

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC
CAMPUS DE VIDEIRA
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA**

DAYANE VIECELI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO PARA MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**VIDEIRA, SC
2010**

DAYANE VIECELI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO PARA MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado á UNOESC, como parte
dos requisitos para obtenção do grau
de especialista em Administração
Estratégica e Financeira.**

Orientador: Ms. Ildo Fabris

**VIDEIRA, SC
2010**

DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que me apoiaram e me incentivaram a desenvolver este trabalho, e a todas as empresas que colaboram respondendo minha pesquisa de campo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar saúde e coragem para enfrentar todos os desafios desta caminhada.

Agradeço aos meus pais, amigos e colegas que sempre estiveram ao meu lado durante todo este tempo.

Agradeço a todos que torceram por mim acreditando no meu sucesso.

Agradeço o professor e coordenador de curso Ildo Fabris, que não mediu esforços para me orientar na realização deste trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso de pós-graduação que, de alguma maneira, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao amigo e professor do curso de ciências contábeis Cláudio Balestieri, por seu apoio e contribuição com seu conhecimento sobre o método de gestão estratégica BSC – Balanced Scorecard.

RESUMO

A adoção de um planejamento estratégico pelas empresas é fundamental para que possa alcançar o sucesso organizacional. Sem técnicas de medição e análise, torna-se quase que impossível observar as variações ocorridas no ambiente empresarial, bem como ponderar o desempenho que a empresa tem apresentado. Para que uma organização possa se manter competitiva no atual mercado, onde se encontram cada vez mais clientes altamente críticos, e exigentes, é necessário que a empresa possua uma visão ampla do ambiente, tanto interno, quanto externo, elencando suas forças e fraquezas, e quais as ameaças que tem enfrentado, bem como observar nas oportunidades uma maneira de crescer frente a seus concorrentes. Para isso, o uso da análise SWOT pode auxiliar a empresa a mapear a situação em que se encontra, extraindo do resultado encontrado uma fonte de dados para ajudar na tomada de decisão. Entretanto, não basta apenas identificar quais as forças e oportunidades que a empresa dispõe, é necessário que haja um planejamento com metas estipuladas, limitando um determinado prazo para serem atingidas, pois só assim será possível corrigir suas fraquezas, e minizar as ameaças. É nessa etapa que o Balanced Scorecard é utilizado como uma ferramenta gerencial que projeta quatro perspectivas, compreendendo os processos internos da empresa, apredizado e crescimento, cliente e financeiro, onde serão definidos indicadores que posteriormente estarão relacionados a algumas metas, medidas e acompanhadas através de controles do que foi planejado em relação ao período programado. Todavia, o principal objetivo de uma empresa é a remuneração do capital investido pelos sócios, cujo retorno é obtido através do lucro da atividade. Sendo assim, os gestores precisam acompanhar constantemente os resultados alcançados, bem como as deficiências observadas na empresa, com foco no bom atendimento ao cliente que é o principal responsável pela continuidade do negócio. É preciso estar atento às freqüentes mudanças do mundo empresarial, e acompanhar o crescimento de novos negócios, preocupando-se sempre em satisfazer e fidelizar os clientes. Muitas empresas ainda utilizam o downsizing como forma de reduzir custos, visando aumentar seu faturamento, ou mesmo, diminuir prejuízos. Todavia, esse método de redução do quadro de pessoal deve ser adotado com cautela, uma vez que a demissão de pessoas que detêm um amplo conhecimento da atividade, e que

podem ser fundamentais para o negócio, se a empresa descartar estas competências, pode gerar transtornos maiores, comprometendo ainda mais os resultados. Sobretudo, a responsabilidade social e ambiental têm sido um diferencial para as empresas que buscam manterem-se competitivas no mercado, pois, mais que apenas comprar um produto, os clientes agora estão amplamente preocupados com os demais fatores que influenciam a manutenção de sua qualidade de vida. Para melhorar o desempenho da atividade da empresa é preciso desenvolver um planejamento de recursos humanos, o que permite uma análise do ambiente interno da organização, identificando se há necessidade de contratar ou demitir pessoas, bem como possibilita a criação de benefícios espontâneos, com prévia aplicação de uma pesquisa de clima organizacional que irá medir o grau de satisfação dos funcionários com seus cargos, e quais suas maiores preocupações. Em seguida, deverá ser verificada a necessidade de treinamentos dos funcionários, para proporcionar um melhor atendimento ao cliente, ou para atender alterações legais, envolvendo o departamento administrativo da organização. Após feitas as análises internas (planejamento de recursos humanos) e do ambiente da empresa (SWOT), com o auxílio do BSC (Balanced Scorecard) para medir os resultados alcançados, a empresa deve verificar a necessidade de investir um pouco mais em seu negócio. Para isso, é de grande importância a aplicação de técnicas de análise de investimento, que irão permitir que a empresa consiga diagnosticar qual investimento lhe trará maior retorno, analisando o custo oportunidade, e as taxas envolvidas. Sem um planejamento bem elaborado, com uso de técnicas que possam controlar e medir o alcance das metas, a empresa não consegue avaliar sua real situação no mercado, e corre o risco de operar em prejuízo por falta de controles gerenciais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Balanced Scorecard

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Diagrama SWOT.....	15
Quadro 2 – BSC – Perspectivas do Balanced Scordcard.....	18
Quadro 3 – Classificação do Porte Empresas - IBGE e SEBRAE	22
Quadro 4 – Classificação do Porte das Empresas – MP 275/05 SIMPLES	22
Quadro 5 – Critérios de análise de eficácia organizacional por grupo.	38
Quadro 6 – Cultura Organizacional.	40
Quadro 7 – Planejamento de Recursos Humanos.....	41
Quadro 8 – Planejamento Financeiro.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO	9
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ANÁLISE SWOT	14
2.2 BSC - BALANCED SCORECARD	16
2.2.1 Origem do Balanced Scorecard - BSC	17
2.2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard	18
2.3 MARKETING ESTRATÉGICO	20
2.4 CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS	21
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.5.1 Mudanças no Mundo Empresarial	24
2.5.2 Novos Negócios	26
2.5.3 Foco no Cliente	26
2.5.4 Gestão De Qualidade Total (TQM)	27
2.5.5 Redução do Quadro de Pessoal - Downsizing	29
2.5.6 Reengenharia	30
2.5.7 Competências Centrais - Aproveitar os Pontos Fortes	31
2.5.8 Sustentabilidade – Responsabilidade Social e Ambiental	33
2.5.9 Administração de Organizações e Pessoas	34
2.5.10 Cultura Organizacional	39
2.5.11 Administração de Recursos Humanos	40
2.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	48
2.6.1 Decisões de Investimentos	50
2.6.2 Custo Oportunidade	51
2.6.3 Horizonte de planejamento e Taxa Mínima de Retorno	52

2.6.4 Projetos de investimentos.....	53
2.6.5 Técnicas de análise de investimentos.....	54
3 RESULTADOS OBTIDOS COM APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ANÁLISE SWOT E BALANCED SCORECARD.....	62
3.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	62
3.2 ANÁLISE SWOT	71
3.3 BSC – BALANCED SCORECARD (Controle de Metas Estratégicas).....	74
4 RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA DE CAMPO.....	86
4.1 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE VESTUÁRIOS PROFISSIONAIS:	88
4.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	88
4.1.3 ANÁLISE SWOT	90
CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS.....	96

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será abordado sobre o tema e os objetivos, expondo o problema de pesquisa, e o modo como será estruturado o trabalho, fundamentando através da justificativa os motivos que impulsionaram a discorrer sobre o tema.

1.1 APRESENTAÇÃO

As pequenas e médias empresas há muito tempo vêm sendo alvo da atenção de analistas econômicos por conta do seu potencial de geração de renda e de emprego. No pós-Fordismo, esta atenção se intensifica, à medida que os atributos de flexibilidade e agilidade de adaptação às demandas das características de muitas PMEs são valorizadas. Assim, as políticas de inovação e apoio voltadas para estas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Entretanto, a diversidade do universo destas empresas torna-se difícil à prática de políticas de inovação e apoio a elas destinadas.

A capacidade prática das PMEs depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram. Tanto as PMEs como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar, as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no. Normalmente as empresas menores têm atividades diversificadas e estruturas flexíveis que favorecem ações rápidas a mudanças no. Além disso, estas empresas podem operar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação. O ambiente das empresas pequenas induz a uma maior motivação dos empregados em desenvolver a produtividade e a competitividade através de inovações.

Sendo assim, a evolução mercadológica tem proporcionado situações em que cada vez mais as empresas precisam se organizar e definir seus objetivos e estratégias anuais, para que possam atingir os resultados esperados e, até mesmo,

contornar possíveis situações que comprometeriam o sucesso dos negócios. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico auxilia a empresa a traçar metas para o futuro, baseado em ações do passado e presente, fazendo com que ela aproveite oportunidades frente às mudanças que ocorrem no mercado competitivo. Pode ser definido como sendo um processo de gestão que deve ser realizado de forma metódica e sistêmica, iniciando-se imediatamente no momento de maior necessidade. Quando não se tem um plano estratégico para a condução dos negócios, fica difícil de identificar as necessidades e oportunidades para os seus negócios e o tempo que precisarão para iniciar a implementação das medidas necessárias com a devida antecedência. Caso contrário ocorrerá o risco de chegar ao futuro como estão hoje, e se a concorrência permitir.

Um planejamento estratégico bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, fortalece o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional para melhor.

Partindo-se da idéia de planejar, temos uma visão de algo que buscamos alcançar adiante, que com o auxílio de algumas ferramentas conseguiremos criar um processo, planos de ações a serem postas em prática em um tempo determinado.

Aliando-se esta idéia com estratégias, iremos conseguir formular planos com ferramentas em potencias, capazes de nos direcionar para um caminho que nos levará a alcançar o objetivo com possibilidades de um êxito maior.

Pode-se dizer que, o planejamento estratégico irá nortear no ponto de vista administrativo, desenvolvendo ações que levarão a organização ao cumprimento de suas metas e objetivos, com auxílio de ferramentas favoráveis, determinadas no processo de planejamento estratégico, busca se proteger de possíveis ameaças e detectar oportunidades.

As fases do Planejamento Estratégico são as seguintes:

- *Avaliação Estratégica (Matriz Swot)* - análise do ambiente interno (forças e fraquezas da empresa) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças do mercado).

- *Definição das Prioridades* - identificação e definição dos principais focos de necessidades e objetivos da empresa, visando potencializar suas forças e minimizar ou eliminar suas fraquezas, convertendo-as em possíveis forças.

- *Programação das Ações* - definir quem vai fazer, o que será feito, como será feito, quando será feito e quanto custará para ser realizado.

- *Monitoração* - acompanhar todas as etapas para garantir que seguirão o planejamento previsto e atingir o sucesso almejado.

Com estas ações mínimas realizadas anualmente, a empresa terá condições e ferramentas suficientes para caminhar durante o ano e contornar imprevistos que venham a surgir, considerando que terá realizado uma análise das possibilidades com antecedência.

Conseguirá, desta forma, prever custos, delegar tarefas, otimizar tempo e potencializar resultados. Basta apenas ter foco e dedicação.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os resultados da adoção do planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas que buscam a permanência da competitividade no mercado?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas da região do meio-oeste Catarinense, como opção de alavancagem dos negócios.

1.3.1 Objetivo Geral

Aplicar a Análise SWOT em Organizações da região do meio-oeste Catarinense, como ferramenta para desenvolver estratégias administrativas e financeiras, com o auxílio do BSC e do Marketing estratégico, proporcionando às micro, pequenas e médias empresas, uma fonte de pesquisa com aplicação prática.

1.3.2 Objetivos Específicos

Expor sobre a classificação das empresas em micro, pequeno e médio porte.

Elaborar questionários com perguntas que identifiquem as características de cada empresa e seus padrões de administração.

Analisar cada caso e propor modelos de planejamento estratégico que auxiliem na gestão dos negócios.

Avaliar e demonstrar os resultados, de acordo com os dados pesquisados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o atual mercado competitivo, onde as Organizações precisam estar atentas á novas técnicas que lhes auxiliem na alavancagem de seus negócios, o uso da análise SWOT, que identifica quais os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades, pode subsidiá-las nessa tarefa. Logo, o profissional devidamente capacitado nessa matéria torna-se fundamental para seu desenvolvimento prático.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi baseada na pesquisa em bibliografias já existentes na área de Planejamento Estratégico para micro, pequenas e médias empresas, bem como em artigos eletrônicos via Internet; e, principalmente, em uma pesquisa de campo, aplicada nas empresas da região do meio-oeste catarinense, com o auxílio do conhecimento adquirido com professores durante o curso de especialização.

Como solução ao problema de pesquisa, será realizado um trabalho que permita utilizar a teoria como fonte de aplicação prática do planejamento estratégico e financeiro das empresas.

Inicialmente, trata-se o assunto de uma maneira bem abrangente, onde é abordado sobre as teorias do planejamento estratégico, análise SWOT, Balanced Scorecard e o marketing estratégico. Em seguida, parte-se para a aplicação prática do estudo, onde serão desenvolvidas algumas técnicas de planejamento estratégico e financeiro, como o planejamento de recursos humanos, elaboração da análise SWOT e do BSC, servindo de recursos para alavancar os negócios da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando-se pela definição da Análise SWOT, do BSC – Balanced Scorecard e do Marketing Estratégico, seguido pela classificação do porte das empresas.

2.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é um sistema simples, utilizada para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, e serve como uma ferramenta de análises de cenário, ou de ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo Púbio (2008) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.) Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

O conceito da análise SWOT tem sua fonte em: The concept of corporate strategy, de Kenneth Andrews. Porém, uma leitura superficial dessa fonte não traz definições precisas e modelos práticos, pois o autor não faz nenhuma referência direta à análise SWOT em todo seu livro.



Quadro 1 – Diagrama SWOT

Fonte: <http://pt.wikipedia.org>

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Por ser resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização, o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos. A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita. A aplicação da Análise SWOT num processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

2.2 BSC - BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial, o qual traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Essa ferramenta de avaliação está sendo cada vez mais utilizada para medir desempenho, onde a estratégia da organização é avaliada segundo perspectivas que refletem sua visão estratégica: financeira, de cliente, e medidas operacionais ou processos internos.

Cabe ressaltar que o **Scorecard** não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores, possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o BSC conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 1997).

BSC é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado.

O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, uma vez que as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Para que o BSC seja bem estruturado, além da combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas, é preciso que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas. Ele possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem-sucedida é necessário identificar os objetivos e medidas certos para que os investimentos e iniciativas não sejam desperdiçados.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre

indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, sendo que todas as perspectivas interligam-se entre si, formando uma relação de causa e efeito.

2.2.1 Origem do Balanced Scorecard - BSC

O Balanced Scorecard é uma metodologia que foi desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, cujos métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio.

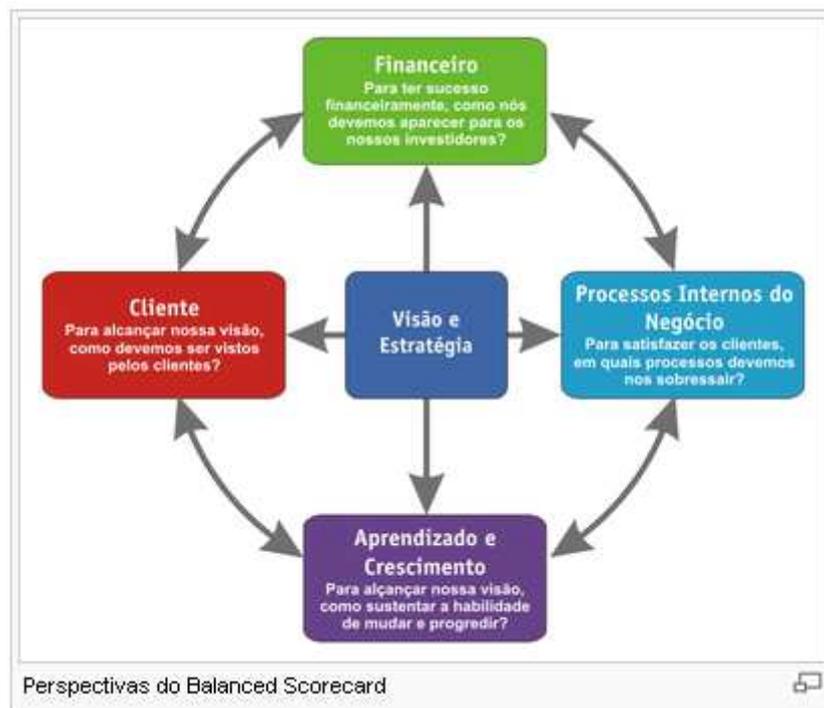
Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC (Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

2.2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

As quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, de Kaplan e Norton, fornecem um modelo amplo e suficiente que se encaixam os objetivos, indicadores e metas que facilitam a gestão dos negócios das organizações, conforme pode ser observado no modelo a seguir:



Quadro 2 – BSC – Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: <http://pt.wikipedia.org>

Essas perspectivas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores inter-relacionados e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento, e termina na perspectiva financeira.

➤ **Perspectiva Financeira** – Kaplan e Norton (1997, p. 47) afirmam que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro. Os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo, que

visam garantir a auto-sustentabilidade econômica-financeira da empresa, para investir em desenvolvimento de pessoas, infra-estrutura e tecnologia.

➤ **Perspectiva do Cliente** – conhecer os clientes é um fator fundamental para o bom desempenho da estratégia organizacional que tem como foco a satisfação e a retenção dos clientes. Porém, isso requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica, pois exige ouvir com empatia os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e o que não os agrada, se os produtos ofertados atendem ou não as suas necessidades, ou se os serviços de apoio estão adequados ou não. Logo, essa perspectiva está relacionada a “como os clientes vêem a empresa”.

Kaplan e Norton (1997) classificaram esta perspectiva nas seguintes medidas: participação de mercado e, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. As maiores preocupações dos clientes estão relacionadas normalmente com o tempo, a qualidade, o desempenho e os serviços de apoio, e com o preço e a segurança. Baseando-se na classificação acima, é possível atender o adequado controle que esta perspectiva exige.

➤ **Perspectiva dos Processos Internos da Organização** – é preciso identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos nas perspectivas de cliente e financeira. Kaplan e Norton (1997) recomendam que seja definida a completa cadeia de valor para os processos internos, iniciando pela inovação, identificando e se antecipando para atender possíveis necessidades atuais e futuras dos clientes, e definição das soluções para o atendimento dessas. Em seguida, devem ser analisados os processos de operações de entrega dos produtos e atendimento ao cliente, para então identificar e analisar os serviços de pós-vendas.

➤ **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** – esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento provém de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, que estão ligados a três categorias

principais: potencialidade dos funcionários, sistemas de informação adequados e motivação.

2.3 MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing Estratégico é a visão sistemática da empresa acerca do mercado onde atua. O posicionamento e a segmentação são as ferramentas chave para a efetividade desse processo.

Marketing pode ser entendido como a parte do processo de produção e de troca que está relacionado com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É popularmente definida como a distribuição e venda de mercadorias. Marketing inclui as atividades de todos aqueles que se dedicam à transferência de mercadorias desde o produtor até ao consumidor

Marketing tem muitas definições técnicas e até tentativas de tradução para o português como "Mercadologia" (RICHERS, 1986) ou "Mercância" (GRACIOSO, 1971). Seguem algumas consideradas mais significativas. Idiomáticamente, no uso diário, significa: "comercialização", mas também realização. Engloba todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam a satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos/serviços existentes ou novos. O Marketing identifica a necessidade e cria a oportunidade. Abaixo algumas definições citadas na literatura mundial:

- Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA - American Marketing Association - Nova definição de 2005).
- Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006).
- Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos (RICHERS, 1986).

- Marketing é o conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor (Dicionário Michaelis).
- Marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor (Dicionário Novo Aurélio).
- Marketing conjunto de operações executadas por uma empresa envolvendo a venda de um produto, desde a planificação de sua produção até o momento que é adquirido pelo consumidor (Dicionário Melhoramentos).
- Marketing se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: Mercado. Pode-se, então, afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA, Robson, 2006).
- Marketing é a capacidade de identificar por meio de estudos científicos do mercado as necessidades e oportunidades de produtos e serviços gerados para um determinado público-alvo, trazendo benefícios financeiros e/ou administrativos aos clientes através de transações bilaterais. (JAQUES, Leonardo, 2009).

O conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS

No Brasil, a classificação do porte das empresas em micro, pequenas, médias e grandes, sofre algumas alterações, de acordo com o setor econômico no qual está inserida: indústria/construção ou comércio/serviço.

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) estabelece os limites de acordo com a receita bruta anual. Já, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, definem que o porte das organizações pode ser também definido através do número de pessoas empregadas, conforme os indicadores abaixo:

Descrição	Nº de Pessoas Ocupadas		Receita Bruta Anual
	Indústria/Construção	Comércio/Serviço	
Micro Empresa	até 19	até 09	≤ R\$ 433.755,14;
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49	> R\$ 433.755,14 ≤ R\$ 2.133.222,00
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99	
Grande Empresa	acima de 500	acima de 100	

Quadro 3 – Classificação do Porte Empresas - IBGE e SEBRAE

Fonte: SEBRAE

Os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE (Micro e Pequenas Empresas).

Todavia, do ponto de vista tributário e fiscal, o regime simplificado de tributação SIMPLES adota um critério diferente para enquadramento das mesmas, como pode ser observado na Medida Provisória 275/05, que apresenta os seguintes limites:

Descrição	Receita Bruta Anual
Microempresa	≤ R\$ 240.000,00
Pequeno Porte	> R\$ 240.000,00 e ≤ R\$ 2.400.000,00

Quadro 4 – Classificação do Porte das Empresas – MP 275/05 SIMPLES

Fonte: SEBRAE

Para os estados, existem vários regulamentos que tratam sobre os pequenos negócios, sendo que os limites variam de acordo com sua situação econômica e fiscal. Os estados de SP, RS, PR e BA, apresentam os maiores limites de enquadramento, sendo que adotaram como receita bruta anual o valor de R\$ 2.400.000,00. Quanto aos municípios, são poucos os que contemplam de legislações próprias para o segmento da MPE.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização onde serão determinadas as políticas e os programas estratégicos necessários para alcançar os objetivos específicos rumo à consecução das metas.

O planejamento estratégico é também um instrumento para se estabelecer estratégias competitivas, sendo que cada vez mais os administradores utilizam-no como ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das organizações, uma vez que ele ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem dos seus objetivos.

Kotler (1997, p. 152) entende que *“o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”*.

o planejamento estratégico faz “as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar. (KOTLER, 1993, p.168).

