

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIANE FELISBINO ARAÚJO**

**PRIORIDADES DE GESTÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NAS EMPRESAS  
ASSOCIADAS AO SIMEC – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS,  
MECÂNICAS E MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

**CRICIÚMA**

**2012**

**MARIANE FELISBINO ARAÚJO**

**PRIORIDADES DE GESTÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NAS EMPRESAS  
ASSOCIADAS AO SIMEC – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS,  
MECÂNICAS E MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA**

**2012**

**MARIANE FELISBINO ARAÚJO**

**PRIORIDADES DE GESTÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS  
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NAS EMPRESAS  
ASSOCIADAS AO SIMEC – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS,  
MECÂNICAS E MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 09 de julho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Juliano Vitto Dal Pont – Prof. Esp. - UNESC - Orientador

---

Érica Regina Preis de Oliveira – Prof. Esp. – UNESC - Examinadora

---

Rafael dos Santos – Prof. Esp. - UNESC - Examinador

Dedico este trabalho à minha mãe Zelinda, que me criou com muita humildade, e com todo carinho e colo de pai e mãe, me ensinando que, com dinamismo e fé torna-se possível alcançar os objetivos. Dedico ainda a meu pai Valmir que, mesmo não convivendo no dia-a-dia comigo, sempre torceu e rezou por mim, pelo meu sucesso pessoal e profissional. Meus exemplos de garra, determinação, fé e esperança. À vocês minha eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar forças suficientes, para permanecer nessa caminhada com perseverança e sabedoria.

Aos meus pais, que me acompanharam no decorrer dessa jornada, compreendendo a minha ausência, quando essa se fazia necessária.

Ao meu irmão, que mesmo longe, nunca deixou de preocupar-se comigo.

Ao meu namorado Gladimar, que me acompanhou todos esses anos, com muito amor e carinho. Obrigada pela compreensão e paciência.

Ao professor Juliano Vitto Dal Pont, pela inspiração motivadora e pela constante orientação e dedicação, auxiliando para o amadurecimento dos meus conhecimentos e proporcionando o suporte necessário para a confecção deste trabalho.

Às minhas amigas Ariadne, Daiane, Luana, Monique, Priscila, Taíse e Vanessa, que se fizeram presentes e me aliviaram os períodos mais difíceis. Pelos momentos alegres e inesquecíveis que passamos juntas, e por me fazerem crescer e aprender junto com elas.

Aos meus ex patrões, Tânia e Edésio Spillere, muito obrigada por tudo o que fizeram por mim, pelos ensinamentos e por me tratarem como uma verdadeira filha. Sem vocês não teria chegado até aqui. Vocês foram, e para sempre serão, minha segunda família.

Ao meu atual chefe e amigo Genésio Spillere, por acreditar na minha capacidade, depositando confiança no meu trabalho e me proporcionando a oportunidade de mostrar o meu potencial.

Enfim, muito obrigada a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para esta conquista.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por omitir!”

Augusto Cury

## RESUMO

ARAÚJO, Mariane Felisbino. **Prioridades de Gestão e Desafios Enfrentados pelas Organizações**: um estudo de caso realizado nas empresas associadas ao SIMEC – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio. 2012. 113fl. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante do mercado competitivo atual, as organizações buscam ferramentas que as auxiliem no processo administrativo, viabilizando a execução das estratégias elaboradas e a tomada de decisão dos gestores. Desse modo, tem-se o planejamento estratégico, onde as empresas definem suas estratégias, detectam seus principais desafios e determinam as suas prioridades para os próximos anos. Ressalta-se que além de uma precisa base de informações, é essencial que as entidades tenham pessoas competentes e comprometidas com as estratégias organizacionais, visto que as metas são alcançadas por pessoas. Logo, elas são essenciais para o sucesso das organizações. A pesquisa foi realizada nas empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio. O diagnóstico foi realizado através de um questionário aplicado as 29 empresas associadas, das quais obteve-se retorno de 26 respondentes. Diante disso, buscou-se fazer um comparativo entre o resultado obtido com as empresas associadas ao SIMEC em relação à mesma pesquisa feita com variadas empresas do país dos quais obteve-se a participação de 1065 entidades. Com o resultado obtido, constatou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações, é a falta de pessoas capacitadas, com espírito inovador e ainda a forte concorrência enfrentada no atual mercado. Para os próximos anos, essas empresas buscam aumentar a rentabilidade e conquistar novos mercados. Diante de tal estudo percebe-se que as entidades possuem seu planejamento estratégico, e tem os seus objetivos definidos, deixando-os claro para toda a equipe de colaboradores e gestores, no entanto a falta de líderes capacitados dificulta o alcance dos objetivos almejados.

