamentos	9.421	46,46
Desenvolvimento de Programas e Sistemas de Informática	8.901	43,91
Processamento de Dados	1.764	8,71
Gerenciamento de Sites	3.519	17,37
Soluções Internet	4.803	23,72
Gerenciamento de Rede de Informática	5.108	25,22
Manutenção, Conserto de Computadores	12.028	59,38
Pós-Venda	425	2,10
Comunicação Empresarial	759	3,75
Distribuição e Revenda de Mercadorias	463	2,29
Organização de Feiras, Exposições e Convenções	625	3,08
Telemarketing	532	2,63
Pesquisa de Mercado	1.293	6,38
Publicidade e Propaganda	4.634	22,87
Assessoria em Gestão Empresarial	1.632	8,05
Serviços de Logística	993	4,90
Serv. de Controle e Gestão de Contratos Terceirizados	860	4,24

**Fonte:** Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

**Nota:** Proporção sobre o total de empresas.