Através do planejamento estratégico é possível diminuir o risco de tomar uma decisão errada obtendo uma visão criativa sobre os rumos das empresas reunindo todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização. Como as situações estão em constante mudança, planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma estratégia para sobreviver.

Por meio do planejamento estratégico é possível definir o negócio em que a organização atua e em qual deveria atuar, bem como sua missão.

A missão da organização é a primeira informação a ser extraída de um planejamento estratégico, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe ou pretende existir.

Posteriormente, uma visão bem-sucedida da organização vai ampliar e diversificar esta missão.

Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro, independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou ser uma empresa já estabelecida, as organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

Para elaborar o planejamento estratégico é preciso levar em conta as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Segundo Padoveze (2003, p. 95) um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, onde são diagnosticados fatores como: onde será o setor de atuação da empresa, quais os mercados em que irá competir, quais seus clientes e concorrentes, que tipos de produtos e serviços a empresa irá oferecer, quais seus valores, etc.

2.5.1 Mudanças no Mundo Empresarial

O mundo empresarial tem passando por drásticas mudanças. Há 40 anos, quase ninguém possuía um aparelho de fax, ou um celular. O termo *e-mail* e *modem* faziam parte do vocabulário de poucos. Os computadores que hoje ocupam cerca de 30 cm de espaço, antigamente precisavam de salas inteiras.

O comércio sem fronteiras, rompendo os limites de comercialização, além das mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas tornado-as mais acessíveis, bem como empresas com responsabilidade sócio-ambiental, preocupadas com sua imagem frente a seus clientes, refletem todas essas mudanças, que em apenas poucos anos, causaram grandes transformações.

Alvin Toffler afirmava que a história humana poderia ser dividida em três “ondas”, que refletem claramente estas mudanças:

- Primeira onda – *Agricultura*: até o fim do século XIX todas as economias eram agrárias, sendo que na década de 1890 cerca de 90% das pessoas estavam empregadas em trabalhos agrícolas.

- Segunda onda – *Industrialização*: do final do século XIX até os anos de 1960, a maioria dos países desenvolvidos deixaram de ser sociedades agrárias para se tornarem sociedades baseadas em máquinas. Essa onda trouxe grande mudança para os Aldeões ingleses à medida que se adaptavam à vida nas fábricas.

- Terceira onda – *Informação*: no início dos anos de 1970. Essa onda trouxe como consequência a eliminação de cargos industriais de baixa qualificação e, ao mesmo tempo, houve a criação de abundantes oportunidades de trabalho para técnicos cultos e qualificados, profissionais liberais e outros “trabalhadores do conhecimento”. A economia precisa de pessoas que possam preencher esses cargos, e as remunera bem por estes serviços. Esta situação contrasta com a passagem da primeira para a segunda onda, em que a transição da fazenda para o chão de fábrica exigia pouca qualificação, bastando apenas ter costas fortes e vontade de trabalhar duro. Porém, hoje, esse cenário mudou completamente. Aqueles que detêm o conhecimento e conseguem se ajustar à nova realidade são bem remunerados, enquanto os demais lutam para conseguir um emprego, ou para manter-lo.

Para Toffler, e outros, essas ondas eram essencialmente revoluções, nas quais “modos de vida” são inteiramente descartados e substituídos por novos.

A Revolução Industrial destruiu a carreira de milhares de artesãos qualificados, mas criou o grupo dos trabalhadores industriais, que em 1900 já representavam cerca de 20% da mão-de-obra. 50 anos depois, os trabalhadores industriais haviam se tornado o maior grupo isolado em vários países desenvolvidos. Fabricavam produtos como aço, automóveis, borracha e equipamento industrial. Nenhuma classe na história cresceu tão rapidamente, assim como caiu tão depressa. Atualmente, estes trabalhadores representam menos de 20% da mão-de-obra. A partir da Segunda Guerra Mundial, ocorreu um desvio do trabalho industrial para os cargos no setor de serviços.

Em 2000, os cargos fabris eram mais numerosos no Japão, 24,3%, do que nos Estados Unidos, 18%. Já na Itália, o setor de serviços correspondia a 59% dos empregos, sendo a mais baixa porcentagem entre todos os países industrializados, e no Canadá, o equivalente a 72%.

Atualmente, o número de empregos no setor de serviços vem crescendo, tanto nos trabalhos que exigem baixa qualificação (como funcionários de restaurantes *fast-food*, balconistas e auxiliares de saúde domiciliar), como no setor de

conhecimento, (como enfermeiras credenciadas, professores, advogados, engenheiros e tecnólogos).

2.5.2 Novos Negócios

A economia está sendo conduzida por pequenas empresas empreendedoras, formadas por pessoas que optaram por serem chefes de si mesmas.

A redução no quadro de pessoal de grandes corporações desempregou milhões de trabalhadores e gerentes, sendo que muitos desses funcionários passaram pelo trauma de serem demitidos, e fizeram disso uma oportunidade de auto-emprego, muitas vezes financiado pelas indenizações da demissão, ou por um prêmio à aposentadoria precoce. Já outros trabalhadores, que viram seus colegas e amigos perderem o emprego, concluíram que nessas empresas onde houve grande redução do quadro de pessoal, as oportunidades futuras seriam limitadas. Por isso, voluntariamente se desligaram da empresa que trabalhavam e passaram a serem autônomos.

Outro fator que impulsionou o espírito empreendedor em algumas pessoas, foram as opções de franquias, como O Boticário, Mc Donald's, Bob's, Habib's, entre outros, onde é possível o empreendedor gerir seu próprio negócio, mas com um risco menor, uma vez que as franquias possuem uma taxa de fracasso menor do que a abertura típica de um novo negócio, devido ao apoio fornecido pelo franqueador, em termos de marketing, operações e administração.

2.5.3 Foco no Cliente

No novo mundo, as necessidades do cliente é que conduzem os negócios. Stew Leonard, operador de um grande armazém de laticínios, afirma que só existem duas regras no seu ramo: “Regra 1 – O consumidor tem sempre a razão”. “Regra 2 – Se o consumidor algumas vez estiver errado, releia a regra nº 1”.

Aqueles que buscam o sucesso no mundo dos negócios perceberam que só podem atingi-lo no longo prazo, mediante a satisfação do cliente, já que em última

instância, é ele quem paga todas as contas. E os cliente de hoje dispõem de mais opções do que nunca e, portanto, tornaram-se ainda mais difíceis de contentar.

William F. Glavin, ex-vice-presidente da Xerox afirma que “Atender as exigências do cliente com um custo mais baixo será a força motriz do sucesso”, baseado em uma pesquisa que descobriu que os altos executivos consideravam a satisfação do cliente como a questão mais importante na determinação do sucesso empresarial, antes mesmo de desempenho financeiro, competitividade e marketing.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, em busca de um atendimento rápido, de alta qualidade e que mereçam o desembolso de seu dinheiro. Produção personalizada em massa, serviços telefônicos gratuitos, como os 0800, o crescimento da encomenda postal, compras por telefone e internet, supermercados de descontos e gerentes que se tornaram obcecados com a qualidade, constituem resposta a clientes mais exigentes. Até a definição de qualidade reflete essa perspectiva: os especialistas enfatizam que “a qualidade é o que o cliente diz que é”. Da mesma forma com que a economia tem passado por mudanças, o mesmo tem ocorrido com as novas Organizações, que estão se tornando mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes, com inovações como: cargos temporários, mão-de-obra diversificada, necessidade do aprimoramento contínuo e satisfação do cliente, redução do número de funcionários em grandes corporações, expedientes sem limite de tempo, trabalhos definidos em termos das tarefas a serem realizadas, funcionários com participação nas decisões, entre outros.

2.5.4 Gestão De Qualidade Total (TQM)

O movimento TQM (*total quality management*) é, em grande parte, uma resposta à competição global e aos clientes mais exigentes.

A Ford costumava dizer que “na Ford, a qualidade é o trabalho número 1”. Mas não só a Ford, como também a Motorola, a Xerox e a Federal Express têm como meta em comum melhorar a qualidade.

Embora a gestão de qualidade tenha se popularizado nos anos de 1980, 30 anos antes o americano W. Edwards Deming já via o TQM como uma ferramenta para melhorar a eficácia dos negócios. Em 1950, Deming foi para o Japão e explicou para muitos japoneses como melhorar a eficácia da produção. Fundamental em

seus métodos gerenciais era o uso de estatísticas para analisar a variabilidade nos processos de produção. Uma Organização bem administrada, segundo Edwards era aquela em que o controle estatístico reduzia a variabilidade e resultava em qualidade uniforme e quantidade previsível de produção. Suas idéias foram largamente responsáveis pelo incrível sucesso obtido pelo Japão do pós-guerra na criação de produtos de alta qualidade a preços muito competitivos.

Os gerentes americanos perceberam o que as companhias japonesas estavam fazendo e reagiram criando o TQM. Trata-se de uma filosofia de administração motivada pela constante consecução da satisfação do cliente mediante o aprimoramento contínuo de todos os processos organizacionais.

Apesar do TQM ter sido criticado por prometer muito e realizar pouco, seus feitos no geral são impressionantes. A Varian Associates, fabricante de equipamentos científicos, utilizou o TQM em sua unidade de semicondutores, para reduzir em 14 dias o tempo gasto para gerar novos projetos. Outra unidade da Varian, que produz sistemas de aspiração para câmaras limpas para condutores, melhorou o índice de entregas no prazo de 42% para 92% por meio da TQM. Uma pequena metalúrgica, a Globe Metallurgical, credita a TQM o fato de ter se tornado 50% mais produtiva. E aprimoramentos importantes obtidos nos anos de 2001 na qualidade dos carros produzidos pela GM, Ford e Chrysler podem ser diretamente atribuídos à implementação de métodos de TQM.

Os tópicos abaixo resumem os elementos básicos do TQM, segundo Robbins, Stephen P. (2003, p.13):

1. *Foco intenso no cliente* – o cliente não só inclui os de fora, que compram os produtos e serviços da organização, como também os clientes internos (como pessoal da expedição ou de contas a pagar), que atendem e interagem com outros na organização.

2. *Preocupação pelo aprimoramento constante* – O TQM é um compromisso em nunca estar satisfeito. “Muito bom” não é bom o bastante. A qualidade pode ser melhorada. O TQM cria uma corrida sem linha de chegada.

3. *Aprimoramento na qualidade de o que a organização faz* – o TQM usa uma definição muito ampla de qualidade. Ela não se refere apenas ao produto final, mas também ao modo como a organização trata as entregas, como responde

rapidamente às reclamações, a polidez com que os telefonemas são atendidos, e assim por diante.

4. *Mensuração precisa* – O TQM utiliza técnicas estatísticas para medir toda a variável crítica nas operações da organização. Essas operações são medidas comparadas com padrões ou marcos de referência (*benchmarks*) para identificar problemas, localizar suas raízes e eliminar suas causas.

5. *Participação ativa dos funcionários* – O TQM envolve o pessoal de linha no processo de aprimoramento. Nos programas de TQM, equipes são amplamente empregadas como veículos de participação ativa na detecção e na solução de problemas.

2.5.5 Redução do Quadro de Pessoal - Downsizing

O *downsizing* é a prática de redução do tamanho de uma Organização por meio de demissões generalizadas.

Nos anos de 1990 o *downsizing* foi usado como estratégia dominante para reduzir custos nas Organizações. Os diretores, suscetíveis a esta moda passageira, utilizavam as demissões generalizadas para mostrar aos acionistas seu comprometimento em controlar custos, e aumentar o lucro da empresa.

Muitos gerentes estavam, na verdade, reduzindo estrategicamente operações que ficavam com excesso de pessoal e, ao mesmo tempo, aumentando pessoal em áreas que adicionavam valor. A *American Airlines*, por exemplo, reduziu sua mão-de-obra global em quase cinco mil trabalhadores, entre 1992 e 1994, mas sua unidade de serviços de informação aumentou em cerca de 2.200 pessoas durante este mesmo período.

Em uma redução do quadro funcional deve-se ter o cuidado para não descartar as verdadeiras competências da empresa, sendo estas fundamentais para a atividade, uma vez que já detém o conhecimento preciso.

2.5.6 Reengenharia

A reengenharia trata sobre o modo como o trabalho seria realizado e a Organização se estruturaria, caso fosse recomeçar da estaca zero.

Muitas empresas nos primeiros anos de sua atividade desenvolvem processos e depois se aligemam a eles, sem darem a devida atenção às mudanças que os trabalhos ocasionam com o passar do tempo. A lógica da reengenharia é justamente avaliar os processos de trabalho, e analisar possíveis mudanças que possam beneficiar a empresa, seja para reduzir custos, ou para dar agilidade e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Um departamento de contas a pagar da empresa FORD exemplifica como a aplicação da reengenharia pode favorecer a Organização. Desde os anos de 1930, esta unidade empregava 500 pessoas, divididas nas tarefas de compra, recepção de material, controle, conferência, e pagamento dos fornecedores. O processo era feito da seguinte forma: o departamento de compras emitia a ordem de compra a um fornecedor, com cópia para o contas a pagar, e quando o fornecedor enviava a mercadoria para a FORD, um funcionário no posto de recepção preenchia um formulário discriminando o material que havia recebido, e o enviava para o contas a pagar, que recebia também uma fatura do fornecedor para efetuar o pagamento. Sendo assim, este departamento precisava antes conferir se o material que constava no formulário da recepção estava de acordo com o pedido, realizado pelo departamento de compras, para posteriormente realizar o pagamento. Isso gerava um grande transtorno, pois envolvia muitas pessoas em um processo simples, sendo que o pessoal do contas a pagar passava a maior parte do tempo acertando situações de discrepância entre ordens de compra, canhotos de recepção, faturas e outros documentos.

A FORD reformulou radicalmente este processo, criando um sistema on-line onde, o departamento de compras emite uma ordem para o comprador, ficando armazenados esses dados no sistema, e quando o material é entregue na empresa, o funcionário da recepção confere se a mercadoria recebida corresponde à ordem de compra pendente no banco de dados. Se houver divergências, a remessa é recusada e o material é devolvido para o fornecedor. Porém, se estiver correto, ele informa ao computador que aceitou a mercadoria, e o sistema envia

automaticamente um cheque ao fornecedor. Logo, houve uma redução no quadro funcional de 75%, sendo que dos 500 funcionários que antes realizavam essa atividade, tornaram-se necessários agora apenas 125.

Essa situação demonstra como a reengenharia pode agilizar processos, e diminuir custos para a empresa, reduzindo drasticamente os desperdícios, as ineficiências e o número de pessoas necessárias para realizar uma determinada tarefa. No mundo atual, as empresas precisarão avaliar constantemente a necessidade da reengenharia, se quiserem manterem-se ativas no mercado.

Entretanto, devem estar atentas às mudanças que irão realizar, pois nem toda reengenharia é boa, se não for elaborado um estudo correto, que aponte para as reais necessidades de mudanças, e onde a solução não está na redução do quadro funcional de maneira desordenada.

2.5.7 Competências Centrais - Aproveitar os Pontos Fortes

As Organizações prósperas de hoje estão aproveitando seus pontos fortes, focando naquilo que fazem melhor, suas competências centrais, e liquidando negócios periféricos.

Muitas vezes múltiplos negócios podem ser prejudiciais para a empresa, pois quando tentam abranger uma parte muito grande do mercado, deixam de concentrar suas forças em sua atividade principal, na tentativa de “diluir riscos”.

A terceirização é uma iniciativa de enfatizar as competências centrais, com a contratação de empresas externas que forneçam recursos ou serviços que a empresa precise, sem manter um vínculo empregatício, reduzindo custos fixos e possibilitando a contratação de pessoal já treinado e com conhecimento nos serviços a serem realizados. Geralmente serviços como o de limpeza, vigilância, entre outros, são os mais terceirizados nas empresas, pois são necessários, mas podem ser executados por pessoas sem muito conhecimento. É importante lembrar que funcionários que realizam tarefas diretamente ligadas à atividade não devem ser terceirizados, pois além de exigirem treinamentos, ainda precisam estar inteiramente comprometidos com a empresa.

As parcerias com outras empresas também podem ajudar a focar nas competências centrais, pois permitem que as empresas realizem mais com menos, e beneficiem-se das competências centrais de outras organizações.

O conceito de *expediente* deveria ser extinto, uma vez que com a criação de horários, remunerações e cargos flexíveis, a empresa conseguiria funcionários mais envolvidos. O que acontece hoje é que um funcionário só consegue aumentar seu salário dentro de uma empresa se conseguir melhores cargos. Ou seja, não importa qual sua real contribuição para a organização, ele sempre irá receber aquele valor estipulado para seu cargo. Entretanto, com uma remuneração de faixa ampla, com redução de níveis de cargos ou de faixas salariais em poucas faixas amplas, a empresa consegue uma flexibilidade consideravelmente maior na vinculação da remuneração das habilidades e contribuições individuais de cada funcionário.

Muitas grandes empresas estão convertendo cargos permanentes em temporários, como foi o caso da Delta Air Line, onde 8% da força de trabalho é temporária; No McDonnell Douglas 10%, na Apple Computer 17% e, na varejista britânica Marks & Spencer 60% são funcionários temporários.

Na Inglaterra foram criados 215 mil cargos temporários em 1993, enquanto o número de cargos em tempo integral caiu para 287 mil.

Um grande contingente de mão-de-obra permanente restringe as ações gerenciais para empresas que sofrem altos e baixos dos ciclos de mercado. Isso abrange as micro, pequenas, médias e até mesmo as grandes empresas.

Empresas de pequeno e médio porte, como as de fabricação de uniformes profissionais, onde as encomendas de produtos são sazonais, é mais vantajoso para a empresa terceirizar o serviço de costura, treinando pessoas para realizarem esse trabalho em suas residências, fornecendo a estas os materiais necessários e os tecidos cortados, pagando então pelo serviço prestado, em vez de contratar uma profissional em período integral, sendo que o mesmo além de gerar encargos trabalhistas e receber também pelas horas não trabalhadas, a empresa ainda fica vulnerável a perdas por conta de ausências no trabalho com atestados, seja por saúde, ou por licença a maternidade, entre outros fatores.

Outro exemplo comum são as Lojas de vestuário e calçados, que em datas festivas, como natal, páscoa, dia das mães, etc., contratam temporariamente algumas atendentes para auxiliar nas vendas.

É comum também em cidades turísticas, como no litoral catarinense, durante o verão, a contratação temporária de pessoas para prestarem serviços como garçons de bares e lanchonetes, vendedores de lojas em Shoppings, entre outros serviços.

A empresa deve analisar a oportunidade de contratar profissionais temporários como uma opção de redução de custos, e flexibilidade para realizar análises gerenciais.

2.5.8 Sustentabilidade – Responsabilidade Social e Ambiental

As expectativas da sociedade em relação aos negócios mudaram. As contaminações de rios e desmatamentos de florestas podiam ser toleradas no passado, onde empresas ficam impunes a estes crimes ambientais. Até mesmo na política os padrões mudaram. Há 27 anos, a população era mais flexível em aceitar as ações antiéticas de políticos que cometiam tráfico de influências, mentiam, ocultavam contas de despesas ou contratavam amigos e parentes não qualificados para cargos públicos. Hoje, tais práticas tendem a publicações nas primeiras páginas de jornais, além de resultar em investigações de grande escala.

Atualmente, mesmo com as organizações sendo sócio-ambientalmente mais responsáveis do que em qualquer outro momento da história, as expectativas da sociedade em relação ao que é considerado como “conduta adequada”, elevou-se mais rapidamente do que a capacidade da empresa melhorar seus padrões. Logo, mesmo que as empresas possuam hoje mais consciência social, a percepção do público é de que elas ainda têm muito que melhorar.

Muitas empresas utilizam o utilitarismo para tomar suas decisões, o qual avalia as ações em termos de assegurar o maior bem ao maior número de pessoas, além de apenas cumprir a lei. A maior fabricante de roupas no mundo, *Levi-Strauss*, é um modelo de administração socialmente responsável. A companhia conta, por exemplo, com diretrizes éticas para negociar contratos no exterior que incluem desde questões de segurança ambiental e exigências de saúde até questões de livre associação.

2.5.9 Administração de Organizações e Pessoas

Em 1920 o francês Henry Fayol escreveu que todos os gerentes executam cinco funções: planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Hoje, o uso das funções da administração com maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém pode-se sintetizar em quatro funções, discriminadas abaixo, conforme afirma Stephen P. Robbins:

- Planejamento - abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades.

- Organização – abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões.

- Liderança – é o envolvimento dos gerentes na motivação dos funcionários, dirigindo as atividades dos outros, selecionando o canal de comunicação mais eficaz e solucionando conflitos entre os membros.

- Controle – depois que as metas são fixadas, os planos formulados, os arranjos estruturais definidos e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, a administração precisa monitorar o desempenho da organização, que deve ser comparado às metas previamente fixadas. Havendo alguma divergência importante, é tarefa dos gerentes trazer a organização de volta ao seu curso.

Logo, considerando que as organizações existem para atingir algum propósito, cabe a administração definir essa missão e os meios para sua realização através do planejamento, tendo os gerentes como responsáveis pela organização, liderança e controle de metas.

2.5.9.1 Papéis, Habilidades e Competências Gerenciais

Dentro de uma organização, os gerentes também desempenham alguns papéis importantes, e em 1960, Henry Mintzberg os classificou dez papéis, alocados a três temas, conforme detalhes abaixo:

→ Papel Interpessoal - *papel de chefe*, cumprindo algumas obrigações de caráter cerimonial e simbólico, bem como o *papel de líder*, que abrange contratar, treinar, motivar e disciplinar os funcionários; o *papel de ligação*, onde o gerente mantém contato com fontes internas e externas na captação de informações.

→ Papel Informacional - *papel de monitor*, onde o gerente recebe e coleta informações de organizações e instituições externas, por meio de revistas e conversas com outras pessoas para descobrir mudanças na preferência do público ou o que os concorrentes podem estar planejando; *papel de disseminador*, onde os gerentes transmitem essas informações aos demais membros da organização; e *papel de porta-voz*, no qual o gerente representa a organização diante de pessoas de fora da empresa.

→ Papel Decisorial – é o papel ligado às escolhas: *papel de empreendedor*, onde o gerente inicia e supervisiona novos projetos que melhorarão o desempenho da organização; no *papel de controlador de distúrbios*, deve tomar medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos; já, como *alocador de recursos*, é responsável por distribuir os recursos humanos, físicos e monetários; e como *negociador*, discute e barganha com outros grupos para obter vantagens para sua empresa.