**Palavras-chave:** Estratégias. Prioridades de Gestão. Ferramentas Gerenciais. Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valores Petrobras .....	26
Figura 2: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria .....	42
Figura 3: Matriz BCG - Boston Consulting Group.....	45
Figura 4 - O <i>Balanced Scorecard</i> .....	57
Figura 5 - Mapa da estratégia .....	58
Figura 6 - Etapas para execução da estratégia.....	64
Figura 7 - Modelo básico de motivação.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os stakeholders e seus principais interesses .....	30
Quadro 2 - Função marketing.....	50
Quadro 3 - Processo de identificação dos fatores que podem proporcionar oportunidades e ameaças. ....	52
Quadro 4 - Classificação das atividades de gestão de pessoas .....	70
Quadro 5 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	71
Quadro 6 - Cenário 2010 – 2015.....	83
Quadro 7 - Cenário 2013 - 2017.....	84
Quadro 8 - Principais prioridades para 2010 - 2015.....	85
Quadro 9 - Principais prioridades para 2013 – 2017 .....	85
Quadro 10 - Principais desafios para 2010 – 2015 .....	87
Quadro 11 - Principais desafios para 2013 - 2017 .....	87
Quadro 12 - Pontos críticos para o sucesso da estratégia 2010 - 2015.....	88
Quadro 13 - Pontos críticos para o sucesso da estratégia 2013 - 2017 .....	89
Quadro 14 - Principais desafios na execução da estratégia 2010 – 2015.....	90
Quadro 15 - Principais desafios na execução da estratégia 2013 - 2017 .....	91
Quadro 16 - Atitudes mais importantes na execução da estratégia 2010 – 2015 .....	92
Quadro 17 - Atitudes mais importantes na execução da estratégia 2013 - 2017 .....	92
Quadro 18 - Principais preocupações na liderança 2010 - 2015.....	93
Quadro 19 - Principais preocupações na liderança 2013 - 2017.....	94
Quadro 20 - Principais preocupações e desafios na tecnologia 2010 - 2015.....	95
Quadro 21 - Principais preocupações e desafios na tecnologia 2013 - 2017.....	95
Quadro 22 - Principais preocupações na gestão de pessoas 2010 - 2015 .....	96
Quadro 23 - Principais preocupações na gestão de pessoas 2013 - 2017 .....	97
Quadro 24 - Principais desafios na gestão de clientes 2010 - 2015.....	98
Quadro 25 - Principais desafios na gestão de clientes 2013 - 2017.....	98
Quadro 26 - Principais desafios para obtenção de resultados 2010 - 2015 .....	100
Quadro 27 - Principais desafios para obtenção de resultados 2013 - 2017 .....	100
Quadro 28 - Principais desafios de gestão 2010 - 2015.....	101
Quadro 29 - Principais desafios de gestão 2013 - 2017.....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação no mercado .....	79
Gráfico 2 – Faturamento médio anual .....	80
Gráfico 3 - Quantidade de funcionários .....	81
Gráfico 4 - Cargo dos respondentes .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PIs	Públicos Interessados
SIMEC	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 METODOLOGIA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO .....	19
<b>2.1.1 Organização estratégica</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Formulação das estratégias empresariais</b> .....	<b>21</b>
2.1.2.1 Criatividade na elaboração da estratégia .....	23
2.1.2.2 Missão .....	24
2.1.2.3 Visão .....	25
2.1.2.4 Princípios e valores organizacionais .....	26
<b>2.1.3 Objetivos estratégicos organizacionais</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.4 Escolha das estratégias empresariais</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.5 Implementação da estratégia empresarial</b> .....	<b>31</b>
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
<b>2.2.1 Princípios do planejamento</b> .....	<b>35</b>
2.2.1.1 Princípios gerais de planejamento .....	35
2.2.1.2 Princípios específicos do planejamento .....	36
<b>2.2.3 Filosofias do planejamento</b> .....	<b>37</b>
2.2.3.1 Filosofia da satisfação .....	37
2.2.3.2 Filosofia da otimização .....	38
2.2.3.3 Filosofia da adaptação .....	39
<b>2.3.1 A essência positiva do planejamento estratégico</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3.2 Estratégia e vantagem competitiva</b> .....	<b>40</b>
2.3.2.1 Recursos organizacionais .....	43
<b>2.3.3 Matriz de crescimento e de participação no mercado</b> .....	<b>44</b>
<b>2.3.4 Identificação dos fatores críticos de sucesso</b> .....	<b>47</b>
2.3.4.1 Análise dos aspectos internos.....	48
2.3.4.2 Análise do ambiente externo .....	51
2.4 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO DA EMPRESA.....	53