Em uma organização, é preciso que os gerentes possuam algumas habilidades para obterem sucesso em seus cargos. Habilidades gerais como a aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, possibilitando a tomada de decisão acertada, bem como a capacidade de trabalhar em equipe, entender, delegar e motivar as pessoas, tanto individualmente, como também em grupo, assim como habilidades técnicas para aplicar o conhecimento especializado ou de experiência, e habilidades políticas, necessárias para ampliar sua posição e construir uma base de poder e contatos corretos, são fatores fundamentais para execução das atividades que este cargo carece.

Além do entendimento geral dos processos e produtos da organização, os gerentes também precisam ter um conhecimento específico de seu setor. Stephen Robins classificou as habilidades específicas em seis conjuntos de comportamentos que explicam 50% da eficácia de um gerente:

- *Controle do ambiente da organização e de seus recursos* – implica em demonstrar a habilidade, tanto na reuniões de planejamento e distribuição de recursos, como na tomada de decisão, na prevenção e na antecipação de mudanças

ambientais. Também implica em fundar as decisões sobre recursos no conhecimento claro, atualizado e preciso dos objetivos organizacionais.

- *Organização e coordenação* – nestas habilidades, os gerentes se organizam em torno de tarefas, e em seguida, coordenam relações de interdependência entre as tarefas, onde quer que essas relações existam.

- *Tratamento de informações* – esse conjunto de comportamentos abrange a utilização de canais de informação e comunicação para identificar problemas, compreender um ambiente em transformação e tomar decisões eficazes.

- *Previsão de crescimento e desenvolvimento* – os gerentes garantem seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal, bem como o de seus funcionários, mediante aprendizagem contínua no trabalho.

- *Motivação dos funcionários e administração de conflitos* – os gerentes reforçam os aspectos positivos da motivação de forma que os funcionários se sintam impelidos a executar o trabalho, eliminando, ao mesmo tempo, os conflitos que possam desmotivá-los.

- *Solução de problemas estratégicos* – os gerentes assumem a responsabilidade por suas próprias decisões e certificam-se de que os subordinados utilizem efetivamente suas habilidades de tomada de decisão.

Tanto os gerentes operacionais, como os da média administração, são responsáveis por algumas competências dentro da organização.

Segundo o “*MCI Lanches Standards for First Two Levels*” - *Personnel Management* (1990, p. 13.), as competências centrais para a média administração são: iniciar e praticar a mudança e aprimoramento de serviços, produtos, e sistemas; monitorar, manter e melhorar a entrega dos serviços e produtos, monitorar e controlar o uso de recursos; garantir a alocação eficaz desses recursos para as atividades e projetos; recrutar e selecionar pessoal; desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desempenho; planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por estas equipes e indivíduos; criar, manter e ampliar as relações de trabalho; procurar, avaliar e organizar informações para a ação; e, trocar informações para resolver problemas e tomar decisões.

2.5.9.2 O Gerente como Tomador de Decisões

O processo de tomada de decisão está diretamente ligado ao cargo de gerente, uma vez que este é o responsável por atividades variadas, como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias que atendam às necessidades da empresa, escolher entre candidatos a cargos, ou até mesmo a determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho. Na tomada de decisão devem-se levar em conta os seguintes fatores: identificação dos problemas, tomar decisões racionais, atentar para possíveis desvios durante a tomada de decisão, vantagens da decisão tomada em grupo e individualmente, e, o limite para autorizar um subordinado a tomar decisões operacionais.

2.5.9.3 O Gerente como Agente de Mudanças

No ambiente imprevisível de hoje, que exige que uma situação caótica e em mudança seja convertida em oportunidades, é preciso ter a capacidade de prosperar em meio a essa mudança e às incertezas do mercado, se quiser ser bem-sucedido e competir com seus rivais com inteligência, flexibilidade, agilidade, eficiência e melhor resposta às necessidades do cliente.

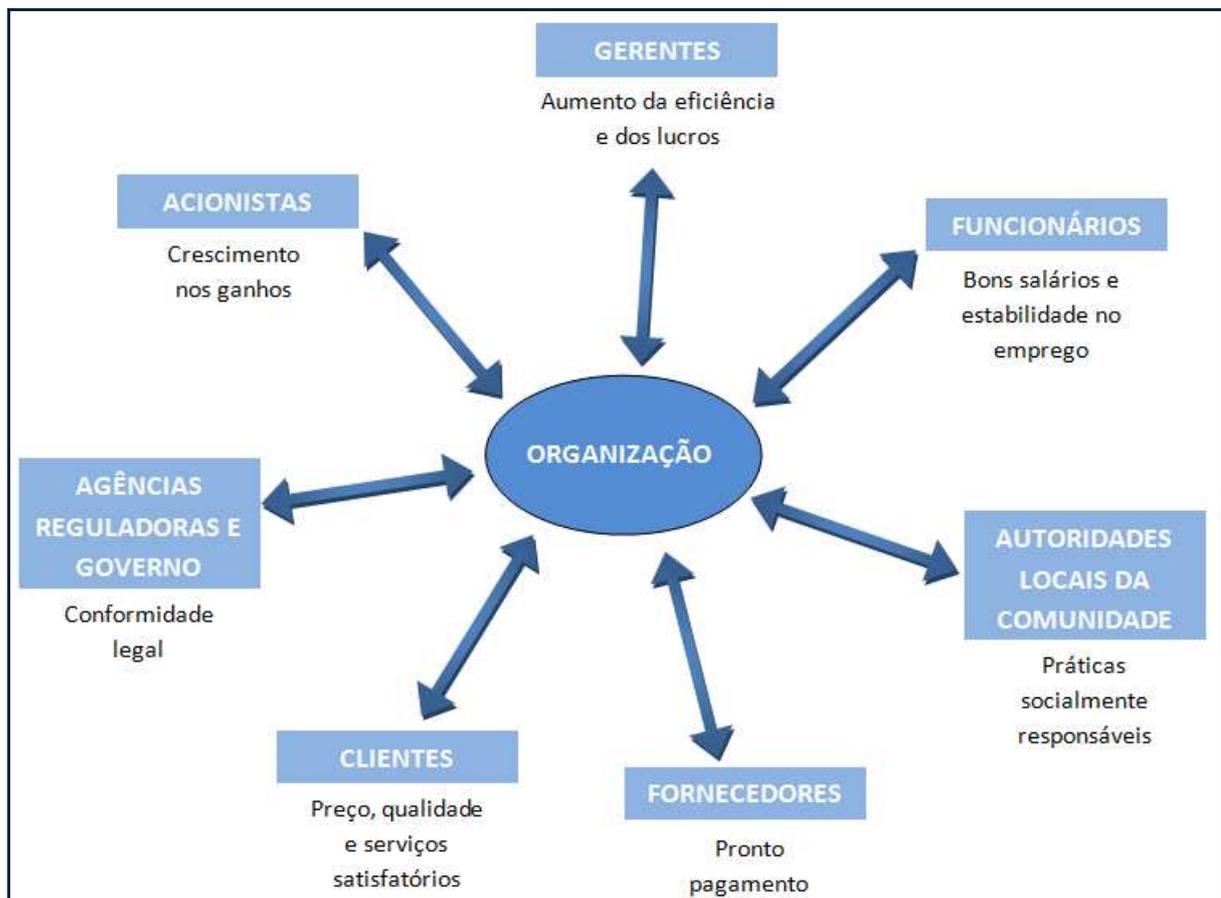
Os gerentes de hoje devem trabalhar e pensar mais como treinadores do que como chefes, pois treinadores não participam do jogo, porém preparam o ambiente no qual seus jogadores possam superar-se, os orientando, escutando, encorajando e dando um suporte de motivação. Em algumas situações é preciso que o gerente permita que os funcionários participem da tomada de decisão, cedendo a eles parte desse poder, e sendo receptivo á outras informações críticas. Outro fator bastante importante é compartilhar as informações coletadas de unidades horizontais, da alta administração e de fontes externas, com sua equipe de trabalho, mantendo-os juntamente atualizados, para que possam ter uma visão real da organização, e assim, auxiliar na tomada de decisão.

2.5.9.4 Eficácia Gerencial

A eficácia gerencial está relacionada à realização das metas estipuladas pelo gerente. Há uma diferença entre os conceitos de eficácia e eficiência, podendo ser entendido que eficiência significa fazer a coisa direito, e eficácia, fazer a coisa certa.

Porém, grupos diferentes avaliam a organização segundo critérios diferentes. Cada público tem um conjunto de critérios e esperam que a empresa os atenda segundo suas expectativas. Sendo assim, cabe ao gerente enfatizar, para cada um, critérios diferentes que atinjam a eficácia apropriada.

Conforme pode ser observado no quadro a seguir, cada indivíduo utiliza critérios diferentes para julgar a eficácia organizacional (para os funcionários, a organização é eficaz a partir do momento em que recebem bons salários e conseguem a estabilidade no emprego. Já para os fornecedores, quando recebem suas vendas em dia, e assim sucessivamente):



Quadro 5 – Critérios de análise de eficácia organizacional por grupo.

Fonte: ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. SP: Saraiva, 2003

2.5.10 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização, sendo que cada uma se diferencia das demais por suas particularidades, como, quais são seus valores, no que está focada, se gosta de assumir riscos ou não, entre outros fatores.

Enquanto uma empresa pode ser ousada e inovadora, motivando seus funcionários a criarem coisas novas, e assumirem riscos, valorizando a atenção aos detalhes, e concentrando-se na busca por resultados, independente das técnicas e processos que foram utilizados para alcançá-los, levando em conta os efeitos que esses resultados causam sobre os indivíduos membros dessa empresa, uma outra organização pode ter ideais totalmente diferentes, como não gostar de assumir riscos, e preferir trabalhar com os produtos que já conhece, além de sua atenção estar mais voltada ao trabalho da equipe, do que o resultado apresentado por cada indivíduo.

A análise da cultura de cada organização torna-se importante, no momento em que há a idéia de fusão entre duas empresas. Para este casamento dar certo, é preciso que ambas conheçam quais são os seus valores, e a forma com a qual gostam de trabalhar, pois caso o contrário, esta união pode não durar muito tempo.

Um exemplo claro disso foi a união das empresas IBM e Lotus Development (de *softwares*) em 1995; enquanto a IBM possuía uma antiga tradição conservadora, não gostava de assumir muitos riscos e era extremamente rígida, a Lotus era movida pela tecnologia e por seus funcionários brilhantes, que ajudavam na criação de produtos novos e mantinham uma relação informal com a alta administração. Analisando os valores de ambas empresas, torna-se claro o porque essa união não foi muito feliz. O maior problema estava na adaptação dos funcionários da Lotus em enquadrarem-se na disciplina rígida da IBM, sendo que houve uma "evasão de cérebros", com os funcionários da Lotus deixando a companhia em buscando que ambientes mais compatíveis.

Sendo assim, pode-se dizer que há dois tipos de empresa, conforme o quadro abaixo:

Empresa A	Empresa B
Inovadora e Ousada	Não gosta de assumir riscos
Atenção aos detalhes	Não cobra precisão, análise e atenção de seus funcionários
Foco nos resultados	Preocupa-se mais com as técnicas e processos utilizados
Preocupação e concentração nas pessoas	Não se preocupa com os efeitos que as decisões podem causar sobre as pessoas
Tarefas organizadas para desempenhar entre a equipe	Tarefas organizadas para o indivíduo desenvolver
Pessoas mais agressivas e competitivas	Pessoas contemporizadas
Profissional com foco no seu crescimento	Profissional preocupado apenas com o <i>status</i> do cargo

Quadro 6 – Cultura Organizacional.

Fonte: Própria

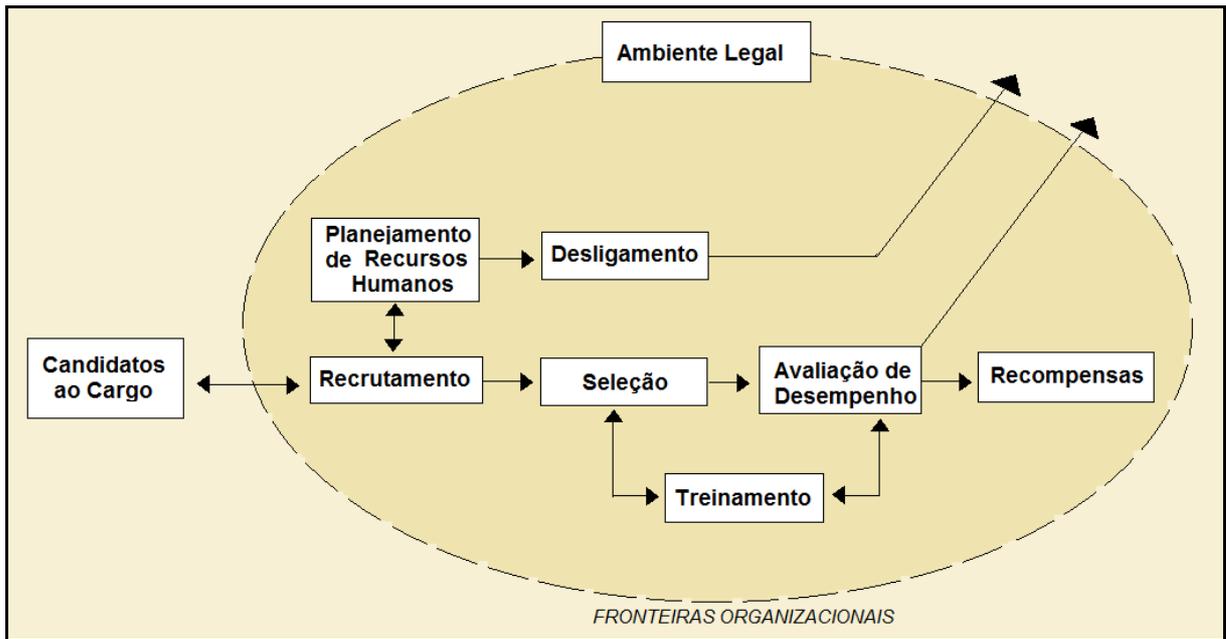
Portanto, antes de cogitar a idéia de unir forças com outra empresa, é preciso antes analisar qual sua cultura organizacional.

2.5.11 Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos está ligada ao planejamento que identifica quais as necessidades de recrutamento/desligamento de pessoal, técnicas de seleção, treinamento e, avaliação.

Para o gerente, a administração de recursos humanos serve para sustentar questões como: exigências do ambiente legal, e tudo que envolve a necessidade e elaboração de um planejamento de recursos humanos (recrutamento/desligamento, seleção, treinamento, avaliação).

O quadro abaixo mostra como funciona esse processo:



Quadro 7 – Planejamento de Recursos Humanos

Fonte: ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. SP: Saraiva, 2003

Conforme demonstrado no quadro acima, ao elaborar o planejamento de recursos humanos, deve ser analisada a necessidade de rescindir contratos de trabalho, quando há o desligamento do funcionário da empresa, ou se será necessário contratar mais uma pessoa para atender a demanda das atividades da organização. Nesse caso, é feito então o recrutamento dos candidatos à vaga, e em seguida selecionado apenas um, que se preciso fará um treinamento para se aperfeiçoar, passando em seguida por uma avaliação de desempenho, onde, se apontar um resultado insatisfatório poderá ser rescindido seu contrato de trabalho, ou caso tenha apresentado um bom desempenho, este poderá receber alguma forma de recompensa (benefícios espontâneos que a empresa proporciona aos seus funcionários como, 14^o salário, seguro de vida, etc).

2.5.11.1 Ambiente Legal

No Brasil, assim como em todos os países, há uma longa lista de leis que se aplicam às práticas de recursos humanos e os gerentes precisam conhecer e seguir, pois estas leis, que sofrem constantes alterações, influenciam diretamente na tomada de decisões gerenciais em assuntos como: procedimentos de recrutamento e

seleção, condições de trabalho e segurança, remuneração, licenças, avisos de demissão, políticas de aposentadoria e organização sindical, além de que o não cumprimento destas pode acarretar em penalidade para empresa.

Algumas das leis trabalhistas que se encontram na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) são:

- ✓ *Jornada de Trabalho* – a duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.
- ✓ *Segurança do Trabalho* – as empresas são obrigadas a manter serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho.
- ✓ *Gravidez* – o fato de a mulher ter-se casado ou estar grávida não constitui motivo justo para a rescisão do contrato de trabalho, nem pode levar a restrições do seu direito ao emprego.
- ✓ *Equivalência de Remuneração* – sendo idêntica, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.
- ✓ *Comutação* – não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego.
- ✓ *Nacionalidade do Trabalhador* – as empresas, individuais ou coletivas, que explorem serviços públicos dados em concessão, ou que exerçam atividades industriais ou comerciais, são obrigadas a manter, no seu quadro pessoal, quando composto de três ou mais empregados, a proporcionalidade de 2/3 de empregados brasileiros, podendo, entretanto, ser fixada proporcionalidade inferior, em atenção às circunstâncias especiais de cada atividade, mediante ato do Poder Executivo, e depois de devidamente apurada pelo Departamento Nacional do Trabalho a insuficiência do número de brasileiros na atividade de que se tratar.
- ✓ *Desligamento* – em caso de rescisão do contrato de trabalho, motivada pelo empregador ou pelo empregado, e havendo controvérsia sobre parte da importância dos salários, o primeiro é obrigado a pagar a este, à data do seu comparecimento ao tribunal de trabalho, a parte incontroversa dos mesmos salários, sob pena de ser, quanto a essa parte, condenado a pagá-la em dobro.

Logo, a administração de recursos humanos precisa manter-se constantemente atualizada e garantindo que essas leis sejam obedecidas na organização, como modo de assegurar os direitos trabalhistas de seus funcionários, e para evitar possíveis penalidades.

2.5.11.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional serve como um indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Com ela, é possível indicar e apoiar as decisões dos gestores, além de mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. Assim, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, à comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc. Também é possível estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

O clima organizacional está diretamente ligado à produtividade da empresa. Por isso se torna tão importante elaborar uma pesquisa para medir o grau de satisfação dos funcionários. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

2.5.11.3 Análise, Descrição e Especificações do Cargo

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades, e a manter determinados comportamentos dentro da organização.

A análise de cargos permite definir os cargos dentro da organização e identificar quais os comportamentos necessários para desempenhá-los, como por exemplo, as obrigações do gerente de vendas, qual o mínimo de conhecimento, aptidões e habilidades necessárias para o desempenho do cargo, e entre outras comparações podem ser feitas através desta análise.

Para desenvolver o planejamento de recursos humanos, é preciso antes identificar dentro da empresa quais são os cargos existentes, e quais as funções que cada um exige, para posteriormente apontar a necessidade de aumentar ou diminuir o quadro de funcionários.

Principalmente em pequenas empresas, geralmente uma pessoa desempenha diversas funções em um único cargo, devido ao número limitado de funcionários contratados para desenvolver o negócio da empresa. Muitos gestores preferem ter um quadro de funcionários pequeno, para não aumentar seu custo fixo operacional, porém, é preciso estar atento que o excesso de funções sobre uma mesma pessoa pode prejudicar a realização das tarefas, e por consequência, comprometer o lucro.

2.5.11.4 Recrutamento e seleção

Após a análise do cargo, se identificada a necessidade de contratação de um novo funcionário, a administração de recursos humanos precisará então elaborar um estudo de recrutamento e seleção.

O recrutamento é um processo de comunicação, onde a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho nas diversas formas de mídia (anúncios em jornais e revistas, internet, rádio...), cartazes, agências de recrutamento etc. O recrutamento pode ser interno (quando oferecida a oportunidade de assumir um

cargo melhor para um funcionário de dentro da empresa), ou externo (recrutamento de um novo funcionário).

Quando aproveitadas as competências internas da empresa, há a vantagem de que o profissional já conhece sua história, qual sua cultura, modo de trabalho, conhecimento das atividades que desempenhava etc. Já na contratação de um novo indivíduo, possivelmente, de acordo com a atividade da empresa e com o cargo o qual irá assumir, será preciso antes treiná-lo, para que então ele possa desempenhar a função para a qual foi contratado.

Depois de feito o recrutamento dos candidatos à vaga, a tarefa agora é descobrir dentre eles qual é o mais qualificado para o cargo, e esta não é uma tarefa fácil.

Os gerentes podem utilizar uma série de mecanismos de seleção para reduzir erros em sua escolha. A seleção pode ser feita com base na análise do currículo profissional do candidato, por meio de testes psicológicos, dinâmicas de grupo, e até mesmo através da aplicação de uma prova prática com questões objetivas e de múltipla escolha, relacionadas ao cargo. Na seleção por competências é elaborado um mapeamento de competências para cada cargo da organização, fornecendo ferramentas específicas para identificação desse perfil no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais.

2.5.11.5 Necessidade de Treinamento

O treinamento pode ser muito importante no resultado financeiro de uma organização, sendo que o ideal seria que funcionários e gerentes fossem treinados constantemente para manterem suas aptidões em dia.

Uma das maneiras de identificar a necessidade de treinamento é quando há a introdução de novos equipamentos ou processos que possam afetar o cargo de um funcionário, mudanças nas responsabilidades do cargo, queda na produtividade ou na qualidade de seus resultados, aumento nas violações das normas de segurança ou no número de acidentes, crescimento freqüente nas dúvidas em relação a execução das atividades do cargo, além do aumento de reclamações de clientes e colegas de trabalho.

Todavia, vale lembrar que o treinamento serve como ferramenta para auxiliar na correção de problemas e deficiências dentro da organização, e não para suprimir problemas como a falta de motivação, em consequência de salários baixos, benefícios inadequados, doença ou trama de demissões associadas a uma demissão em massa dentro da empresa, além do mal desempenho devido a cargos mal projetados, ou mesmo por conta de condições externas, é pouco provável que os treinamentos possam ajudar muito.

Para obter resultados positivos com o treinamento, é preciso especificar metas para o treinamento, e relacionar quais as mudanças ou resultados explícitos é esperado que o treinamento produza.

Existem vários tipos de treinamentos, como o de alfabetização básica (mais voltado para as classes operárias), o treinamento de habilidades técnicas, de habilidades interpessoais, e habilidade para solução de problemas.

O treinamento de aptidões técnicas tornou-se importante por consequência das novas tecnologias e novos projetos de estruturas organizacionais. Os cargos mudam em decorrência de novas tecnologias e métodos mais aprimorados, e é necessário que as empresas acompanhem o ritmo do mercado.

Já o uso de treinamentos das aptidões interpessoais é importante pois, até certo ponto, o desempenho das atividades dentro da empresa depende da capacidade que o indivíduo tem de interagir com eficácia com seus colegas e superiores. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros requerem treinamento para melhorá-las. Isso inclui o aprendizado de como ser um ouvinte melhor, como expressar idéias com maior clareza e como ser um participante de equipe mais eficaz.

O treinamento de resolução de problemas se converteu em uma peça básica de quase todo o esforço organizacional para introduzir equipes autogeridas ou implementar o TQM. Esse tipo de treinamento é utilizado, por exemplo, quando surgem alterações legais que afetam diretamente a execução dos serviços, tornando-se necessário capacitar o profissional para que possa realizar as atividades corretamente.

Quanto aos métodos, os treinamentos podem ser realizados dentro da organização, por meio da contratação de um profissional devidamente qualificado e capacitado, com conhecimento sobre o assunto, ou externo, quando realizado fora

do ambiente de trabalho. Para decidir qual o método mais viável para a empresa, é preciso levar em consideração alguns fatores, como:

→ se o treinamento será dado a um número pequeno de funcionários, é mais viável o treinamento externo;

→ se serão treinados vários funcionários, sobre o mesmo assunto, é preciso analisar os custos em trazer para dentro da empresa um profissional capacitado que irá repassar seu conhecimento a estes.

Considerando que ao enviar um funcionário para participar de treinamentos fora da empresa estão envolvidas despesas com hotel (se feito fora da cidade), transporte, alimentação, além do custo da ausência do funcionário no exercício de sua atividade neste período, é preciso analisar detalhadamente qual o melhor tipo de treinamento. Um vendedor, por exemplo; enquanto ele estiver em treinamento e durante o período que está em viagem, está deixando de vender.

Entretanto, dependendo do tipo de treinamento que será realizado, a empresa fica limitada a enviar seus funcionários para capacitações fora da empresa. Alguns treinamentos dos setores administrativo, contábil, RH, fiscal e de vendas podem ser ministrados na organização mesmo. Porém, para os setores de produção é mais complicado, pois na maioria das vezes o treinamento exige uma estrutura fixa que a empresa pode não ter, sendo então necessário o treinamento externo.

2.5.11.6 Avaliação de desempenho

Uma das responsabilidades mais importantes de um gerente é avaliar o desempenho de seus funcionários.

Através das avaliações é possível identificar necessidades de treinamentos, dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara seu desempenho, assim como serve de base para reajustes salariais, promoções, transferências e rescisões.

Na avaliação de desempenho deve-se ter em mente o que será avaliado, quem fará a avaliação, e como ela será feita.

→ O que avaliar - há três critérios de avaliação mais conhecidos: avaliação por *Resultados Individuais das Tarefas*, onde é avaliado o resultado das tarefas por

funcionário; avaliação por *Comportamentos*, sendo que neste caso, o desempenho do grupo pode ser avaliado, mas a contribuição de cada membro pode ser difícil de identificar; e avaliação das *Características Individuais*, que pode ser considerado um método não tão eficaz, pois analisa as características do funcionário: se ele tem boas atitudes, se demonstra confiança, se é cooperativo ou demonstra estar sempre ocupado, etc. Essas características podem ou não apresentar uma correlação com os resultados positivos da empresa. Por isso é mais interessante analisar os resultados individuais, do que as características de cada indivíduo. É preciso medir tanto o desempenho da equipe como o individual, definindo os papéis de cada membro do grupo em termo de realizações que apóiam o processo de trabalho da equipe, e em seguida, avaliar a contribuição de cada membro e o desempenho global de todos.

→ Quem deve avaliar – a avaliação pode ser feita pelo superior imediato, pelos colegas, pelos subordinados, ou até mesmo pelo próprio funcionário. Porém, a melhor pessoa para avaliar o desempenho do profissional, é a pessoa que tem conhecimento das tarefas realizadas, pois para avaliar, é preciso saber como é a maneira correta de se executar o serviço, para então diagnosticar se precisa ser corrigido, fazer de novo, ou se houve um bom desempenho desse funcionário.

→ Como avaliar – existem vários métodos de avaliação, mas sucintamente pode-se dizer que para avaliar, é preciso elencar o que se espera da tarefa a ser realizada, e como deseja que esta seja executada, para então poder comparar se o modo como o funcionário realizou o serviço foi bem desempenhado e se ele atingiu o objetivo esperado.

2.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Empresas são organizações que envolvem recursos humanos, materiais e financeiros, e buscam atingir certos objetivos.

Na análise de investimentos, a empresa é considerada como uma entidade orientada para a acumulação de capital, cujo objetivo principal é sua valorização.

O objetivo da valorização da empresa é alcançado quando as decisões tomadas pela diretoria conduzem a um saldo líquido de ganhos.

Nível de Decisão	Objetivo	Alcance Temporal
ESTRATÉGICA	Relações da empresa com o meio ambiente	Médio ou longo prazo
ADMINISTRATIVA	Organização (interna) da empresa	Médio ou longo prazo
OPERACIONAL	Processo de Produção (ou de transformação)	Curto ou médio prazo

Quadro 8 – Planejamento Financeiro

Fonte: WOILER 5. & MATHIAS, W. E Projetos: planejamento, elaboração e análise. São Paulo. Atlas, 1992. P. 21.

As decisões de capital pertencem tipicamente ao nível estratégico, pois implicam em mudanças no relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e concorrentes, com o sistema financeiro e com o governo. Essas decisões apresentam horizontes de médio ou longo prazo e, em geral, são irreversíveis. Isso significa que as decisões de capital:

- envolvem grandes somas de recursos;
- afetam a vida da empresa por grandes períodos de tempo;
- e são totalmente irreversíveis, ou apresentam altos custos de reversibilidade.

As decisões de capital são cruciais e podem tanto consolidar uma trajetória de expansão, quando oportunas e no tempo certo, quanto comprometer a própria sobrevivência da empresa. Por isso, é conveniente que tais decisões se baseiem, tanto quanto possível, em previsão de todas suas implicações relevantes.

Não se pode esperar, entretanto, que os estudos, análises e avaliações relativas às decisões de capital eliminem o risco, isto é, a possibilidade de que os resultados previstos não se realizem. Em geral, como será mostrado, podem-se melhorar substantivamente o nível de informação e as condições de risco para a tomada de decisão, mas sempre haverá risco.

2.6.1 Decisões de Investimentos

A decisão de investir é algo complexo, uma vez que envolve diversos fatores, inclusive pessoais. Entretanto, é necessário que se desenvolva um modelo teórico mínimo para explicar e prever essas decisões.

A primeira idéia que surge é a de que a decisão de investir depende do retorno esperado: quanto maior os ganhos futuros que podem ser obtidos de certo investimento, mais atraente este será.

Entretanto, como avaliar os ganhos futuros de certa alternativa de investimento? Será que todos os investidores potenciais farão uma avaliação semelhante dos ganhos futuros desse investimento? Essas questões remetem a conclusão de que, estando os agentes econômicos inseridos de forma diferenciada no sistema (econômico), serão feitas avaliações distintas de uma mesma oportunidade de investimento.

Vale lembrar que, os ganhos futuros são incertos, embora, em alguns casos, como na aquisição de títulos da dívida pública possam ser considerados quase certos. Todavia, quanto maior for o nível de informações do decisor, menor será o risco ao qual estar

Logo, existem dois fatores que atuam em sentidos opostos sobre a análise de investimento:

- os retornos esperados do investimento que atraem o investidor;
- e o risco do retorno sobre o investimento.

Através do projeto de investimento é possível elevar o nível de informações (conhecimento) a respeito de todas as implicações, tanto desejáveis quanto indesejáveis, possibilitando uma melhor análise e contingência de riscos elevados. Em síntese, pode-se entender o projeto de investimento como uma simulação da decisão de investir.

Entretanto, deve-se diferenciar risco de incerteza, uma vez que o primeiro refere-se aos possíveis eventos e suas probabilidades de ocorrência que já são conhecidos, enquanto o segundo, esses eventos e suas probabilidades são desconhecidos.

Por meio dos projetos de investimento é possível melhorar a tomada de decisão e diminuir o nível de incerteza.

2.6.2 Custo Oportunidade

O custo de oportunidade é um termo usado em economia para indicar o custo de algo em termos de uma oportunidade renunciada, ou seja, o custo, até mesmo social, causado pela renúncia do ente econômico, bem como os benefícios que poderiam ser obtidos a partir desta oportunidade renunciada ou, ainda, a mais alta renda gerada em alguma aplicação alternativa.

De modo prático, o custo de oportunidade representa o valor associado a melhor alternativa não escolhida. Ao se tomar determinada escolha, deixa-se de lado as demais possibilidades, pois são excludentes, (escolher uma é recusar outras). À alternativa escolhida, associa-se como "custo de oportunidade" o maior benefício não obtido das possibilidades não escolhidas, isto é, "a escolha de determinada opção impede o usufruto dos benefícios que as outras opções poderiam proporcionar". O mais alto valor associado aos benefícios não escolhidos, pode ser entendido como um custo da opção escolhida, custo chamado "de oportunidade".

Com relação aos recursos alocados para o desenvolvimento ou o aprimoramento de projetos, pode-se pensar, teoricamente, em otimização da margem, segundo raciocínio: as atividades de busca de informação devem prosseguir até o ponto em que o custo marginal da busca igualar o ganho que se espera obter com o uso da informação. É evidente que não há forma imediata de se medir essas variáveis, e que essa regra não pode ser traduzida em procedimento prático, a não se de forma grosseiramente aproximada.

A busca de informação para o desenvolvimento e o aprimoramento de certo projeto de investimento demanda tempo. Se os recursos de capitais disponíveis para o investimento não puderem ser aplicados a curto prazo, ou, mesmo podendo, não for possível obter com esse tipo de aplicação a remuneração mínima desejada, o tempo por si, representará perda.

Entretanto, a maior perda pode não ser essa, uma vez que enquanto se elaboram atividades de desenvolvimento e aprimoramento do projeto, podem ocorrer

mudanças no ambiente de atuação da empresa, incluindo regulamentação, atuação de concorrentes e descobertas tecnológicas. Essas mudanças podem inviabilizar totalmente o investimento, ou significar substancial diminuição dos ganhos inicialmente projetados, mas também podem tornar evidente que o projeto não obteria êxito.

Pode-se concluir então, que a própria busca pela diminuição de riscos, através do desenvolvimento ou aprimoramento de projetos de investimento, apresenta riscos não desprezíveis.

2.6.3 Horizonte de planejamento e Taxa Mínima de Retorno

A decisão de investimento envolve a imobilização de apreciáveis quantidades de capital em ativos reais de pouca ou nenhuma liquidez, por períodos de tempo relativamente longos.

Os métodos de avaliação das oportunidades de investimento, como é lógico, baseiam-se na comparação da magnitude do investimento, ou seja, do dispêndio de capital, com os ganhos líquidos esperados durante certo período de tempo, denominado horizonte de planejamento.

Os projetos, por sua natureza, diferem muito quanto à vida estimada, sendo que quanto mais adiante no tempo se buscam estimar custos e receitas, mais imprecisas serão as estimativas, e quanto mais distantes no tempo estiverem tais custos e receitas, menores serão seus impactos sobre a avaliação que se faz hoje da oportunidade de investimento.

Pode-se concluir então que, a decisão quanto ao horizonte de planejamento é influenciada tanto por fatores ligados à natureza dos projetos de investimento, quanto por fatores relacionados a características das empresas. A mesma empresa pode admitir horizonte de planejamento diferente do usual para certo projeto, assim como projetos idênticos podem ser analisados sob horizontes de planejamento diferentes, por empresas distintas.

Logo, os ganhos futuros influenciam menos a decisão de investir, tanto à medida que se distanciam no tempo, como a medida que se eleva a taxa de juros à

qual são descontados. Essa taxa de juros é a taxa mínima de retorno, ou taxa mínima de atratividade,

A taxa mínima de retorno é a taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho futuro por não estar disponível imediatamente. Essa taxa deve representar o custo de oportunidade do capital para a empresa. Com isso, percebe-se que o horizonte de planejamento influencia imediatamente a taxa mínima de retorno, à medida que as empresas que possuem estratégias de médio e longo prazo a serem observadas estarão menos suscetíveis às flutuações de curto prazo do mercado financeiro. Ou seja, o custo de oportunidade do capital tende a ser estável para a empresa com planejamento de longo prazo, enquanto tende a flutuar de acordo com o mercado financeiro na ausência de planejamento de longo prazo.

Sendo assim, pode-se concluir que a taxa mínima de retorno é a taxa de juros que deixa de ser obtida na melhor aplicação alternativa, quando há emprego de capital próprio.

2.6.4 Projetos de investimentos

O processo de análise de projetos de investimento de capital ocorre individualmente com o objetivo de toada de decisão e classificação sob o aspecto “aceitar/rejeitar”. Pós essa fase, os projetos classificados serão inseridos no contexto geral das finanças corporativas da empresa. Serão agregados ao orçamento geral ou do grupo de empresas.

É de suma importância a correta análise de projetos de investimentos de capital, para que o investimento traga o retorno esperado, pois se algum dos fatores da análise não for feito, ou for mal elaborado e analisado, a empresa pode perder com o investimento feito.

O risco que envolve a implantação de um projeto de investimento (dentre outros) é representado pela possibilidade de erro nas projeções de cálculos efetuados para serem utilizados como subsídio ao processo de tomada de decisão sobre a implantação ou não de determinado projeto, sendo que as análises serão feitas mediante utilização de números estimados. Dado que as projeções poderão

realizar-se ou não, a empresa sempre estará sujeita a algum risco. Além disso, ela não terá certeza sobre o comportamento do mercado.

2.6.5 Técnicas de análise de investimentos

Um dos pontos referentes à análise de projetos de investimentos sobre os quais existe unanimidade entre os autores é o entendimento sobre a importância da linha do tempo em relação aos cálculos utilizados para análise. Para tanto, é necessária a compreensão das diferenças básicas entre valor futuro (FV) e o valor presente (PV).entretanto, a abordagem que os administradores financeiros utilizam geralmente é o valor presente, dado que eles tomam decisões no instante zero.

Com isso, o processo de elaboração e análise de projetos de investimento de capital terá que passar pelas seguintes fases:

- ✓ Construção do fluxo de caixa
- ✓ Determinação do custo de oportunidade do capital
- ✓ Cálculo da viabilidade econômico-financeira
- ✓ Decisão de aceitação ou rejeição do investimento
- ✓ Inserção no orçamento de capital

2.6.5.1 Construção do Fluxo de Caixa:

O fluxo de caixa poderá ser estimado de duas formas: rastreando-se as saídas previstas de disponibilidades, sendo que dessa maneira determina-se o fluxo de caixa de forma direta, ou, partindo-se da Demonstração do Resultado do Exercício, onde, através de alguns ajustes, é possível determinar o fluxo de caixa de forma indireta. Entretanto, observa-se que na prática os administradores financeiros constroem o fluxo de caixa de um projeto de forma indireta, dado que o cálculo do Imposto de Renda será feito de acordo com o regime de competência dos exercícios, observado pela contabilidade.

De forma resumida, o Fluxo de Caixa Operacional de um projeto (FCO) poderá ser construído a partir da expressão a seguir:

Fluxo de Caixa Operacional (FCO):	
FCO =	$L + (ACO - PCO) - I$
	$(R - D - Ddp - IR) + (ACO - PCO) - I$
FCO =	$+Ddp$
<i>Onde:</i>	
L =	Lucro Contábil
ACO =	Ativo Circulante Operacional
PCO =	Passivo Circulante Operacional
I =	Investimento
R =	Receita
D =	Despesa
Ddp =	Despesa de Depreciação
IR	Imposto de Renda

Para efeito de análise, os projetos de investimentos podem ser representados por um diagrama denominado Fluxo de Caixa, conforme modelo abaixo:

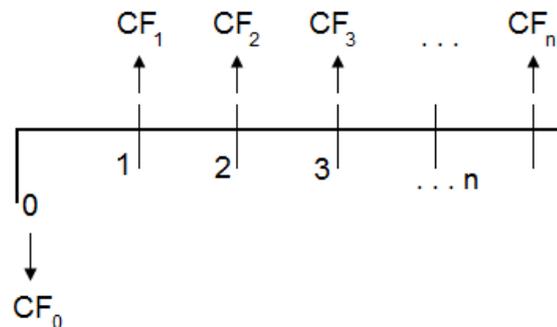


Diagrama 1: Fluxo de Caixa

2.6.5.2 Determinação do Custo de Oportunidade do Capital:

Envolve a escolha da taxa de desconto a ser utilizada nos cálculos realizados. O custo de oportunidade do capital total utilizado no projeto de investimento poderá ser definido mediante determinação do custo médio ponderado

do capital, que trata da média ponderada do custo de capital próprio e de terceiros ao total do capital utilizado.

Definido o custo do capital próprio, considera-se como taxa de desconto nas planilhas de cálculo do projeto, referentes aos fluxos de caixa, utilizando-se técnicas de matemática financeira, referentes ao valor do dinheiro no tempo.

2.6.5.3 Cálculo da viabilidade Econômico-Financeira:

Para o cálculo da viabilidade de um projeto de investimento de capital utilizam-se técnicas baseadas nos métodos de análises existentes.

Os indicadores de análise de projetos de investimentos podem ser subdivididos em dois grandes grupos:

❖ Indicadores associados à rentabilidade do projeto: Valor Presente Líquido (VPL), valor Presente Líquido Anualizado (VPLA), Índice de Banefício/Custo (IBC) e Retorno Adicional sobre o Investimento (RÓIA).

❖ Indicadores associados ao risco do projeto: Taxa Interna de Retorno (TIR) e, Período de Recuperação do Investimento (PayBack).

Sendo assim, para maior compreensão, serão abordados em detalhes cada um desses métodos:

→ **VPL – Valor Presente Líquido**

O método do VPL é a técnica robusta de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada por analistas, sendo que nada mais é do que a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero. Para tal, usa-se como taxa de desconto a Taxa Mínima de Atratividade da empresa (TMA). O VPL é a operacionalização mais simples do conceito de atratividade de projetos. O cálculo do VPL pode ser feito em uma calculadora HP-12C, ou também pode ser calculado com o auxílio das funções financeiras do Excel.

Fórmula de cálculo do VPL na calculadora HP-12C:		
- CF 0	=>	gCF0
CF 1	=>	gCFj
CF 2	=>	gCFj
CF 3	=>	gCFj
CF 4	=>	gCFj
CF 5	=>	gCFj
%	=>	i
f NPV	=	Resultado

Interpretação: se o resultado encontrado for $VPL > \text{zero}$, significa que o projeto consegue recuperar o investimento inicial, e remunera aquilo que teria sido ganho se o capital para esse investimento tivesse sido aplicado esta TMA, e ainda sobram esses valores monetários de hoje, podendo ser considerado como “excesso de caixa”.

→ VPLA – Valor Presente Líquido Anualizado

Em alguns casos, principalmente para projetos com horizontes de planejamento longos, a interpretação do valor monetário do VPL apresenta dificuldades para comparação. Uma alternativa é pensar em termos de um VPL médio (equivalente) para cada um dos períodos (anos) do projeto. É mais fácil para o decisor raciocinar em termos de ganho por período do que em termos de ganho acumulado ao longo de diversos períodos.

O VPLA é a variação do método do VPL, sendo que, enquanto o VPL concentra todos os valores do fluxo de caixa na data zero, no VPLA o fluxo de caixa representativo do projeto de investimento é formado em uma série uniforme.

Esse resultado pode ser rapidamente obtido com o auxílio de uma calculadora HP-12C, conforme cálculo a seguir:

Fórmula de cálculo do VPL na calculadora HP-12C:		
Resultado do VPL	=>	PV
Período = Qtde de anos	=>	N
TMA	=>	i%
PMT	=>	Resultado VPLA

Interpretação: o resultado do cálculo indica o VPLA, ou seja, o valor anual em que o investidor teria de ganho financeiro com a aplicação dos recursos no investimento. nada mais é do que dividir proporcionalmente nos anos futuros, com o auxílio da

TMA, o ganho do investidor (agora anualizado e não mais informação única conforme o VPL informa).

Mesmo assim, o VPL e o VPLA, isoladamente, não são suficiente para decidir se o projeto é atrativo ou não. Para auxiliar na tomada de decisão, o investidor pode se basear em outros métodos e indicadores, que serão analisados a seguir.

→ **IBC – Índice de Benefício/Custo**

O IBC é uma medida de quanto se espera ganhar por unidade de capital investido. A hipótese implícita no cálculo do IBC é que os recursos liberados ao longo da vida útil do projeto sejam reinvestidos à taxa de mínima atratividade.

Genericamente, o IBC nada mais é do que uma razão entre o Fluxo Esperado de Benefícios de um projeto, e o Fluxo Esperado de Investimentos necessários para realizá-lo. Assim, o IBC pode ser calculado pela fórmula:

$$\text{IBC} = \frac{\text{Valor presente do Fluxo de Benefícios}}{\text{Valor presente do Fluxo de investimentos}}$$

Supondo que o valor do IBC encontrado foi de 1,21 isso significa que, para cada \$ 1 imobilizado no projeto, espera-se retirar, após o horizonte de planejamento do projeto, de acordo com o período analisado, \$ 1,21 após expurgado o ganho que se teria caso esse tivesse sido aplicado na TMA. Para encontrar a taxa equivalente no mesmo período da TMA, deverá ser utilizado o método RÓIA.

→ **RÓIA – Retorno Adicional sobre o Investimento**

O ROIA é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento. Representa, em termos percentuais, a riqueza gerada pelo projeto. Assim, o ROIA é o análogo percentual do conceito de Valor Econômico Agregado (EVA).

Esse método deriva da taxa equivalente ao IBC para cada período do projeto.

Fórmula de cálculo do VPL na calculadora HP-12C:			
	1	CHS	PV
Período = Qtde de anos	=>		N
	1,21	=>	FV
		=>	i
ROIA igual a:			%

Nota: o valor 1,21 foi citado no detalhamento do IBC.

Depois de feita a análise dos indicadores de rendimento, cabe agora decidir se vale a pena investir no projeto, assumindo os riscos desse investimento. Para isso, a análise dos indicadores de risco, medidos através dos cálculos da TIR e do PayBack, podem auxiliar nessa tomada de decisão.

→ TIR – Taxa Interna de Retorno

A TIR é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero.

O procedimento para cálculo da TIR com a HP-12C é o seguinte:

Fórmula de cálculo do VPL na calculadora HP-12C:			
- CF 0	=>		gCF0
CF 1	=>		gCFj
CF 2	=>		gCFj
CF 3	=>		gCFj
CF 4	=>		gCFj
CF 5	=>		gCFj
f IRR	=		Resultado em %

Após calculada a TIR, resta saber como essa informação pode ser usada no processo de avaliação de alternativas de investimentos. A TIR tanto pode ser útil na análise da dimensão do retorno de um investimento, como para analisar a dimensão do risco deste.