2.5 <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC.....	55
<b>2.5.1 Perspectiva financeira .....</b>	<b>59</b>
<b>2.5.2 Perspectiva dos clientes.....</b>	<b>60</b>
<b>2.5.3 Perspectivas dos processos internos .....</b>	<b>61</b>
<b>2.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento .....</b>	<b>62</b>
2.6 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	63
2.7 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	67
<b>2.7.1 Gestão de pessoas.....</b>	<b>68</b>
2.7.1.1 As pessoas na organização .....	70
2.7.1.2 O processo motivacional na organização .....	72
<b>2.7.2 Gestão de pessoas como instrumento de competitividade .....</b>	<b>73</b>
<b>2.7.3 O papel do líder .....</b>	<b>75</b>
<b>3 PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>77</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SIMEC.....	77
3.2 POPULAÇÃO .....	77
3.3 COLETA DE DADOS .....	78
3.4 TEMPO DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO MERCADO.....	78
3.5 FATURAMENTO MÉDIO ANUAL DAS ORGANIZAÇÕES .....	79
3.6 QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS .....	80
3.7 CARGO DOS RESPONDENTES .....	81
3.8 IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA HSM.....	82
3.9 CENÁRIO 2010 - 2015.....	83
3.10 PRINCIPAIS PRIORIDADES NA ESTRATÉGIA.....	84
3.11 PRINCIPAIS DESAFIOS NA ESTRATÉGIA .....	86
3.12 PONTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA ESTRATÉGIA.....	88
3.13 PRINCIPAIS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	90
3.14 ATITUDES MAIS IMPORTANTES NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	91
3.15 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES NA LIDERANÇA .....	93
3.16 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES E DESAFIOS NA TECNOLOGIA .....	94
3.17 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS .....	96
3.18 PRINCIPAIS DESAFIOS NA GESTÃO DE CLIENTES.....	97
3.19 PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS.....	99
3.20 PRINCIPAIS DESAFIOS DE GESTÃO .....	101
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>109</b>
<b>QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será definido o tema e problema da pesquisa, que tem como intuito apresentar as ferramentas de gestão e por meio delas, definir as prioridades e os principais desafios enfrentados pelas empresas. Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como sua justificativa, a qual explica os motivos da escolha do tema, finalizando com a apresentação dos procedimentos metodológicos que guiarão a elaboração deste estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A competitividade no mercado faz com que as empresas busquem ferramentas que as auxiliem a expandir seus negócios e se destacar perante a concorrência. Diante disso, apresenta-se a ciência contábil, a qual se preocupa em nortear a atuação dos gestores, prestando aos mesmos subsídios informacionais e possibilitando a adoção de metodologias que permitam uma melhor condução dos negócios.

Com isso os gestores buscam por informações claras e precisas, que proporcionem rapidez e segurança na tomada de decisões. Logo, é fundamental que os administradores se preocupem com o processo de gestão e procurem a melhoria contínua do mesmo, elaborando planos estratégicos e orçamentários, com a finalidade de obter a informação correta e em tempo hábil.

Tais fatores impulsionam a rentabilidade das empresas, redução de custos, a busca constante de novos fornecedores e clientes, uma melhor avaliação de estoques, entre outros itens que passam a ser avaliados de forma mais ampla e precisa, objetivando o crescimento e o desenvolvimento da organização, definindo, assim, aonde se quer chegar e qual o caminho percorrer.

Para isso, existe uma ferramenta muito importante conhecida como planejamento estratégico, que serve para auxiliar os gestores no controle de suas empresas, visando determinar o que se deseja para o futuro e qual o período que se levaria para alcançar os objetivos almejados, onde se deve destacar as prioridades de gestão e os desafios estratégicos. O planejamento deve ser acompanhado pelos

gestores, em que os mesmos o analisam no decorrer dos anos em que foi programado, tornando-se mais contígua a visão de futuro que a empresa vislumbra.

Buscou-se então, meios para utilizar os recursos disponíveis, minimizando as deficiências existentes e identificando os desafios enfrentados, definindo as prioridades de gestão e elaborando estratégias de negócios, com a finalidade de atingir os objetivos almejados.

Diante disso, desenvolveu-se a seguinte problemática: quais as prioridades de gestão e os principais desafios que enfrentam as empresas associadas ao SIMEC - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar as prioridades de gestão e os desafios enfrentados pelas empresas associadas ao SIMEC - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio.

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Fundamentar teoricamente os aspectos relacionados a planejamento estratégico, estratégias de gestão e a gestão de pessoas;
- Identificar as prioridades do processo de gestão empresarial e os principais desafios para os anos de 2013-2017 nas empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio;
- Apresentar o comparativo entre o Expomanagement 2009 com relação ao resultado obtido na pesquisa com as empresas associadas ao SIMEC 2012.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, verifica-se que muitas empresas ainda não possuem ferramentas de gestão, o que dificulta o processo da tomada de decisão e o alcance dos objetivos almejados. Cabe destacar, que a falta de uso de tais ferramentas pode facilitar que possíveis falhas aconteçam dentro da organização.

O planejamento estratégico serve para auxiliar a empresa a aprofundar o conhecimento dos ambientes interno e externo, no qual a mesma está inserida, verificando os pontos positivos e negativos e analisando-os, para que os mesmos possam ser aplicados de maneira a proporcionar melhorias à empresa.

Este trabalho justifica-se de forma teórica pelo fato do planejamento estratégico auxiliar no conhecimento e avaliação interna e externa da entidade, bem como o crescimento e desenvolvimento da mesma, onde se define as prioridades de gestão, as principais dificuldades enfrentadas e os fatores críticos de sucesso empresarial.

Ressalta-se que as pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações, onde as mesmas devem trabalhar em prol dos objetivos organizacionais, visando alcançar as metas traçadas pela entidade. Diante disso, é imprescindível apresentar para seus colaboradores a visão de futuro que a organização almeja. Ressalta-se que, se a empresa cresce e os objetivos organizacionais são alcançados, as pessoas que auxiliam para que isso aconteça podem crescer junto e atingir seus objetivos individuais.

Neste sentido, certifica-se que a estratégia do negócio consiste em decisões que assegurem que os setores trabalhem com um objetivo em comum, trazendo maiores benefícios à entidade. Para tanto, busca-se identificar ou definir os principais desafios estratégicos e as prioridades de gestão, onde são definidas as metas a serem atingidas e os objetivos a serem alcançados.

Enfatiza-se, que este estudo pode contribuir para uma melhor administração das empresas, no sentido de as mesmas elaborarem um planejamento estratégico, definindo as prioridades de gestão e os desafios por elas enfrentados. Deste modo a organização pode investir no que realmente influencia no resultado empresarial, enfim, itens que se bem formulados dentro do planejamento estratégico podem fazer com que as organizações se tornem mais competitivas no mercado.