Se a TIR for maior que a TMA -> Indica que há mais ganho investindo-se no projeto do que aplicando o mesmo valor do investimento numa taxa idêntica à TMA (em outro investimento qualquer).

→ **PayBack – Período de Recuperação do Investimento**

O Pay-Back é um indicador de risco de projetos de investimentos, assumindo um papel importante na tomada de decisão, sendo que representa o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital.

Valores	Comandos	Resultados
CF 0	CHS g CFo	
TMA = %	i	
	f NPV	(valor)
CF 1	g CFj	
	f NPV	(valor)
CF 2	g CFj	
	f NPV	(valor)
CF 3	g CFj	
	f NPV	(valor)
CF 4	g CFj	
	f NPV	(valor)
CF 5	g CFj	
	f NPV	valor +

Nota-se que no quinto ano ocorreu a recuperação dos recursos. Se o valor resultante for maior que zero, significa que não foi preciso todo o quinto ano para recuar esse investimento, sendo possível calcular a fração do período e encontrar em qual mês que ocorreu esse retorno.

Logo, para dar suporte à análise dos indicadores, a tabela a seguir demonstra uma visão de como deve ser o procedimento a ser adotado, após os resultados obtidos com as aplicações das técnicas, nos resultados dos projetos em que estão sendo analisados:

Análise de Indicadores				
VPL = 0	VPLA = 0	IBC = 1	TIR = TMA	Indiferença
VPL > 0	VPLA > 0	IBC > 1	TIR > TMA	Projeto viável
VPL < 0	VPLA < 0	IBC < 1	TIR < TMA	Projeto inviável

2.6.5.4 Decisão de aceitação ou rejeição do investimento:

Após as análises técnicas efetuadas pelos analistas de projetos de investimento da empresa, os projetos serão apresentados aos gerentes dos setores

para definição sobre sua aceitação ou rejeição. Geralmente, nessa fase do processo, levam-se em consideração somente os aspectos técnicos e as necessidades específicas de cada setor. Grande parte das vezes são projetos de substituição de equipamentos, e em alguns casos, a alta administração da empresa é pressionada pelos gerentes a substituir esses equipamentos de suas fábricas.

Sendo assim, existem duas fases bem definidas no que diz respeito à análise dos projetos de investimentos de capital: análise técnica do projeto, quando se verifica a viabilidade econômico-financeira, e, processo decisório sobre a implantação ou não.

2.6.5.5 Inserção no Orçamento de Capital:

Em decorrência da existência de restrição de capital, os projetos de investimentos de capital analisados pela empresa e classificados como viáveis, certamente passarão por outro processo de análise, visando a definição de quais projetos serão efetivamente implantados, dado que geralmente a empresa terá mais projetos aprovados do que recursos financeiros para implantação de todos.

Dessa forma, os projetos de investimento de capital elaborados pelos técnicos serão submetidos à alta administração para decisão sobre sua implantação. Nessa fase, os projetos serão integrados ao orçamento de capital. Para tanto, além das análises técnicas realizadas, outros fatores serão considerados, tais: decisão política, decisão estratégica e, interesse global da empresa.

3 RESULTADOS OBTIDOS COM APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ANÁLISE SWOT E BALANCED SCORECARD

Após compreender os conceitos de Balanced Scorecard, análise SWOT, e as demais técnicas de planejamento estratégico e financeiro, sua aplicação prática possibilita analisar a grande importância de utilização desses planejamentos dentro das organizações, como meio de identificar a atual situação da empresa, e projetar os resultados que pretende atingir futuramente, de modo que possa medir seu desempenho alcançado.

3.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Com base na pesquisa de clima organizacional é possível identificar quais as necessidades dos funcionários, bem como medir o grau de satisfação dos mesmos em relação a seus cargos, e aos serviços que executam.

A empresa pode utilizar essa pesquisa como parâmetro para elaboração de benefícios espontâneos para seus funcionários. É muito importante diagnosticar quais os maiores interesses de seus colaboradores, pois não adianta criar um benefício de auxílio creche, se os funcionários têm apenas filhos com mais de dez anos.

Nos exemplos a seguir, foram aplicadas as análises de planejamento de recursos humanos, SWOT e BSC, Planejamento Financeiro e tributário, em uma empresa de comércio e prestação de serviços, sendo uma concessionária autorizada de veículos, venda de peças e mão-de-obra (pós-vendas).

Pôde-se verificar que o funcionário analisado preocupa-se mais:

- *1º com a saúde* – verificar a viabilidade e possibilidade de contratar um plano de saúde pela empresa, com desconto de um determinado valor na folha de pagamento do funcionário; Fazer convênios com farmácias, que dão um percentual de desconto para os funcionários, e não cobram nada da empresa, em função da “fidelidade” dos novos clientes; etc.
- *2º com a alimentação* – verificar a viabilidade e possibilidade de criar um refeitório na empresa (dependendo o nº de funcionários, e a distância do local de trabalho até a casa dos mesmos).Fazer convênios com supermercados; etc.

→ 3º com a segurança – contratar um seguro de vida para os funcionários, etc.

Outra idéia é a criação de um programa de ginástica laboral, realizado sempre uma vez por semana, por um profissional de educação física. Isso ajuda na motivação dos funcionários, e reduz queixas de problemas com dores musculares, devido a movimentos repetitivos.

Através desta análise também é possível diagnosticar se há a necessidade de uma reengenharia dentro da empresa: se tem funcionários que poderiam apresentar um melhor desempenho se mudados para outro setor, ou se tem um profissional que não gosta mesmo do que faz, e só está na empresa porque precisa de emprego. Isso é um grande problema para as organizações, pois um funcionário desmotivado, inseguro e insatisfeito pode comprometer diretamente a produção.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
1. DADOS PESSOAIS:						
Sexo: Masculino						
Idade: 32 anos						
Escolaridade: 2ª Grau Completo						
Estado Civil: Casado			Filhos: 2			
Cargo: Mecânico		Setor: Oficina		Tempo de Empresa: 8 anos		
FATORES		5	4	3	2	1
		ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
NECESSIDADES BÁSICAS						
a) Minha maior preocupação é com:						
<i>Alimentação</i>						
			X			
<i>Segurança</i>						
			X			
<i>Saúde</i>						
	X					
<i>Aceitação social</i>						
					X	
<i>Realização pessoal</i>						
				X		
b) Como você avalia sua condição de saúde ?						
<i>Física</i>						
			X			
<i>Mental</i>						
			X			
<i>Emocional</i>						
			X			
REMUNERAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO						
a) Como você avalia sua satisfação financeira ?						
<i>Moradia</i>						
			X			
<i>Carro/transporte</i>						
				X		
<i>Padrão de vida</i>						
				X		
<i>Situação financeira</i>						
				X		
<i>Patrimônio</i>						
			X			
<i>Educação</i>						
			X			
b) Remuneração						
<i>Qual o nível de satisfação com seu salário ?</i>						
				X		
<i>Você considera que a remuneração do trabalho que você faz é:</i>						
			X			
<i>Como você avalia a remuneração dos funcionários?</i>						
			X			
c) Treinamento/Desenvolvimento						
<i>O treinamento que você recebeu para execução do cargo foi:</i>						
			X			
<i>Como você avalia os investimentos que a empresa faz em treinamento para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários ?</i>						
			X			
<i>O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?</i>						
			X			
d) As condições ambientais do seu local de trabalho em relação os itens abaixo são:						
<i>Temperatura</i>						
				X		
<i>Espaço</i>						
			X			
<i>Mobiliário</i>						
			X			
<i>Higiene</i>						
			X			
RELACIONAMENTO E VALORIZAÇÃO DO CARGO						
a) Comunicação						
<i>A comunicação da direção da empresa com seus funcionários é:</i>						
			X			
<i>Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam ?</i>						
				X		
<i>A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?</i>						
				X		
<i>As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?</i>						
			X			

FATORES	5	4	3	2	1
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
b) Relacionamento com a Chefia					
<i>Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?</i>		X			
<i>Você respeita seu chefe/gestor/gerente?</i>		X			
<i>Você considera seu chefe/gestor/gerente um bom profissional?</i>			X		
<i>O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?</i>				X	
c) Valorização do Cargo					
<i>Como você avalia o grau de satisfação com o seu cargo?</i>				X	
d) Estabilidade no emprego					
<i>Você se sente seguro em relação a estabilidade de seu emprego?</i>		X			
REALIZAÇÕES					
a) Realização Profissional					
<i>O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?</i>				X	
b) Carreira					
<i>Você acredita na oportunidade de crescimento de carreira?</i>					X
<i>Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?</i>		X			
<i>Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?</i>			X		
<i>Gostaria de permanecer no mesmo departamento, mas assumir uma função de maior responsabilidade ?</i>		X			
c) Quantidade e Qualidade de Trabalho					
<i>Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?</i>			X		
<i>A qualidade do trabalho é considerado mais importante do que a sua quantidade?</i>			X		
<i>Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?</i>	X				
d) Como você avalia as seguinte condições:					
<i>Reconhecimento no /do trabalho</i>					X
<i>Segurança no /do trabalho</i>		X			
VIDA SOCIAL					
a) Como você avalia:					
<i>Seu nível social</i>		X			
<i>Seu convívio social</i>		X			
<i>Seu nível cultural</i>		X			
<i>Tempo disponível para família</i>				X	
b) Autonomia					
<i>Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?</i>				X	
<i>A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?</i>		X			
c) Responsabilidade					
<i>você cumpre as responsabilidades que são destinadas a sua função de modo:</i>		X			
<i>Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?</i>		X			
<i>Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?</i>		X			
<i>Você se considera comprometido com suas atividades?</i>		X			
d) Relacionamento Interpessoal					
<i>Como você avalia o relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?</i>				X	
<i>Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?</i>				X	

ANÁLISE DE CARGOS:

Quais são os cargos existentes na empresa:

Quais as tarefas que devem ser desempenhadas em cada cargo

Quem executa essas tarefas

O profissional tem qualificação e competência

É preciso demitir ou contratar

Análise de Cargos							
Cargo	Depto	Tarefas do cargo	Responsável	Qualificação do Profissional / Grau Instrução	Fez treinamento pela empresa ?	O profissional é competente, tem um bom desempenho ?	Demitir ou aplicar mais treinamento ?
Mecânico	Oficina	manutenção e reparo mecânico em geral de veículos automotores.	Gilberto C.M.	2º Grau completo	sim	sim	-
			Marcelo P.	2º Grau incompleto	sim	sim	-
Recepcionista	Oficina	atendimento aos clientes e agendamentos.	Kleber V.	2º Grau completo	sim	sim	-
			Gustavo M.	2º Grau incompleto	sim	não	Demitir *
Gerente Oficina	Oficina	organização, supervisão e controle do desempenho das tarefas executadas pelos demais funcionários do setor.	Ângelo S.	Superior Completo (Administração de empresas)	sim	sim	-
Chapeador	Funilaria e Pintura	manutenção e reparos de funilaria e pintura em veículos automotores.	Fábio M.	1º Grau completo	sim	sim	-
Vendedor	Peças	vendas de peças para veículos automotores.	Carlos A.	Superior Completo (Marketing e Negócios)	sim	sim	-
			-	-	-	-	Contratar **
Auxiliar vendas	Peças	organização e controle do estoque (compras e vendas).	José B.	2º Grau completo	sim	sim	-
Gerente Peças	Peças	organização, supervisão e controle do desempenho das tarefas executadas pelos demais funcionários do setor.	Jonas G.	Superior Completo (Gestão Empresarial)	sim	sim	-
Vendedor	Veículos	vendas de veículos automotores.	Ana M.	Superior Completo (Marketing e Negócios)	sim	sim	-
			Leonardo	Superior Completo (Gestão Empresarial)	sim	sim	-
			Tiago B.	Ensino Médio Completo	sim	sim	-
Auxiliar de Escritório	R.H.	Admissões, demissões, cálculos trabalhistas, etc.	Márcia R.	Superior Completo (Administração)	sim	sim	-
Gerente Financeiro	Adm.	controle de pgtos e recebíveis, entre outros sericos financeiros.	Karin L.	Superior Completo (Administração)	sim	sim	-
Contador	Adm.	escriturações contábeis, elaboração de demonstrações, impostos, etc.	Patrícia A.	Superior Completo (Contabilidade)	sim	sim	-

* Se após fazer a análise de cargos e tarefas, for identificado que um setor está com profissionais em excesso, sendo que a atividade não necessita de tantas pessoas para uma mesma função, deve-se então verificar a viabilidade de desligamento das pessoas que estão sobrando; Para escolher quem deve permanecer na empresa, é preciso avaliar o desempenho individual de cada um, além do grau de instrução.

** Já, se foi diagnosticado que um depto não está conseguindo atender à demanda, então surge a oportunidade e necessidade de contratar outro funcionário.

Para recrutar candidatos a esta vaga que, através da análise de cargos, foi verificado uma deficiência de pessoal na área de vendas, pode-se utilizar alguns recursos, conforme a planilha a seguir, devendo ser analisado o meio de divulgação mais viável para a empresa.

RECRUTAMENTO DE PESSOAL			
Vaga	Meios de Divulgação	Descrição	Custo
Vendedor	Jornal	Anúncio no formato: 4,5 cm x 3,9 cm: <i>Precisa-se de Vendedor com experiência em vendas. Desejável conhecimentos no segmento de peças e acessórios para veículos, noções básicas de informática, e conclusão do ensino médio. Remuneração a combinar. Interessados entrar em contato pelo telefone: (049) 1234-5678</i>	R\$ 241,80 por dia
	Agência recrutamento	<i>Descrição da vaga: Atuará com vendas de peças e acessórios pra veículos automotores. Regime de contratação: CLT (Efetivo). Salário fixo + comissões. Área profissional: Comercial/ Vendas. Exige-se ensino médio completo. Descrição da empresa: Comércio de Peças e Acessórios e Prestação de Serviço. Porte da Empresa: pequeno porte com 20 funcionários. Site da empresa: www.ops.com.br</i>	R\$ 650,00 por mês
	Rádio	<i>Precisa-se de Vendedor com experiência em vendas. Desejável conhecimentos no segmento de peças e acessórios para veículos, noções básicas de informática, e conclusão do ensino médio. Remuneração a combinar. Interessados entrar em contato pelo telefone: (049) 1234-5678</i>	R\$ 24,00 por dia (anuncio de 20 segundos)
	Internet (Site da empresa)	Banco de dados da empresa - opção "Trabalhe Conosco".	Grátis
	Universidades	Currículos entregues por acadêmicos na Secretaria Acadêmica	Grátis
	Cartaz	em Universidades, Correios ...	Grátis
No recrutamento, deve ser analisada a emergência de contratação e quais os meios mais viáveis para a empresa, pois as divulgações por mídias como jornais, revistas, etc., tendem a ser muito caras, devendo estas serem utilizadas apenas em caso de contratações urgentes.			

Depois de feito o recrutamento, muitos candidatos à vaga irão se apresentar, e para escolher o mais qualificado e competente, de acordo com as exigências da empresa, há algumas técnicas de seleção, conforme planilha a seguir:

SELEÇÃO DE PESSOAL

Vaga: Vendedor

CURRÍCULO PROFISSIONAL												
Nome Candidato	Escolaridade					Tempo de Experiência em Vendas				Conhecimento da atividade		Pontuação Total
	Ensino Fundam. completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior completo	≤ 1 ano	> 1 < 4	> 5 < 8	≥ 9 anos	Sim	Não	
	(1 ponto)	(2 ponto)	(3 ponto)	(4 ponto)	(5 ponto)	(1 ponto)	(2 ponto)	(3 ponto)	(4 ponto)	1	0	
Maria L.	x					x					x	2
André P.			x				x				x	5
Eduardo B.					x				x	x		10
Joana C.				x				x			x	7
Jackson A.				x				x		x		8

TESTES PSICOLÓGICOS		
<i>Resultado - Classificados:</i>		
Nome	Pontos	Obs.: Para aplicação dos testes Psicológicos é preciso contratar um psicólogo qualificado para tal função.
Maria L.	1	
André P.	0	
Eduardo B.	1	
Joana C.	1	
Jackson A.	1	

DINÂMICA DE GRUPO: "SER REDE"		
<p>Categorias: jogo de cooperação. Trabalha com a união, participação, interdependência</p> <p>Objetivos: vivenciar o trabalho em rede.</p> <p>Nº de participantes: ilimitado</p> <p>Material: fitas de tecido colorido de 60 cm de comprimento</p> <p>Regras do jogo: posicionar o grupo em filas paralelas umas as outras, como numa sala de aula convencional;</p> <p>Desenrolar: Primeira fita significa o que se pode aprender com o grupo. Segunda fita significa o que a contribuição da pessoa para o grupo. Amarre a ponta direita da primeira fita na ponta da fita da pessoa ao seu lado direito. Depois, amarre a ponta da segunda fita no nó que acabou de fazer e a outra ponta, no nó da fileira a sua frente.</p> <p>Rede pronta: brinque com as possibilidades das pessoas sentirem que qualquer movimento na rede influencia todos os elos. Ex: fileira da frente puxando a rede adiante. Pontas soltas: novas possibilidades de adesão à rede, etc.</p>	Nome	Pontos
	Maria L.	0
	André P.	0
	Eduardo B.	1
	Joana C.	1
	Jackson A.	1

PROVA TEÓRICA															
<p>1. Considerando que o prazo médio de pagamentos aos fornecedores de peças é de aproximadamente 45 dias, quais as condições de pagamento que podem ser oferecidas para o cliente, sem comprometer o caixa da empresa? <i>(Vale 3 pontos)</i></p> <p><input type="checkbox"/> 30 dias</p> <p><input type="checkbox"/> 45 dias</p> <p><input type="checkbox"/> 60 dias</p> <p><input type="checkbox"/> 90 dias</p>															
<p>2. Enumere de 1 a 5 as alternativas abaixo, de acordo com o grau de importância que você dá a cada uma: <i>(Vale 2 pontos)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Aprender com as críticas</p> <p><input type="checkbox"/> Pontualidade do funcionário</p> <p><input type="checkbox"/> Saber trabalhar em equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Conhecer bem a atividade</p> <p><input type="checkbox"/> O cliente sempre deve ser bem atendido</p>															
<p>3. O que você espera do cargo ao qual está disputando uma vaga? <i>(Vale 1 ponto)</i></p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Resultado</th> </tr> <tr> <th>Nome</th> <th>Pontos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maria L.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>André P.</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Eduardo B.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Joana C.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Jackson A.</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Resultado		Nome	Pontos	Maria L.	2	André P.	4	Eduardo B.	6	Joana C.	5	Jackson A.	3
Resultado															
Nome	Pontos														
Maria L.	2														
André P.	4														
Eduardo B.	6														
Joana C.	5														
Jackson A.	3														

TOMADA DE DECISÃO						
Nome	Curriculo	Teste	Dinâmica	Prova	TOTAL	Decisão: <i>Será contratado o funcionário Eduardo B. que apresentou maior pontuação, de acordo com os critérios exigidos e pré-estabelecidos pela empresa.</i>
Maria L.	2	1	0	2	5	
André P.	5	0	0	4	9	
Eduardo B.	10	1	1	6	18	
Joana C.	7	1	1	5	14	
Jackson A.	8	1	1	3	13	

TREINAMENTOS						
Tipo Treinamento	Finalidade	Onde será feito o treinamento ?	Como será feito o treinamento ?	Quem será treinado ? (Funcionário)	Cargo	Depto
Habilidades Técnicas	Foi adquirido um novo equipamento para a oficina, e será preciso treinar os funcionários de como funciona, e as técnicas de bom uso.	Interno (na empresa)	O fornecedor do equipamento irá enviar um profissional com conhecimentos técnicos da máquina, para ensinar os mecânicos da empresa.	Gilberto C.M. Marcelo P.	Mecânico	Oficina
Solução de Problemas	Houve uma alteração na legislação, e no modo de autenticação dos livros contábeis. Foi criado o SPED Contábil - Sistema Público de Escrituração Contábil Digital. O contador da empresa precisa se informar sobre como proceder diante dessas alterações.	Externo (Sindicato dos Contabilistas)	O treinamento será realizado em outra cidade, por um palestrante com conhecimentos no assunto, com uma carga horária de 12 horas de curso.	Patrícia A.	Contador	Administ.

DESPESAS COM TREINAMENTO			
Tipo de treinamento: Solução de Problemas		Tipo de treinamento: Técnico	
Descrição das despesas	Valores	Descrição das despesas	Valores
Transporte - passagens ônibus (<i>ida e volta</i>)	170,80	Serviço e deslocamento do instrutor da empresa fornecedora do equipamento. (Ficou combinado, na aquisição da máquina, o valor ao lado como despesas totais para receber o treinamento necessário.)	210,00
Hotel - 1 diária	135,00		
Alimentação	50,00		
Taxi	75,00		
Total de despesas com este treinamento:	430,80		

Para avaliar se o treinamento gerou o resultado esperado pela empresa, pode-se seguir a planilha abaixo:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
TIPO DE TREINAMENTO REALIZADO	FUNCIONÁRIOS TREINADOS	ESPERADO COM O TREINAMENTO	Alcançou o objetivo?		ANÁLISE
			SIM	NÃO	
Habilidades Técnicas	Gilberto C.M.	Saber operar a máquina	X		Desempenho Bom
		Utilizar com economia	X		
		Saber realizar as manutenções periódicas no equipamento	X		
		Realizar as manutenções periódicas necessárias no equipamento	X		
		Aumentar a produtividade em 10% com a máquina	X		
	Marcelo P.	Saber operar a máquina	X		Desempenho Satisfatório
		Utilizar com economia		X	
		Saber realizar as manutenções periódicas no equipamento	X		
		Realizar as manutenções periódicas necessárias no equipamento	X		
		Aumentar a produtividade em 10% com a máquina	X		
Solução de Problemas	Patrícia A.	Conhecer a matéria	X		Desempenho Bom
		Entender o assunto	X		
		Aplicar na atividade, conforme legislação	X		
		Cumprir prazos, conforme legislação	X		

3.2 ANÁLISE SWOT

O primeiro passo, antes de desenvolver o BSC, é elaborar a análise SWOT, onde serão identificados quais são os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades que a empresa dispõe, além das ameaças externas às quais está sujeita a sofrer.



Esta análise permite intensificar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades, e corrigir os fatores que atrapalham o bom desempenho da organização:

PONTOS FORTES - Como Aproveitar	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Infra-estrutura ♦ Produtos com qualidade ♦ Conhecimento do mercado ♦ Marketing estratégico da Concessionária ♦ Marketing estratégico da Fábrica ♦ Incentivos financeiros da Fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estrutura e Produtos com qualidade: utilizar o espaço disponível para montar um Showroom (peças); - Conhecimento do mercado: acompanhar as inovações e necessidades do mercado; - Marketing: atrair novos clientes; - Incentivos Financeiros: investir em marketing e compras;
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bom atendimento nas vendas de veículos ♦ Fidelidade de clientes ♦ Agilidade na entrega das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar atendendo bem os clientes, e manter a fidelidade dos mesmos, com atenção e agilidade nas vendas.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Funcionários Treinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar reter os profissionais com conhecimento e qualificação, bem como aqueles treinados pela empresa.

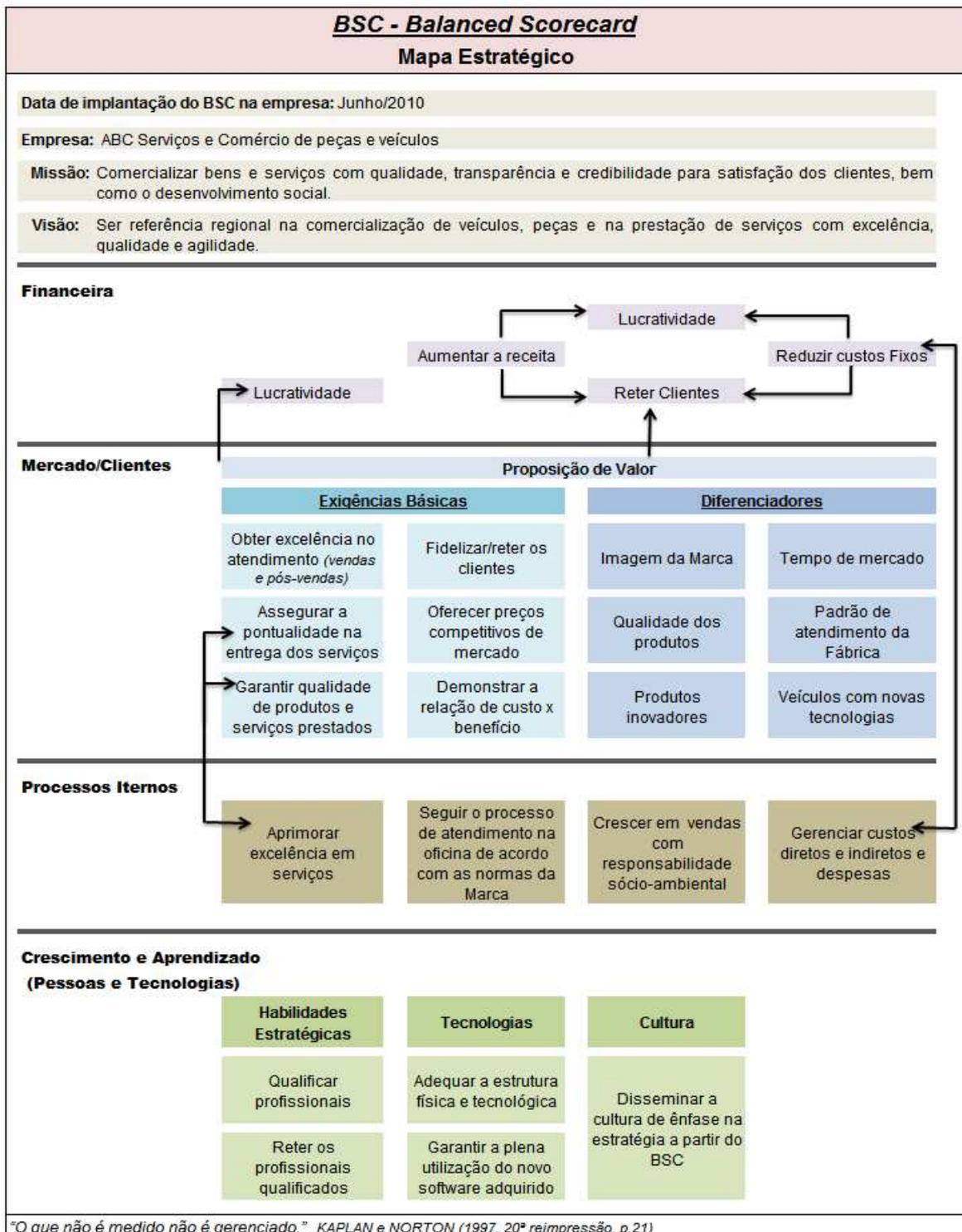
OPORTUNIDADES - Como Aproveitar	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Capacidade de investimentos/crescimento ♦ Mercado consumidor de veículos de luxo/esportivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em novos modelos de veículos (mais luxuosos), visando um público alvo que procura esse tipo de veículo em outras marcas/regiões.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Expansão do mercado (vendas externas na região do meio-oeste catarinense) ♦ Ofertas esporádicas da Fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispôr de um vendedor externo, que visite toda a região do meio-oeste de SC para oferecer o mostrar os veículos da marca, em casas, e no comércio, á clientes interessados.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Política de atendimento ♦ Aumentar/melhorar o faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o atendimento aos clientes, como oportunidade para ampliar as vendas e pós vendas;

FRAQUEZAS - Como corrigir	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Grande rotatividade de funcionários 	Desenvolver estratégias de recursos humanos, com base na pesquisa de clima organizacional, como a criação de benefícios espontâneos para motivar e reter os profissionais.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Atendimento aos clientes (Pós-vendas) 	Oferecer treinamentos de habilidades interpessoais, atendimento aos clientes, e palestras de motivação profissional.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Alguns funcionários não qualificados para o desempenho da função 	Oferecer treinamentos de habilidades técnicas e de solução de problemas para estes profissionais.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Atraso na entrega dos serviços (Pós-vendas) ♦ Organização interna 	Elaborar controles de agendamento de horários da oficina, e do desempenho individual de cada mecânico.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Inadimplência de recebíveis 	Fazer consultas aos cadastros de inadimplentes nas vendas para clientes novos, e consultar o sistema do contas a receber da empresa, para verificar o histórico de pessoas que já são clientes da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Curto prazo para pagamento de fornecedores 	Negociar com fornecedores de peças não-originais da fábrica maiores prazos para pagamento, ou procurar novos fornecedores.

AMEAÇAS - Como evitar	
♦ Aumento das taxas de financiamento	Oferecer ao clientes financiamentos de instituições financeiras que apresetam melhores taxas no momento.
♦ Maior procura por peças não-originais (de menor custo para o cliente)	Quando o cliente não aceitar comprar peças originais, em função do custo ser maior, oferecer então peças não-originais.
♦ Instalação de novas agências de veículos na região (concorrentes) com excelente atendimento nas vendas e pós-vendas	Buscar concentrar forças no marketing estratégico, e assegurar o atendimento com excelência para o cliente.
♦ Crises Financeiras (redução nas vendas) ♦ Carga Tributária (IPI, ICMS ST, etc.)	Estar atento á legislação, para acompanhar possíveis benefícios que o governo possa disponibilizar para as empresas em época de crise, além de seguir o planejamento estratégico, como modo de assegurar recursos para manter a atividade em períodos de baixa nas vendas e para conseguir arcar com a carga tributária.

3.3 BSC – BALANCED SCORECARD (CONTROLE DE METAS ESTRATÉGICAS)

Sendo o Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial, o qual traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, após feita a análise SWOT, pode-se elaborar então o BSC, conforme modelo abaixo:



INDICADORES ESTRATÉGICOS				
Nº	1	2	3	4
	Pers-pectiva	Objetivo	Definição do Objetivo Estratégico	Nome do Indicador
1	FINANCEIRA	Aumentar a receita	Aumentar o faturamento dos departamentos de peças e oficina.	Faturamento Oficina Faturamento Peças
		Lucratividade	Aumentar o percentual de Lucro dos departamentos de peças e oficina, em consequência da redução de custos diretos e indiretos e despesas, e aumento das qtdes vendidas.	Aumentar o Lucro
3	CLIENTES	Obter excelência no atendimento (vendas e pós-vendas)	Melhorar o atendimento de pós-vendas aos clientes de peças, veículos e oficina.	Pós-venda
4		Assegurar a pontualidade na entrega dos serviços	Atender os clientes, que realizaram agendamento de horário por telefone, conforme o tempo padrão estabelecido pela Fábrica p/ a manutenção a ser realizada.	Pontualidade
5		Garantir qualidade de produtos e serviços prestados	Direcionar forças nas vendas de peças originais (boa qualidade), proporcionando um melhor atendimento neste setor, de modo que impulse as vendas de acessórios também.	Peças e Acessórios Originais
6		Fidelizar/reter os clientes	Criar vantagens/ benefícios aos clientes fiéis à marca e à empresa. (Ex.: desconto na 2ª troca de óleo, brinde acessórios que encontram-se obsoletos no estoque, etc.)	Benefícios à Clientes
7		Oferecer preços competitivos de mercado	Realizar promoções para atrair novos clientes.	Promoções Veículos
				Promoções Peças/acessórios
				Promoções Oficina
8		Demonstrar a relação de custo x benefício	Mostrar p/ os clientes as vantagens de aquisição de produtos de melhor qualidade, mesmo que com um custo maior, porém, que apresentam uma vida útil maior, além de conscientizar sobre a importância de manutenções preventivas nos veículos.	Custo x Benefício
9	PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar excelência em serviços	Diagnosticar as atuais deficiências no atendimento dos serviços prestados, criando um <i>Banco de Idéias</i> , onde o cliente pode sugerir soluções p/ problemas relacionados aos serviços .	Excelência em Serviços
10		Seguir o processo de atendimento na oficina de	Realizar agendamentos p/ atender os clientes da oficina, através do telefone.	Atendimento Padrão
11		Crescer em vendas com responsabilidade sócio-ambiental	Realizar doações em dinheiro a Hospitais da região.	Responsabilidade Social
			Eliminar os resíduos (óleos usados) de modo sustentável.	Responsabilidade Ambiental
12		Gerenciar custos diretos e indiretos e despesas	Gerenciar M.O. ociosa, visando reduzir perdas com tempo de serviços não realizados devido a falta de um planejamento dos atendimentos a serem feitos; o que acarreta em profissionais parados, que apenas geram custos.	Gerenciar Custo M.O.
	Gerenciar custos indiretos, verificando desperdícios, e possíveis necessidades de corte de custos.		Desp. - Telefone Desp. - Água Desp. - Energia	
13	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Qualificar profissionais	Oferecer treinamentos para capacitar e qualificar os profissionais	Treinamento de Habilidades Técnicas
				Treinamento de Habilidades Interpessoais
				Treinamento de Solução Problemas
14	Reter os profissionais qualificados	Oferecer benefícios espontâneos, (diagnosticados na Pesquisa de Clima Organizacional), que ajudem a motivar o profissional a permanecer na empresa.		Seguro de Vida
				Convênio Médico Convênio Odontológico
15	Adequar a estrutura física e tecnológica	Comprar alguns computadores para Oficina, visando atender às demais metas.	Computadores	
16	Garantir a plena utilização do novo software adquirido	Lançar/emitir as notas no sistema, de modo integrado entre o módulo Fiscal e Contábil	Lançamentos	
		Utilizar o controle de contas a pagar e a receber para controlar o índice de inadimplência e auxiliar no fluxo de caixa. Gerar relatórios para análise do desempenho da atividade.	Controle CP e CR Relatórios	
17	Disseminar a cultura de ênfase na estratégia a partir do BSC	Explicar a importância do controle de metas a todos os funcionários envolvidos no negócio da empresa.	Colaboração	

METAS												
N°	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Pers - pectiva	Nome do indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Meta	Periodicidade do cálculo	Prazo para publicação	Fonte de dados	Área(s) Responsável pelo Cálculo	Gestor Responsável	Observações do Indicador		
FINANCEIRA	Faturamento Oficina	Faturamento ano anterior X % aumento esperado	%	23%	Anual	Anual	Demonstrações Contábeis	Contábil	Patricia	Há mercado p/ expansão		
	Faturamento Peças	Faturamento ano anterior X % aumento esperado	%	28%	Anual	Anual	Demonstrações Contábeis	Contábil	Patricia	Há mercado p/ expansão		
	Aumentar o Lucro	Lucro ano anterior - lucro do exercício após BSC	%	25%	Anual	Anual	Demonstrações Contábeis	Contábil	Patricia	Há condições p/ realização desta meta		
CLIENTES	Pós-venda	1) Totalmente Satisfeito 2) Satisfeito 3) Insatisfeito	Grau Satisfação	1) Totalmente Satisfeito	Mensal	Semestral	Ligação telefônica p/ Clientes	Departamento de Peças e Oficina	Gerentes dos setores	Pesquisa realizada por telefone		
	Pontualidade	Horário agendado p/ entrega - horário de entrega	Hrs de atraso	Máximo de 00:15 min.	Mensal	Anual	Controles Oficina	Oficina	Gerente Oficina	Evitar atrasos na entrega dos serviços		
	Peças e Acessórios Originais	Diferença vendas p/ e acess., entre os meses (antes do BSC - depois BSC)	%	30%	Mensal	Anual	Controles Peças	Peças	Gerente Peças	Procura por peças e acessórios originais		
CLIENTES	Benefícios à Clientes	5% s/ estoque (peças obsoletas)	% brindes concedidos em peças e acessório	Máximo 5%	Mensal	Anual	Controles Peças	Peças	Gerente Peças	Destinar um % brindes p/ fidelizar clientes		
	Promoções Veículos	Vir. Veículo X % desconto	% descontos	≥ 1% ≤ 2%	Mensal	Anual	Relatório de estoque e Preços venda	Dpto Veículos	Gerente Vendas	Destinar um % desconto p/ fidelizar clientes		
	Promoções Peças/acessórios	Vir. peças X % desconto	% descontos	≥ 1% ≤ 6%	Mensal	Anual	Relatório de estoque e Preços venda	Dpto Peças	Gerente Peças	Destinar um % desconto p/ fidelizar clientes		
CLIENTES	Promoções Oficina	Vir. Serviço prestado X % desconto	% descontos	≤ 2,5 %	Mensal	Anual	Relatório de estoque e Preços venda	Dpto Oficina	Gerente Oficina	Destinar um % desconto p/ fidelizar clientes		
	Custo x Benefício	Total veículos vendidos no ano anterior - revisões realizadas nesses veículos na oficina da empresa	%	Aumento de 5% nos serviços de revisões da Oficina s/ veículos vendidos há mais de 1 ano	Mensal	Anual	Comparações Oficinas	Vendas / Oficina	Vendedores / Mecânicos	Análise comparativa		

METAS												
Nº	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Pers - pectiva	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Meta	Periodicidade do cálculo	Prazo para publicação	Fonte de dados	Área(s) Responsável pelo Cálculo	Gestor Responsável	Observações do Indicador		
9	Excelência em Serviços	Soma qtd de idéias sugeridas	idéias	10	Mensal	Anual	Banco Idéias	Dpto Adm.	Karin	Usar idéias p/ melhorar a eficiência e eficácia dpto oficina		
10	Atendimento Padrão	Nº veículos atendidos na Oficina - N° veics. atendidos sem atendimento telefônico	Qtd / mês	≤ 10	Mensal	Anual	Controles Oficina	Oficina	Gerente Oficina	Redução do nº de veículos atendidos sem o prévio agendamento telefônico, p/ evitar atrasos nas entregas dos demais automóveis em manutenção.		
11	Responsabilidade Social	= valor doado x 4 vendas	R\$ por filial	R\$ 2.165,00	Anual	-	-	Financeiro	Adriana	Doações em \$ p/ compra de equipamentos p/ Hospitais		
11	Responsabilidade Ambiental	Qtd de litros óleo usado retirado dos veículos de clientes / Qtd de litros descartado de forma sustentável	%	100%	Trimestral	-	-	Oficina	Darci	O óleo usado será vendido p/ uma empresa que recolhe esse tipo de produto e da fins sustentáveis para o mesmo.		
12	Gerenciar Custo M.O.	Qtd de hrs. Contratadas / mês total funcionários - Qtd de hrs. Trabalhadas por todos funcionários	Hrs	Tempo máximo ocioso = 20 Hrs ou 2% s/ Total hrs Trabalhadas no mês	Mensal	Anual	Controle de Horas	Contábil	Patrícia	Diminuir tempo ocioso dos mecânicos.		
12	Desp. - Telefone	Gasto por funcionário / Total Fatura	R\$ / Funcionário	No máximo R\$ 56,00	Mensal	Anual	Fatura Cobrança	Financeiro	Karin	Controlar custos indiretos, e reduzir desperdícios		
12	Desp. - Água	Gasto por Departamento / Total Fatura	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 10,00 Peças ≤ 10,00 Oficina ≤ 60,00 Familiaria ≤ 40,00	Mensal	Anual	Fatura Cobrança	Financeiro	Karin	Controlar custos indiretos, e reduzir desperdícios		
12	Desp. - Energia	Gasto por Departamento / Total Fatura	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 260,00 Peças ≤ 180,00 Oficina ≤ 600,00 Familiaria ≤	Mensal	Anual	Fatura Cobrança	Financeiro	Karin	Controlar custos indiretos, e reduzir desperdícios		

METAS												
N°	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Pers - pectiva	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Meta	Periodicidade do cálculo	Prazo para publicação	Fonte de dados	Áreas(s) Responsável pelo Cálculo	Gestor Responsável	Observações do Indicador		
13	Treinamento de Habilidades Técnicas	Qtde funcionários do setor X Qtde cursos	Cursos/ Funcionário	2	Mensal	Anual	Diplomas / Compro- vantes de participação	R.H.	Márcia R.	Treinar todos funcionários do depto Oficina		
	Treinamento de Habilidades Interpessoais	Qtde funcionários do setor X Qtde cursos	Cursos/ Funcionário	1	Anual	Anual	Diplomas / Compro- vantes de participação	R.H.	Márcia R.	Todos funcionários da empresa		
	Treinamento de Solução Problemas	Qtde funcionários do setor X Qtde cursos	Cursos/ Funcionário	≥ 8	Anual	Anual	Diplomas / Compro- vantes de participação	R.H.	Márcia R.	Todos funcionários do depto Adm.		
14	Seguro de Vida	Qtde funcionários X vlr. Cobrado pela empresa de Seguro de Vida	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Anual	Anual	Contratos	R.H.	Márcia R.	-		
	Convênio Médico	Qtde funcionários X vlr. Cobrado pela empresa de Convênio	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Anual	Anual	Contratos	R.H.	Márcia R.	-		
	Convênio Odontológico	Qtde funcionários X vlr. Cobrado pela empresa de Convênio Odontológico	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Anual	Anual	Contratos	R.H.	Márcia R.	-		
15	Computadores	(2 x Y = 6)	Computador	03	Única	Anual (Balanco)	Estrutura da empresa	Financeiro	Karin	Sendo que no dpto oficina há 6 mecânicos que podem usar em duplas os computadores e se, que trabalham em 6 elevacar.		

METAS												
Nº	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	Pers - pectiva	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Meta	Periodicidade do cálculo	Prazo para publicação	Fonte de dados	Área(s) Responsável pelo Cálculo	Gestor Responsável	Observações do Indicador	
16	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Lançamentos	Tempo gasto p/ realização dos serviços antes do novo sistema - Tempo gasto p/ realização dos serviços hoje.	%	Redução 30% serviços manuais	Anual	Anual	Rotina Diária	Contábil	Patrícia	Adoção de um sistema Integrado	
		Controle CP e CR	Duplicatas vencidas / Total duplicatas a receber	%	Máximo de 5% inadimplência	Mensal	Anual	Sistema/ Software da empresa	Financeiro/ Contábil	Karin e Patrícia	Controle de inadimplência	
		Relatórios	Títulos vencidos / Títulos a pagar	%	Máximo de 1% vencidos (pgto juros)	Diária	Anual	Sistema/ Software da empresa	Financeiro/ Contábil	Karin e Patrícia	Controle de juros pagos	
17			Serviços realizados = relatório da atividade	%	Relatório de 100% das atividades desenvolvidas na empresa.	Mensal	Anual	Sistema/ Software da empresa	Financeiro/ Contábil	Karin e Patrícia	Controlar todas as ações da empresa através de relatórios disponíveis no sistema.	
		Colaboração	-	-	Obter a colaboração por parte de todos os membros da empresa p/ atingir as demais metas.	-	-	-	-	Gerentes de cada departamento	Tornar público o BSC, bem como ressaltar sua importância para a melhoria da atividade da empresa, se faz necessário p/ atingir o cumprimento de todas as metas estabelecidas	

DETALHES METAS / ESTRATÉGIAS								
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	PLANEJADO					
			Unidade de Medida	Meta	Previsão aplicação/Realização		Estratégias p/ desenvolvimento Metas	Estratégias p/ Contingências
					Data Publicação	Curto Prazo (CP) Longo Prazo (LP)		
1	FINANCEIRA	Faturamento Oficina	%	23%	Dez/2011	MP	- Através da aplicação prática dos indicadores 3, 4, 7, e 8, ligados ao faturamento oficina, aumentar as vendas de serviços e peças oficina.	- Se não atingir a meta, rever a aplicação dos demais indicadores, e identificar as falhas.
		Faturamento Peças	%	28%	Dez/2011	MP	- Através da aplicação prática dos demais indicadores 3, 5, e 6, ligados ao faturamento de peças, aumentar as vendas desse	- Se não atingir a meta, rever a aplicação dos demais indicadores, e identificar as falhas.
		Aumentar o Lucro	%	25%	Dez/2011	MP	- Através da aplicação prática da perspectiva "Clientes", aumentar as vendas, e realizar controles de consumo por departamento, como energia, água, telefone, entre outros.	- Se não atingir a meta, rever a aplicação dos demais indicadores, e identificar as falhas.
3	CLIENTES	Pós-venda	Grau Satisfação	1) Totalmente Satisfeito	Dez/2011	MP	- Através do conjunto de metas e ações desenvolvidas nos demais indicadores, é possível alcançar o grau de total satisfação dos Clientes.	- Se não atingir a meta, rever a aplicação dos demais indicadores, e identificar as falhas.
4		Pontualidade	Hrs de atraso	Máximo 00:15 min.	Dez/2011	MP	- entregar os veículos deixados p/ realização de manutenções na oficina com no máximo 15 minutos de atraso, através do atendimento padrão.	Levantamento das causas dos atrasos e possível treinamento aos colaboradores envolvidos
5		Peças e Acessórios Originais	%	30%	Dez/2011	MP	- manter o percentual de diferença de preços entre peças e acessórios originais e peças do paralelo (terceiros) em no máximo 30%	Rever tabelas de preços de acordo com as estratégias estabelecidas
6		Benefícios à Clientes	% brindes concedidos em peças e acessórios	Máximo 5%	Dez/2011	MP	- Conceder descontos de: Á vista = 5% Cartão = 4% A prazo = 2%	- Na compra de um acessório, leva outro com 10% de desconto.
		Promoções Veículos	% descontos	≥ 1% ≤ 2%	Dez/2011	MP	- P/ veículos novos, dar como cortesia o emplacamento e/ou tanque cheio. - P/ veículos usados, cortesia de transferência e/ou tanque cheio.	- Brinde acessórios
		Promoções Peças/acessórios	% descontos	≥ 1% ≤ 6%	Dez/2011	MP	- Analisar o estoque físico de peças da empresa, e separar 50% das obsoletas (há mais de 9 meses no estoque), p/ ofertar em promoções de vendas.	- Aplicar descontos de até 8%
7		Promoções Oficina	% descontos	≤ 2,5 %	Dez/2011	MP	- Aplicar descontos incondicionais (independente da condição de pagamento) em vendas de serviços, durante um período de 7 dias.	- Se não atingir a meta, oferecer os descontos incondicionais em vendas de serviços, durante um período de mais 14 dias.
8		Custo x Benefício	%	Aumento de 5% nos serviços de revisões da Oficina s/ veículos vendidos há mais de 1 ano	Dez/2011	MP	- Criar campanhas publicitárias, com anúncios na radio, visando atrair os clientes a fazerem as revisões mecânicas.	- Utilizar diferenciais atrativos.