#### 1.4 METODOLOGIA

Apresentam-se aqui aspectos metodológicos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Para elaboração do conteúdo, faz-se necessário

utilizar da pesquisa bibliográfica para obter maior conhecimento sobre o tema estudado.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 54),

A pesquisa bibliográfica trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Buscar conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica, ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta caracteriza-se como descritiva onde o principal objetivo é descrever os aspectos pertinentes à planejamento estratégico, estratégias de gestão e gestão de pessoas. Conforme Oliveira (1999, p. 114) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação.”

Quanto aos procedimentos, foi feito um estudo de caso identificando as prioridades de gestão e os principais desafios que enfrentam as empresas associadas ao SIMEC - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio. De acordo com Beuren (2006, p. 84), “esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”. Logo, a pesquisa é fundamental para melhor compreender o tema em questão.

Elaborou-se um levantamento de dados, onde Martins e Theóphilo (2009, p. 60) afirmam que “os problemas de pesquisa tratados através dessa estratégia requerem uma sistemática de coleta de dados de populações ou de amostras da população por meio de variadas técnicas.” Esse levantamento será realizado através de uma pesquisa com as empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétricos de Caravaggio, mediante análise qualitativa e quantitativa. Posteriormente, fez-se um comparativo entre o resultado de tal pesquisa em relação ao resultado da pesquisa Expomanagement 2009, elaborada pela HSM em parceria com a consultoria empresarial EMPREENDA, com empresas de todo o país.

Richardson (1999, p. 80) menciona que, “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Portanto, foi feita a coleta de dados com diversas organizações e a análise das variáveis, obtendo assim informações necessárias para a conclusão de determinadas estatísticas e resultados. Dessa forma Richardson (1999, p. 70) cita que,

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Dentre as empresas em que foi realizado o estudo de caso, tem-se a organização na qual a avaliadora é participante. Conforme Beuren (2006), a pesquisa participante vincula uma relação entre o pesquisador e o pesquisado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica do trabalho, apresentando-se, inicialmente, uma abordagem bibliográfica sobre as estratégias de gestão. Posteriormente, abordar-se-á o planejamento estratégico como ferramenta essencial para o sucesso das organizações. E, na sequência, serão apresentados os aspectos pertinentes a gestão de pessoas

### 2.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Diante do cenário competitivo atual, verificam-se expressivas transformações na economia. Logo, torna-se essencial que os gestores acompanhem tais mudanças e atentem para as estratégias de gestão que estes deverão aplicar dentro da sua entidade.

Neste contexto, Costa (2007, p. 56) destaca que:

A sua finalidade é assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Desse modo, salienta-se a importância em adaptar-se e atentarem-se às mudanças, dando prioridade aos processos mais importantes e diagnosticando os principais desafios. Oliveira (2007, p.12), enfatiza que “os modernos modelos de gestão exigem, em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as empresas.” Certifica-se que as estratégias de gestão são de suma importância para as organizações, podendo proporcionar a seus gestores maior confiabilidade e segurança na tomada de decisões.

De acordo com Oliveira (2007, p. 3), “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.” Neste sentido, os gestores elaboram as estratégias da organização com a finalidade de maximizar os lucros, proporcionando uma melhor adequação dos colaboradores ao sistema estratégico da empresa no qual ele está

inserido e que fará parte dos resultados por ela alcançados, ou seja, auxiliarão os gestores a terem uma melhor visualização do futuro e alcancem os objetivos almejados.

A partir do momento que se elaboram as estratégias empresariais, as organizações passam a precisar de toda a participação dos colaboradores, onde todos devem trabalhar em prol do mesmo objetivo, visando o desenvolvimento da entidade e o seu próprio crescimento dentro dela. Com isso Oliveira (2007, p. 4) afirma que:

Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Elucida-se, diante de vertiginosos processos de transformação, que as empresas devem estar suscetíveis a enfrentar os desafios que a cercam, onde elas dependem diretamente das pessoas envolvidas, ou seja, do seu grupo de colaboradores, para obter o resultado esperado. Neste sentido Harrison (2005, p. 43) assegura que:

As organizações podem encorajar o pensamento estratégico de diversas formas. Primeiro: gerentes e funcionários podem receber um treinamento que descreva o pensamento estratégico e diga como usá-lo. Segundo: uma organização pode encorajar e recompensar funcionários que gerem novas idéias (hipóteses).