DETALHES METAS / ESTRATÉGIAS								
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	PLANEJADO					
			Unidade de Medida	Meta	Previsão aplicação/Realização		Estratégias p/ desenvolvimento Metas	Estratégias p/ Contingências
					Data Publicação	Curto Prazo (CP) Longo Prazo (LP)		
9	PROCESSOS INTERNOS	Excelência em Serviços	idéias	10	Dez/2011	MP	- Disponibilizar na entrada da concessionária uma uma, onde os clientes podem anotar em um papel idéias p/ melhorar o atendimento que recebem.	Caso não ocorra participação disponibilizar colaboradores para efetuar o questionamento
10		Atendimento Padrão	Qtde / mês	≤ 10	Dez/2011	MP	- Dar prioridade no atendimento aos veículos com prévio agendamento.	- Emitir relatórios de clientes que possuem veículos a serem feitas revisões, conforme padrão da marca.
11		Responsabilidade Social	R\$ por filial	R\$ 2.165,00	Jul/2012	LP	- Destinar R\$ 8.660,00 de cada exercício p/ doações á entidades como Hospitais, escolas, etc.; Sendo o vlr. Total de R\$ 2.165,00 por filial.	- Caso a empresa apresente prejuízos, ou lucro abaixo de 10% em relação ao exercício anterior, realizar doações de apenas 50% deste valor.
		Responsabilidade Ambiental	% descarte sustentável	100%	Dez/2012	LP	- Vender todo o óleo usado, retirado dos veículos de clientes, p/ uma empresa que coleta esse tipo de material poluente, e dá fins sustentáveis ao mesmo.	- Caso essa empresa não aceite mais pagar p/ receber esse óleo, pagar a ela as despesas de transporte p/ realizar a coleta.
12		Gerenciar Custo M.O.	Hrs	Tempo máximo ocioso = 20 Hrs ou 2% s/ Total hrs Trabalhadas no mês	Dez/2011	MP	- Organizar a agenda de atendimento da oficina, de modo que nenhum mecânico fique ocioso por mais de 30 minutos/dia.	- Caso hajam poucas ligações de agendamentos, analisar os relatórios de vendas de veículos há mais de um ano, e ligar p/ os clientes convidando a fazerem uma revisão.
		Desp. - Telefone	R\$ / Funcionário	No máximo R\$ 56,00	Dez/2011	MP	- Reduzir até o final do exercício de 2010 as despesas com telefone, estipulando aos funcionários um valor limite de gasto, de acordo com os serviços que cada um desenvolve, e pedir p/ usarem o código da operadora mais barato.	- Caso não reduzam os valores, será feita uma análise das faturas, e serão cobradas dos funcionários as ligações particulares, e ligações feitas com códigos de operadoras que não os autorizados.
		Desp. - Água	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 10,00 Peças ≤ 10,00 Oficina ≤ 60,00 Funilaria ≤ 40,00	Dez/2011	MP	- Reduzir os desperdícios com água através de manutenções nos encanamentos que apresentam vazamentos atualmente, e que têm gerado um gasto 49% maior do estipulado nesta meta.	- Verificar quais os departamentos que estão gastando mais e analisar se ainda estão ocorrendo desperdícios.
		Desp. - Energia	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 260,00 Peças ≤ 180,00 Oficina ≤ 600,00 Funilaria ≤ 160,00	Dez/2011	MP	- Reduzir os desperdícios com energia através de manutenções na rede elétrica em pontos onde apresentam más condições atualmente, e que têm gerado um gasto 29% maior do estipulado nesta meta; Além do controle de lâmpadas ligadas em horários desnecessários, ou sem	- Verificar quais os departamentos que estão gastando mais e analisar se ainda estão ocorrendo desperdícios.
		Desp. - Energia	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 260,00 Peças ≤ 180,00 Funilaria ≤ 160,00	Dez/2011	MP	- Reduzir os desperdícios com energia através de manutenções na rede elétrica em pontos onde apresentam más condições atualmente, e que têm gerado um gasto 29% maior do estipulado nesta meta; Além do controle de lâmpadas ligadas em horários desnecessários, ou sem ter pessoas na sala.	- Verificar quais os departamentos que estão gastando mais e analisar se ainda estão ocorrendo desperdícios.

DETALHES METAS / ESTRATÉGIAS								
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	PLANEJADO					
			Unidade de Medida	Meta	Previsão aplicação/Realização		Estratégias p/ desenvolvimento Metas	Estratégias p/ Contingências
					Data Publicação	Curto Prazo (CP) Longo Prazo (LP)		
13	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Treinamento de Habilidades Técnicas	Cursos/ Funcionário	2	Dez/2011	MP	- Manter, constantemente, os mecânicos da oficina treinados e qualificados para realizarem as manutenções em veículos, com participação em cursos on-line, disponibilizados pela Fábrica.	- Se preciso, matricular os funcionários em cursos presenciais, oferecidos por empresas parceiras da marca.
		Treinamento de Habilidades Interpessoais	Cursos/ Funcionário	1	Dez/2011	MP	- Contratar um profissional devidamente qualificado, p/ apresentar uma palestra motivacional, visando estimular os profissionais de todos os dptos a buscarem melhores resultados p/ a empresa.	-
		Treinamento de Solução Problemas	Cursos/ Funcionário	≥ 6	Dez/2011	MP	- Manter os profissionais do departamento administrativo atualizados por meio de participações em cursos e treinamentos oferecidos pelo Sindicato Contábil da cidade.	- Se preciso, matricular os funcionários em cursos oferecidos em outras cidades também, de acordo com a necessidade e prioridade legal.
14	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Seguro de Vida	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	MP	- Contratar uma empresa sólida no mercado, que ofereça serviços de Seguro de vida, e incluir todos os funcionários no plano, sem desconto em folha.	- Caso haja algum problema com a cobertura do plano, contatar a empresa contratada, e se preciso, rescindir o contrato. Buscar outra empresa que preste esses serviços.
		Convênio Médico	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	MP	- Buscar uma empresa que ofereça serviços de convênio médico, e disponibilizar aos funcionários da empresa, porém, com desconto de 40% do valor da mensalidade na folha do funcionário.	- Caso haja algum problema com a cobertura do plano, contatar a empresa contratada, e se preciso, rescindir o contrato. Buscar outra empresa que preste esses serviços.
		Convênio Odontológico	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	MP	- Buscar uma empresa que ofereça serviços de convênio odontológico, e disponibilizar aos funcionários da empresa, porém, com desconto de 35% do valor da mensalidade na folha do funcionário.	- Caso haja algum problema com a cobertura do plano, contatar a empresa contratada, e se preciso, rescindir o contrato. Buscar outra empresa que preste esses serviços.
15		Computadores	Computador	03	Dez/2011	MP	- Solicitar orçamentos com pelo menos 3 empresas de informática, em busca do melhor preço.	-

DETALHES METAS / ESTRATÉGIAS								
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	PLANEJADO					
			Unidade de Medida	Meta	Previsão aplicação/Realização		Estratégias p/ desenvolvimento Metas	Estratégias p/ Contingências
					Data Publicação	Curto Prazo (CP) Longo Prazo (LP)		
16	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Lançamentos	%	Redução 30% serviços manuais	Dez/2011	MP	- Através da implantação do novo sistema, reduzir o % de serviços com lançamentos de notas, por meio de um sistema integrado, onde, feito o lançamento no módulo de contas a pagar, já integra e gera lançamentos no módulo fiscal e contábil, facilitando as conciliações.	- Se os lançamentos não aparecerem em algum dos módulos (CP, Fiscal ou Contábil), verificar os mapeamentos e referências cruzadas do sistema.
		Controle CP e CR	%	Máximo de 5% inadimplência	Dez/2011	MP	- Controlar o índice de inadimplência de recebíveis por meio dos controles do Contas a Receber no sistema.	- Caso o cliente não efetue o pagamento até 10 dias após a renegociação, enviar títulos p/ Cartório.
					Dez/2011	MP	- Gerar relatórios de títulos acima de 30 dias de atraso, e ligar cobrando	
		%	Máximo de 1% vencidos (pgto juros)	Dez/2011	MP	- Controlar diariamente os títulos a pagar, visando evitar o pagamento de juros pelo atraso.	- Diminuir qtde compras a prazo: quando for valores abaixo de R\$ 100,00 pagar a vista.	
		Relatórios	%	Relatório de 100% das atividades desenvolvidas na empresa.	Dez/2011	MP	- Mensalmente, fazer um acompanhamento detalhado do desempenho de cada dpto, através de relatórios emitidos no sistema informatizado da empresa.	- Caso seja preciso, passar a controlar semanalmente os setores com maior deficiência no alcance das metas.
17		Colaboração	-	Obter a colaboração por parte de todos os membros da empresa p/ atingir as demais metas.	Dez/2011	MP	- Reunião com todos os departamentos, onde será discutida a importância do BSC p/ atingir as demais metas, visando o crescimento da empresa.	-

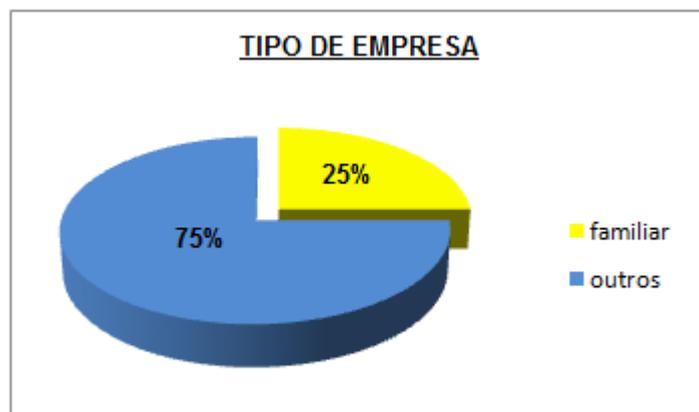
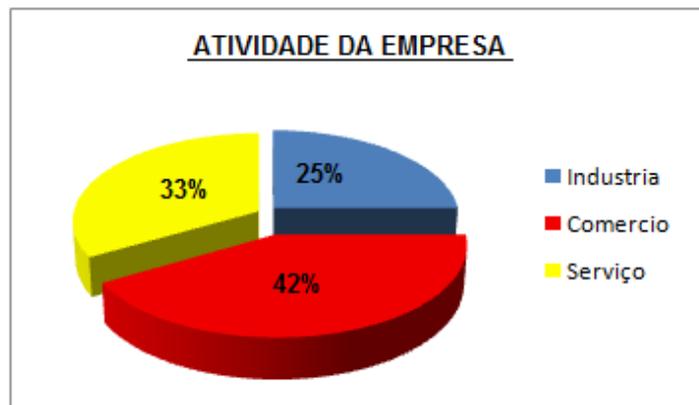
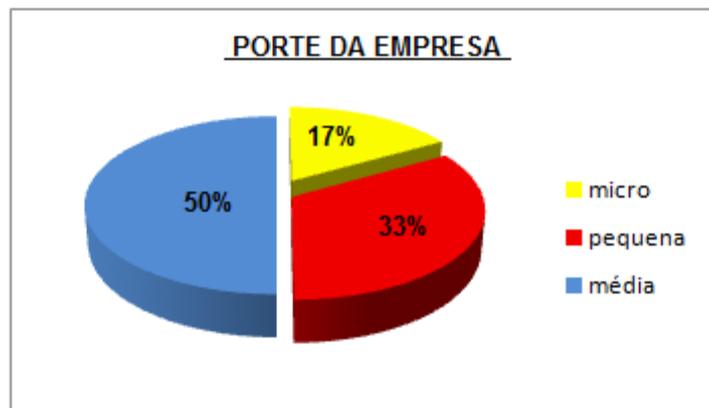
CONTROLE DE METAS / ESTRATÉGIAS										
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	Gestor Responsável	PLANEJADO			REALIZADO			Observações
				Unidade de Medida	Meta	Previsão Conclusão	Unidade de Medida	Valor atingido	Data Realização	
1	FINANCEIRA	Faturamento Oficina	Patricia	%	23%	Dez/2011	%			
		Faturamento Peças	Patricia	%	28%	Dez/2011	%			
		Aumentar o Lucro	Patricia	%	25%	Dez/2011	%			
2										
3	CLIENTES	Pós-venda	Gerentes dos setores	Grau Satisfação	1) Totalmente Satisfeito	Dez/2011	Grau Satisfação			
4		Pontualidade	Gerente Oficina	Hrs de atraso	Máximo 00:15 min.	Dez/2011	Hrs de atraso			
5		Peças e Acessórios Originais	Gerente Peças	%	30%	Dez/2011	%			
6		Benefícios à Clientes	Gerente Peças	% brindes concedidos em peças e acessórios	Máximo 5%	Dez/2011	% brindes concedidos em peças e acessórios			
		Promoções Veículos	Gerente Vendas	% descontos	≥ 1% ≤ 2%	Dez/2011	% descontos			
		Promoções Peças/acessórios	Gerente Peças	% descontos	≥ 1% ≤ 6%	Dez/2011	% descontos			
7		Promoções Oficina	Gerente Oficina	% descontos	≤ 2,5 %	Dez/2011	% descontos			
8		Custo x Benefício	Vendedores / Mecânicos	%	Aumento de 5% nos serviços de revisões da Oficina s/ veículos vendidos há mais de 1 ano	Dez/2011	%			

CONTROLE DE METAS / ESTRATÉGIAS										
Nº	Pers - pectiva	Nome do Indicador	Gestor Responsável	PLANEJADO			REALIZADO			Observações
				Unidade de Medida	Meta	Previsão Conclusão	Unidade de Medida	Valor atingido	Data Realização	
9	PROCESSOS INTERNOS	Excelência em Serviços	Karin	idéias	10	Dez/2011	idéias			
10		Atendimento Padrão	Gerente Oficina	Qtde / mês	≤ 10	Dez/2011	Qtde / mês			
11		Responsabilidade Social	Adriana	R\$ por filial	R\$ 2.165,00	Jul/2012	R\$ por filial			
		Responsabilidade Ambiental	Darci	% descarte sustentável	100%	Dez/2012	% descarte sustentável			
12		Gerenciar Custo M.O.	Patricia	Hrs	Tempo máximo ocioso = 20 Hrs ou 2% s/ Total hrs Trabalhadas no mês	Dez/2011	Hrs			
		Desp. - Telefone	Karin	R\$ / Funcionário	No máximo R\$ 56,00	Dez/2011	R\$ / Funcionário			
		Desp. - Água	Karin	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 10,00 Peças ≤ 10,00 Oficina ≤ 60,00 Funilaria ≤ 40,00	Dez/2011	R\$ / Dpto			
		Desp. - Energia	Karin	R\$ / Dpto	Adm. ≤ 260,00 Peças ≤ 180,00 Oficina ≤ 600,00 Funilaria ≤ 160,00	Dez/2011	R\$ / Dpto			
13	PESSOAS E TECNOLOGIAS	Treinamento de Habilidades Técnicas	Márcia R.	Cursos/ Funcionário	2	Dez/2011	Cursos/ Funcionário			
		Treinamento de Habilidades Interpessoais	Márcia R.	Cursos/ Funcionário	1	Dez/2011	Cursos/ Funcionário			
		Treinamento de Solução Problemas	Márcia R.	Cursos/ Funcionário	≥ 6	Dez/2011	Cursos/ Funcionário			
14	Seguro de Vida	Márcia R.	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	Valor / Funcionário				
	Convênio Médico	Márcia R.	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	Valor / Funcionário				
	Convênio Odontológico	Márcia R.	Valor / Funcionário	Adesão p/ todos funcionários	Dez/2011	Valor / Funcionário				
15		Computadores	Karin	Computador	03	Dez/2011	Computador			
16	Lançamentos	Patricia	%	Redução 30% serviços manuais	Dez/2011	%				
	Controle CP e CR	Karin e Patricia	%	Máximo de 5% inadimplência	Dez/2011	%				
		Karin e Patricia	%	Máximo de 1% vencidos (pgto jutos)	Dez/2011	%				
17		Colaboração	Gerentes de cada departamento	-	Obter a colaboração por parte de todos os membros da empresa p/ atingir as demais metas.	Dez/2011	-			

4 RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa de campo com vinte e oito empresas da região do meio-oeste catarinense, para identificar qual o percentual de empresas que elaboram, executam e utilizam o planejamento estratégico como fator de medição de resultados.

Dessas empresas:



Das vinte e oito empresas pesquisadas, apenas 7% elaboram e aplicam o planejamento estratégico e financeiro para projetar e analisar o desempenho da organização. As demais empresas afirmaram que projetam os resultados esperados, porém, de modo informal.



Dentre os motivos pelos quais afirmaram não realizar o planejamento estratégico, foi o fato do alto custo para contratação de uma consultoria que auxilie nessa projeção, além da falta de material literário para o aprendizado autodidata, de fácil compreensão e aplicação prática.

4.1 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO POR UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE VESTUÁRIOS PROFISSIONAIS:

4.1.1. Empresa

Nome: GG Vestuários Profissionais

Contato: André Luiz Rosera



4.1.1.1 Porte da empresa

() Micro () Pequena (X) Média

4.1.1.2 Atividade

() Comércio (X) Indústria () Prestação de Serviço

4.1.1.3 Localização

Município: Videira/SC

4.1.1.4 Tipo de empresa

() Familiar (X) Outros: três sócios, sendo dois irmãos e um terceiro

4.1.1.5 A empresa foi constituída com:

(X) Capital Próprio () Capital de Terceiros () Ambos

4.1.2 Planejamento Estratégico

4.1.2.1 Como é administrada sua empresa:

- () Decisão centralizada pelo sócio proprietário
(X) Decisão coletiva – Sócio proprietário e Gerentes
() Decisão coletiva – Sócio proprietário, Gerentes e Funcionários

4.1.2.2 Sua empresa elabora e aplica o planejamento estratégico e financeiro?

Sim Não

4.1.2.3 Se afirmativo, informa a periodicidade em que é elaborado:

- Menos de um ano
- De um a dois anos
- De dois a três anos
- Mais de três anos

4.1.2.4 Em relação ao período, o planejamento é feito para:

- menos de um ano
- de um a dois anos
- de dois a cinco anos
- mais de cinco anos

4.1.2.5 De que forma é feito o acompanhamento e cumprimento das metas do planejamento estratégico e financeiro, e em que período isto acontece?

Com base no planejamento elaborado pela consultoria, é feito o acompanhamento bimestral das metas estipuladas naquela data, anotado em Ata todas as reuniões gerenciais, na qual participam os três gerentes: administrativo/Financeiro, Comercial e de produção.

4.1.2.6 Como você avalia o resultado da aplicação das metas de planejamento estratégico, e qual a sua dificuldade de controle e implementação destas metas na empresa?

Satisfatório, porém, em função das grandes mudanças de mercado, considerando a crise econômica do país, além gripe H1N1 que prejudicou um determinado setor da economia, deixando os empresários defensivos, recuando as compras de uniformes e demitindo grande parte da mão-de-obra da produção, houve uma grande distorção entre o que havia sido planejado, e o ocorrido nessa fase, tornando mais difícil o cumprimento e acompanhamento das metas. Quanto ao controle e gerenciamento dessas metas, foi adquirido em agosto de 2007 um sistema integrado, que relaciona

os departamentos: comercial – financeiro – almoxarifado – e a produção, facilitando a supervisão.

4.1.2.7 A empresa tem uma equipe responsável pela aplicação e acompanhamento das metas estipuladas no planejamento estratégico e financeiro?

(**X**) Sim () Não

Obs.: a equipe conta com os três gerentes, sendo que cada um fica responsável pela aplicação e acompanhamento das metas em seu setor.

4.1.2.8 Se positivo, informe o cargo/função do(s) responsável (eis) pela aplicação, acompanhamento e controle das metas no plano:

Gerente 1: Administrativo/Financeiro

Gerente 2: Comercial

Gerente 3: Produção

4.1.3 Análise SWOT

4.1.3.1 Cite alguns pontos fortes, no seu entendimento, que sua empresa tem, frente aos seus concorrentes.

Flexibilidade e agilidade na respostas, clientes: atendimento, qualidade do produto, facção (produção terceirizada), consultoria para o cliente, manualização de uniformes, homologada pela empresa fornecedora santista têxtil, pós venda, diversidade de produtos, credibilidade da empresa perante o mercado, capacidade de investimentos, flexibilidade/planejamento de crédito, fidelidade e foco no cliente.

4.1.3.2 Cite alguns pontos fracos, no seu entendimento, que sua empresa tem, frente aos seus concorrentes.

Descontinuidade das ações, treinamento/re-trabalho, atendimento e organização interna e atraso nas entregas, falta de indicadores, desenvolvimento de produtos, preço, infra-estrutura, forças de vendas.

4.1.3.3 Cite as ameaças que sua empresa pode sofrer, incluindo concorrentes, estabilidade econômica, normas governamentais, etc.

Concorrência dos importados, redução de demanda do mercado, custo de produção alto, baixa nos preços, carga tributária, juros, e, informalidade.

4.1.3.4 Cite as oportunidades que sua empresa vislumbra para um futuro próximo, frente aos seus concorrentes, estabilidade econômica, normas governamentais, etc.

Gestão da qualidade/certificação, expansão da linha frigorífica/industrial, manualização (assessoria), capacidade de investimentos/crescimento, política de atendimento, expansão do mercado (aumentar o *market-share*), aumentar/melhorar faturamento.