Baseado na afirmação de Harrison, certifica-se que com a elaboração do planejamento estratégico, os indivíduos que operam nas organizações passam a assumir responsabilidades, dentre elas, superar-se sempre. Seguindo essa concepção, constata-se que motivar os colaboradores pode influenciar diretamente na satisfação e desempenho dos mesmos, proporcionando, assim, o alcance das metas.

### **2.1.1 Organização estratégica**

É importante elaborar um modelo de desenvolvimento da organização estratégica da entidade, uma vez que este pode facilitar o trabalho dos gestores. OLIVEIRA (1997, p. 77) afirma que “a organização estratégica pode ser considerada

como um dos tipos de estrutura organizacional nas empresas”. Através da organização estratégica ocorre a alocação dos recursos da entidade, facilitando o alcance dos objetivos.

Considera-se a organização estratégica como um dos meios mais eficazes de melhorar o desempenho da organização como um todo. Segundo OLIVEIRA (1997, p. 77), “deve-se considerar que existe uma ordem natural das coisas, que nem sempre é observada, inclusive por interesses pessoais que, normalmente, se sobrepõem aos interesses da empresa”. No entanto faz-se necessário trabalhar em equipe, em busca do mesmo objetivo, para que dessa forma, obtenha-se um resultado positivo para a entidade e o reconhecimento próprio.

Visando um melhor desempenho, Bethlem (2004, p.30) afirma que “é estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa ou negócio pelos membros significativos da organização”. Analisando a atividade que a entidade exerce, bem como a situação da mesma no mercado, e onde esta deseja chegar.

Neste sentido, torna-se importante para a organização seguir uma determinada direção, por meio da elaboração de metas e objetivos que a empresa vislumbra para longo prazo. Logo, é fundamental a entidade conhecer o mercado no qual está inserida, bem como seu segmento e estar pronta para o novo, porque, para alcançar determinadas metas e resultados, é necessário existir um processo flexível de gestão das mudanças.

### **2.1.2 Formulação das estratégias empresariais**

Em primeiro momento deve-se decidir o foco para a elaboração da estratégia, ou seja, o que a empresa busca realizar em determinado período de tempo e quais os caminhos a seguir para a obtenção de tal resultado.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 59),

As principais subatividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis.

Diante disso, BETHLEM (2004) enfatiza que a partir deste momento surgem as prioridades e os desafios a analisar, ignorando os de menos importância e atendendo aos de alta relevância, definindo as decisões estratégicas que vão direcionar o futuro das organizações.

Oliveira (2002, p. 216) afirma que: “as estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.” Desse modo, enfatiza-se que as estratégias devem ser definidas a partir do momento que se identificou as prioridades e os desafios enfrentados pela entidade, ou necessidades expostas pelo mercado.

Neste sentido, a entidade traça determinada direção a ser seguida, acatando os princípios da organização, porém, verificando até que ponto ela consegue assumir determinados riscos, que podem vir ou não, a trazer bons resultados.

Mitzberg e Quinn (2001, p. 59) complementam que

Os estrategistas devem ser analiticamente objetivos em estimar a capacidade relativa de suas empresas e as oportunidades que eles vêem ou antecipam nos mercados em desenvolvimento. Até que ponto desejam assumir riscos baixos ou altos depende, presumivelmente, de seus objetivos de lucro.

Então, quanto maior for sua estimativa de crescimento/lucro, maiores serão os riscos e também as dificuldades para alcançar o resultado almejado, e maior será o esforço dos envolvidos, ou seja, dos colaboradores para atingir tal efeito.

Ressalta-se que os executivos devem ajudar na definição das estratégias da organização, visando o que lhes é de interesse. Mitzberg e Quinn (2001, p. 60) afirmam que “a determinação da estratégia também requer consideração de quais alternativas são as preferidas do executivo principal e talvez também de seus associados imediatos, independentemente de considerações econômicas.” É importante que os executivos estejam diretamente ligados às elaborações das estratégias, pois estas, se seguidas rigorosamente e com cautela, farão com que as metas sejam atingidas.