4.1.3.5 Qual a missão/visão da empresa? Informe se ela tem conseguido atingir sua visão/missão com o planejamento estratégico e financeiro definido, bem como os pontos positivos e negativos encontrados para atingir esta meta.

Missão - Desenvolver produtos e serviços com excelência, proporcionando beleza, conforto e segurança aos nossos clientes com o melhor custo/benefício.

Visão - Ser líder e referência do setor de confecção de uniformes no estado de Santa Catarina.

Principais Estratégias do Negócio (BSC):

Infra-Estrutura: Desenvolver um parque fabril e fábricas parceiras com modernidade e funcionalidade, adequadas para a alta performance, através de sistemas integrados de produção.

Pessoas/Recursos humanos: Construir uma equipe de colaboradores e parceiros qualificados, mantendo-os motivados e comprometidos com os objetivos e metas da organização.

Através do planejamento estratégico foi possível verificar uma melhora significativa no desempenho das atividades da empresa, uma vez que com profissionais treinados, e mais qualificados, o produto final também fica melhor, e nossos clientes

satisfeitos. Além de que, com uma maior infra-estrutura, tem sido possível aumentar a produtividade e atender a todos os pedidos.

4.1.3.6 Informe as principais dificuldades encontradas pela sua empresa para se manter competitiva no Mercado.

Econômico: China e Chile, aumento do desemprego

Político: Estagnação, elevação da carga tributária

Demográfico: Local, regional, nacional

Tecnológico: Defasagem tecnológica, posição no mercado

Concorrência: Dificuldade de penetração de mercado

Recursos Humanos: Carência de Treinamentos, falta de capacitação

Clientes e Mercados: Novas marcas linha top e linha popular no mercado

4.1.3.7 Informe algumas ações que, no seu entendimento, ainda deveriam ser aplicada na sua empresa para melhorar o resultado econômico e financeiro.

(X) aumento das vendas

(X) maior disponibilidade de matéria-prima para sua empresa

(X) reduzir custos operacionais

(X) disponibilidade de mão-de-obra especializada

(X) obtenção de recursos financeiros para investimento com taxas e prazos acessíveis.

() recursos financeiros para capital de giro.

(X) normas governamentais mais rígidas sobre inadimplentes.

(X) revisão da carga tributária no país.

CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é uma importantíssima ferramenta de gestão, permitindo extrair análises mais precisas que auxiliam na tomada de decisão.

O planejamento estratégico possibilita agilizar decisões, melhora a comunicação, aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões, promove uma consciência coletiva, proporciona uma visão de conjunto, permite uma maior delegação, direção única para todos, orienta programas de qualidade, melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de seus concorrentes, pois para se manter no atual mercado, que tem se apresentado cada vez mais competitivo, é preciso traçar metas e trabalhar muito para alcançá-las. Todavia, não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como mero adorno. O planejamento estratégico precisa ser objetivo, claro, e de fácil compreensão por qualquer membro da organização. Para que se obtenha sucesso com o planejamento, é preciso que todos tenham consciência de sua necessidade, queiram implantá-lo, haja um envolvimento efetivo da direção, com clima propício, disponibilidade de informações relevantes para o desenvolvimento do planejamento, e uma participação organizada.

Como se constatou neste trabalho, são poucas as empresas que desenvolvem e aplicam o planejamento estratégico como ferramenta para auxiliar na administração de seu negócio. Muitas dessas empresas afirmaram que a razão maior pelo fato de não utilizarem o planejamento estratégico, com o uso de todas as técnicas de análise e controle de metas, é em função do alto custo para contratar uma consultoria, ou até mesmo a falta de conhecimento para realizar tal tarefa por conta. Algumas empresas mostraram-se relutantes a aceitar que este serve como uma ferramenta de gestão empresarial.

Atualmente, com o apoio do Sebrae, as micro, pequenas e médias empresas já estão apresentando um perfil empreendedor mais preocupado em manter controles de desempenho, pois um dos principais motivos que levavam esses pequenos negócios a encerrar suas atividades com menos de dois anos, era

em consequência da falta de uma administração qualificada. Através do planejamento, a empresa pode estipular metas como aumentar seu faturamento, e conseguir acompanhar o desempenho de seu objetivo por meio de controles como o Balanced Scorecard (BSC).

Verificou-se, através da pesquisa de campo, que entre as empresas pesquisadas, todas conseguiam identificar quais suas fraquezas, seus pontos fortes, as oportunidades que enxergavam hoje, e quais as ameaças ao seu negócio, que vem a ser a técnica da análise SWOT.

Logo, através deste trabalho que contém um modelo de planejamento estratégico, com uma linguagem clara e objetiva, é possível afirmar que estas pequenas empresas pesquisadas consigam aplicar esta ferramenta em suas atividades facilmente, sem necessidade de contratação de uma consultoria.

Todavia, foram conceituados o marketing estratégico, a análise SWOT, o Balanced Scorecard, o planejamento estratégico e de recursos humanos, bem como definido o enquadramento do porte das empresas de acordo com critérios distintos.

Após estes conceitos, foram elaborados alguns exemplos através da pesquisa de campo, que mostram como realizar um planejamento de recursos humanos, onde a empresa é analisada por seus colaboradores por meio de uma pesquisa de clima organizacional, que apontará quais as principais necessidades de um funcionário, como saúde, alimentação, salário, etc. Além disso, o planejamento de RH também permite analisar se há necessidade de contratação de mais funcionários para atender a demanda de serviço, ou se é preciso realizar desligamentos. Vale lembrar para demitir um funcionário por não atender às expectativas do cargo, é preciso antes verificar se este recebeu os treinamentos necessários para desempenhar satisfatoriamente sua função.

Feito o planejamento de recursos humanos, a empresa deve então analisar sua situação no mercado, desenvolvendo a análise SWOT, que irá identificar quais os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas ameaças e oportunidades.

Através da análise SWOT é possível elaborar o Balanced Scorecard (BSC), que irá identificar os objetivos da empresa, e transformá-los em indicadores para serem controlados e praticados de acordo com o período estabelecido.

Por fim, cabe à empresa desenvolver o planejamento financeiro, com o qual serão analisadas as necessidades de realizar novos investimentos. Para isso, deverão ser aplicadas algumas técnicas de análise de investimentos, comparando

entre dois investimentos o qual é mais vantajoso para a empresa, qual o seu custo de caixa, as taxas mais atrativas, em quanto tempo esse investimento será recuperado.

Sendo assim, é possível verificar que após aplicação dessas técnicas, a empresa poderá se basear em uma excelente ferramenta gerencial para auxiliá-la na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Administração Financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRITO, Paulo. **Análise e Viabilidade de Projetos de Investimento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos**. 6. Ed. São Paulo: 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2002.
- HELFERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira: um guia prático para medir o desempenho dos negócios**. 9 ed. Porto Alegre: Brookman, 2000.
- MOTTA, Régis da Rocha, CALOBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PADOUEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégica e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**. São Paulo: 1995.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: gestão do ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2009.
- SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimento de Capital: elaboração, análise, tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard, consultada em 20/05/2010.

ANEXO – A: das vinte e oito empresas pesquisadas, uma das duas que afirmaram elaborar, aplicar e controlar seus negócios com o auxílio do planejamento estratégico, disponibilizou para divulgação seu último planejamento que foi elaborado para o período 2007 a 2010: empresa *GG Vestuário Profissional Ltda.*

Videira (SC), 08 e 09 de dezembro de 2006.



CULTURA E VALORES DA EMPRESA

1. História da Empresa

A empresa GG Vestuário Profissional Ltda foi fundada em 01 de julho de 1995 na cidade de Videira, localizada no Meio Oeste do Estado de Santa Catarina. Os empresários Clenir de Souza e Denise Bianchini de Souza após perceberem a extrema carência que as empresas possuíam no que se referia à uniformização de seus funcionários, criaram a GG Vestuário Profissional Ltda, especializada na confecção e comercialização de uniformes profissionais. Iniciando suas atividades com muita dificuldade, com poucos recursos financeiros e com apenas três funcionários, além dos dois sócios que trabalhavam diretamente na empresa, realizando as mais diversas atividades. O nome GG Vestuário Profissional surgiu em homenagem aos filhos dos empresários, que se chamam Getúlio e Gabriela.

A empresa estava instalada numa sala alugada e muito pequena, mas que na época era suficiente para comportar sua produção. Aos poucos e com muito empenho de todos os colaboradores a empresa foi conquistando seu espaço no mercado. Recebeu apoio de uma conceituada indústria frigorífica da região, que acreditando numa futura parceria, adquiria a matéria prima diretamente dos fornecedores e entregava para a GG Vestuário Profissional confeccionar os seus uniformes, isso porque o volume consumido por essa empresa era elevado e a GG Vestuário não possuía recursos suficientes para adquirir toda a matéria prima necessária. Com isso a empresa tornou-se conhecida e novas parcerias foram firmadas, mais empregos foram gerados e o espaço físico tornou-se inadequado

para comportar o volume de produção, mas a empresa ainda não possuía recursos para a construção de sua sede própria e nem para pagar um aluguel mais elevado. Foi assim que a empresa buscou auxílio junto à Prefeitura Municipal de Videira, esta por sua vez, disponibilizou duas salas da Incubadora Industrial que estava sendo inaugurada com o objetivo de incentivar as pequenas empresas, cujos benefícios seriam a isenção do pagamento de aluguel, luz e água, por um determinado período.

A GG Vestuário Profissional ocupou as duas salas oferecidas pela prefeitura no ano de 1998 e hoje, em 2006, a empresa ainda está instalada no mesmo prédio, só que ocupando atualmente doze salas da incubadora. Essas doze salas já não sendo suficientes para comportar o atual volume de produção fez com que a empresa solicitasse à Prefeitura Municipal uma doação de um novo terreno de 3.000 mts² próximo das instalações atuais, para que ali construísse sua sede própria, que deverá estar concluída até meados de 2007.

No ano de 2000 a GG Vestuário incorporou a empresa Anildo Antunes ME de propriedade de Juarez de Souza que atuava na área de malharia, vindo a complementar o mix de produtos da empresa. No ano de 2006 a sócia Denise Bianchini de Souza, vende suas cotas para Gelmir Bahr e Clenir de Souza. A empresa conta hoje com 60 (sessenta) colaboradores diretos e 50 (cinquenta) indiretos, investe em máquinas e novas tecnologias e busca constantemente melhorar seus processos e produtos para atender as necessidades de seus clientes.

Oferece toda a linha de uniformes profissionais nas mais diversas áreas, além de estar lançando atualmente uma linha completa de uniformes sociais para as áreas administrativas das empresas, tendo em vista que elas zelam muito pela uniformização de seus funcionários da área produtiva mas também estão investindo na imagem da empresa com a uniformização das áreas administrativas e de atendimento.

A GG Vestuário Profissional é confecção homologada da Santista Têxtil, seus produtos são confeccionados com tecidos de alto padrão de qualidade seguindo critérios definidos pela própria Santista Têxtil. A atualização de seus equipamentos, a parceria com fornecedores e o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores fazem da GG Vestuário Profissional uma empresa focada às necessidades do mercado bem como uma solução em uniformes profissionais.

Em 2001 a empresa faz seu primeiro trabalho na área de controle da qualidade. Em 2006 inicia um processo de profissionalização da gestão adotando ferramentas de planejamento estratégico e gestão da qualidade.

Vocação da Empresa: Oferecer soluções em uniformes para empresas e organizações.

Visão de Futuro: Ser líder e referência do setor de confecção de uniformes no estado de Santa Catarina.

Slogan: Solução em uniformes.

Missão: Desenvolver produtos e serviços com excelência, proporcionando beleza, conforto e segurança aos nossos clientes com o melhor custo/benefício.

Valores da Empresa

- ✓ Credibilidade
- ✓ Ética;
- ✓ Foco no cliente;
- ✓ Qualidade.

Políticas de Atuação

- ✓ Desenvolvimento humano;
- ✓ Garantia de qualidade;
- ✓ Parceria nas soluções de uniformes para as organizações;
- ✓ Respeito às pessoas e ao meio ambiente;
- ✓ Satisfação do cliente.

2. Principais Cenários

2.1 Cenários para o Futuro do Negócio

Econômico	China e Chile, aumento do desemprego,
Político	Estagnação, elevação da carga tributária,
Demográfico	Local, regional, nacional
Tecnológico	Defasagem tecnológica, posição no mercado,
Concorrência	Dificuldade de penetração de mercado.
Recursos Humanos	Carência de treinamentos, falta de capacitação
Clientes e Mercados	Novas marcas linha top e linha popular, Cronograma de visitas aos clientes

2.2 Forças competitivas

- ✓ Flexibilidade e agilidade na respostas
- ✓ Clientes: Atendimento
- ✓ Qualidade do produto
- ✓ Fação (produção terceirizada)
- ✓ Consultoria para o cliente
- ✓ Manualização de uniformes
- ✓ Homologada pela empresa fornecedora Santista Textil
- ✓ Pós venda
- ✓ Diversidade de produtos
- ✓ Credibilidade da empresa perante o mercado
- ✓ Capacidade de investimentos
- ✓ Flexibilidade/planejamento de crédito
- ✓ Fidelidade e foco no cliente

2.3 Core Competence/ Competência Essencial

- ✓ Foco no cliente

2.4 Diretriz Estratégica Geral

- ✓ Concentração em alguns segmentos de mercado, posicionando como a melhor empresa do setor no estado de Santa Catarina.

2.5 Diretrizes de Mercado: segmentação e posicionamento:

Linhas Produtos	Segmento de mercado		
	Local Tamanho e tipo	Regional Tamanho e tipo	Nacional Tamanho e tipo
Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes até 100 km. ✓ Principais clientes nas ind. De alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes acima de 100 func. ✓ Distâncias entre 100 e 400 km. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes acima de 500 func. ✓ Clientes > de 400 km.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento personalizado. ✓ Acima de 10 funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não será utilizado
Branca	Atendimento personalizado: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indústria de alimentos, ✓ Clínicas em geral ✓ Supermercados ✓ Restaurantes ✓ Fast-food 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento de acordo com a demanda. ✓ Acima de 10 funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet (a distância, telefone), commodities.
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas de transportes, ✓ Empresas de limpeza' ✓ Empresa de segurança, ✓ Empresa de educação, saúde, lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acima de 10 funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não será utilizado
Promo- cional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Camiseta (20 peças), ✓ Bonés (100 peças), ✓ Jaquetas (20 peças), ✓ Agasalho (20 peças). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Camiseta (100 peças), ✓ Bonés (500 peças), ✓ Jaquetas (20 peças), ✓ Agasalho (20 peças). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não será utilizado.

PLANO DE AÇÕES PARA RE-EQUILIBRIO DA EMPRESA				
	Prioridades	Ações	Responsável	Prazo de execução
1	Descontinuidade das ações Treinamento/re-trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Policiamento das atividades; ✓ Dar feedback; ✓ Preparar as pessoas; ✓ Eleger prioridades básicas 	Produção: Marcelo; Modelagem: Rafael; Corte: Marines; Costureira: Nadir; Estamparia: Anderson; Expedição: Jhonathan; Comercial: Araceli e Juarez; Adm: André e Junior.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunião quinzenal para avaliação das normas e cumprimento e feedback. ✓ Início em 02/01/07
2	Atendimento e organização interna; Atraso nas entregas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações tomadas pelos responsáveis das áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercial: Araceli e Juarez. ✓ Adm: André e Junior 	
3	Falta de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir tipos de indicadores; ✓ Ficha técnica do produto (rastreabilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção ✓ Adm/custos e financ. ✓ Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jan e fev/2007.
4	Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoramento ✓ Ficha técnica ✓ Peças pilotos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adriane, Elaine, Nadir Salete, comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jan a dez/2007
5	Preço	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Noções claras de formação de preço ✓ Atualizar planilha; ✓ Formar preços. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produção ✓ Adm/custos e financ. ✓ Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fev e mar/2007.
6	Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Re-estruturação física e tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2007/2008
7	Força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejamento de mercado ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercial: Araceli e Juarez ✓ Adm: André e Junior ✓ Produção: Marcelo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboração do planejamento fev/2007.

ANÁLISE DE CONJUNTURA INTERNA						
Ambiente interno	Pontos fracos	G	U	T	Pontos fortes	Como Aproveitar
	Descontinuidade das ações	X	X	1	Atendimento, foco no cliente interno e externo	Marketing e Endomarketing
	Treinamento/re-trabalho	X	X	1	Linha de produtos de frigoríficos	Ampliar o mercado
	Atendimento e organização interna e atraso nas entregas	X	X	2	Qualidade final e agilidade	Plano de Mkt
	Falta de Indicadores		X	3	Prazo de entrega (prazo médio)	Manutenção do prazo médio.
	Desenvolvimento de produtos		X	4	Diversificação	Ampliar o mercado
	Preço		X	5	Pós venda	Manutenção e monitoramento.
	Infra-estrutura		X	6		
	Forças de vendas		X	7		

ANÁLISE DE CONJUNTURA EXTERNA						
Ambiente externo	Oportunidades	Como aproveitar	Ameaças	G	U	T
	Gestão da qualidade /certificação	1	Concorrência dos importados	X		X
	Expansão da linha frigorífica /industrial		Redução de demanda do mercado	X		
	Manualização (Assessoria)		Custo de produção alto	X		
	Capacidade de investimentos /crescimento		Baixa nos preços	X		
	Política de atendimento	2	Carga tributária	X		X
	Expansão do mercado (Aumentar o market-share)		Juros	X		X
	Aumentar /melhorar faturamento		Informalidade	X	X	X

COMO MINIMIZAR AS AMEAÇAS				
	Ameaças	Ações	Responsável	Prazo Execução
1	Concorrência dos importados	✓ Avaliar a possibilidade de importar, como alternativa de redução de custos;	✓ Dirigentes	✓ 2007
2	Redução de demanda do mercado	✓ Buscar novos mercados; ✓ Ajustar a estrutura para melhorar a produtividade.	✓ Dirigentes	✓ Indeterminado.
3	Custo de produção alto	✓ Re-organização da empresa; ✓ Equip. tecnologia e treinamentos; ✓ Novos materiais; ✓ Novas fontes de matéria-prima.	✓ Dirigentes	✓ Permanente.
4	Baixa nos preços	✓ Baixar os custos	✓ Dirigentes	✓ Monitoramento contínuo.
5	Carga tributária	✓ Planejamento tributário;	✓ Administrativo e Consultoria externa	✓ 2007
6	Juros	✓ Capitalizar a empresa	✓ Dirigentes	✓ Permanente
7	Informalidade	✓ Monitorar	✓ Dirigentes	✓ Permanente

3. PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL – 2007/2010

PLANO TÁTICO 2007-2010			
Áreas Estratégicas	Objetivos “O que queremos”	Metas	Prazo de Execução
1) Infra-Estrutura	Desenvolver um parque fabril e facções parceiras com modernidade e funcionalidade, adequadas para a alta performance, através de sistemas integrados de produção.	1.1) Conclusão da fábrica nova e inauguração. 1.2) Conclusão do refeitório 1.3) Modernização do escritório 1.4) Modernização da frota 1.5) Repasse da floresta/recursos florestais para a GG vestuário e administração da mesma 1.6) Término, conclusão reflorestamento (66 ha).	2007 2007 2007 2008 2007 2007
2) Tecnologia e produção	-	-	-
4) Pessoas/ Recursos humanos	Construir uma equipe de colaboradores e parceiros qualificados, mantendo-os motivados e comprometidos com os objetivos e metas da organização.	3.1) Treinamentos e palestras, TLT 3.2) Programa de QVT 3.3) Programa de Cargos e Salários 3.4) Benefícios 3.5) PPR	
4) Clientes e mercados	-	-	-
5) Processos/ administrativo	-	-	-

PLANO OPERACIONAL INFRA-ESTRUTURA					
Meta	Ações	Prazo	Responsável	Orçado	Fonte Recursos
Conclusão da fábrica nova e inauguração.	Estrutura, cobertura, fechamento	30/06/07	Clenir e empreiteiros		
Modernização do escritório					
Modernização da frota					

PLANO OPERACIONAL TECNOLOGIA E PRODUÇÃO					
Meta	Ações	Prazo	Responsável	Orçado	Fonte Recursos
Modernização dos equipamentos (produção, corte, estamaria e modelagem)					
Fomentar as facções					

PLANO OPERACIONAL PESSOAS/RECURSOS HUMANOS					
Meta	Ações	Prazo	Responsável	Orçado	Fonte Recursos
Treinamentos e palestras, TLT	- Desenvolver cursos de relações humanas e interpessoais; - Cronograma de Cursos de Técnicas de Processos de trabalho por setor; - Cronograma de Cursos e Palestras Motivacionais				
Programa de QVT	- Contratação de seguro de vida em grupo; - Plano de Saúde; - Ginástica Laboral; - Melhorias no ambiente de trabalho				
Programa Cargos e Salários	Contratação de consultoria				
Benefícios	- Refeitório terceirizado; - Transportes (microônibus);				
PPR	Elaboração do PPR				

PLANO OPERACIONAL CLIENTES E MERCADOS					
Meta	Ações	Prazo	Respon-sável	Orçamento	Fonte Recursos
Construção de planejamento de Marketing e vendas.	<p>Contratação, assessoria de MKT para montagem de plano de mkt</p> <p>Modernização e atualização da home-page (loja virtual)</p> <p>Pós-venda (regra e estruturação)</p> <p>Manualização de uniformes (dois manuais por mês)</p> <p>Definição de metas de vendas para 2007, juntamente com a área de produção</p> <p>Contratação de designer para desenvolvimento da logomarca (nova identidade visual).</p>				
Desenvolvimento de novos produtos.	Atualização e lançamentos	Jan/07	Juarez, Araceli, Adriane, Salete	0,00	
Penetração do mercado.	Ampliação da força de vendas com a contratação imediata de 04 representantes	Fev/07	Juarez	0,00	
	Treinamento para representantes	Fev/07	Juarez	1.500,00	
Feiras (participação em feiras e eventos)	Montar calendário de feiras do ano	Mar/07	Araceli, Juarez	10.000,00	

PLANO OPERACIONAL PROCESSOS/ADMINISTRATIVO					
Meta	Ações	Prazo	Responsável	Orçado	Fonte De Recursos
Implantação do planejamento estratégico	Apresentação do Plano Estratégico para os funcionários e colaboradores Avaliação do andamento das ações/ metas do planejamento estratégico	21/12/2006 reuniões quinzenais nas primeiras e terceiras terças feiras de cada mês	Consultoria e Dirigentes André organiza e preside as reuniões		
Implantação do Programa de gestão da qualidade (política da qualidade).	Contratação de Consultoria	01/02/2008	André	20.000,00	Empresa

4. ORGANOGRAMA – GG Vestuário Profissional Ltda.