### 2.1.2.1 Criatividade na elaboração da estratégia

Uma vez que a organização faz sua pesquisa de mercado e uma autoavaliação, analisando o ambiente no qual está inserida, a mesma parte para o processo de elaboração das estratégias. Fernandes e Berton (2005, p. 141) asseguram que:

Uma vez feito um autodiagnóstico, analisado o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia. Todavia, a estratégia não brota espontaneamente da análise. Nessa altura, entra em cena um elemento bastante subjetivo do processo estratégico: a criatividade.

Portanto, quanto mais criativa for à estratégia, maior aceitabilidade ela terá e melhor retorno ela trará. Wagner III e Hollenbeck (2006, p.58) afirmam que “criatividade é o processo de combinar ou associar ideias de um modo novo, incomum.” Criar alternativas inovadoras, porém, eficazes para a entidade é fundamental, e neste contexto, Gracioso (1996) complementa que a estratégia deve ser criativa, propondo soluções novas para os velhos problemas encontrados.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 141), “a boa estratégia é aquela que surpreende os clientes (positivamente, é claro), concorrentes e comunidade de forma geral.” Logo, é aquela que faz a organização obter um diferencial de mercado.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 79) destacam que “quase sempre as inovações são inicialmente induzidas por um problema ou pela percepção de uma necessidade.” Nesta conjuntura, deve-se fazer uma análise e verificar se é possível tal aplicação, e se a organização encontra-se preparada para determinada mudança.

Cabe ressaltar que é essencial que a estratégia esteja ligada a todo o processo organizacional, o qual deve conter mudança, criação e inovação. Fernandes e Berton (2005, p. 142) enfatizam que:

O processo da estratégia deve entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios. Partindo dessa perspectiva, a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao fato, mas um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Infere-se que a estratégia deve ser algo inovador, que busca ensejos na criatividade, que conhece as suas deficiências e transforma-as em oportunidade, visando reconhecimento e crescimento no mercado no qual está inserida.

#### 2.1.2.2 Missão

Uma organização existe porque ela possui uma finalidade, um porque de existir e a missão vem para dar sentido às performances diárias da entidade, ou seja, para motivar, para fazer com que todos os envolvidos percebam sua importância dentro dela e sigam uma determinada direção.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) destacam que “missão é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser ou existir.” Assim, observa-se que a missão está ligada a razão de ser da empresa, a atividade que ela exerce e ao motivo de sua existência.

A missão pode ser apresentada de forma muito simples, proporcionando ao interessado (leitor) um breve entendimento da atividade exercida pela entidade. De acordo com Harrison (2005, p. 112), “missão é aquilo que a organização é e a razão pela qual ela existe.” Portanto, a missão da empresa é sua identidade organizacional.

É importante que dentro da missão sejam apresentados os propósitos da organização, ou seja, os meios que ela irá utilizar para cumprir sua finalidade. Oliveira (2002, p. 76) diz que “propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.” Tais propósitos seriam responsabilidades assumidas pela entidade num todo, ou seja, aceitas inclusive por executivos, para seguir a missão. Porém, ressalta-se que mesmo com a participação de todos os envolvidos, nem sempre a missão é alcançada em sua totalidade.

Entende-se que a aceção da missão da empresa fornece um norte ao qual a organização irá seguir, ou seja, é o ponto inicial para a elaboração das estratégias empresarias, devendo atender a determinados critérios.

Oliveira (2002, p. 77) afirma que:

A definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser:

- Suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- Mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente do que nas características do produto fabricado;
- Capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- Entendíveis;
- Realistas;
- Flexíveis; e
- Motivadores.

Constata-se que ao elaborar a missão da empresa, é necessário que exista criatividade, que satisfaça a necessidade de clientes, que seja de fácil entendimento e que seja motivacional, proporcionando aos colaboradores vontade de seguir tal ideal em sua totalidade.

### 2.1.2.3 Visão

Para definir a visão da empresa, é necessário considerar todo o ambiente e verificar o que a mesma pretende ser e alcançar ao longo dos anos, ou seja, o que ela almeja para o futuro. Oliveira (2002, p. 88) conceitua visão como sendo:

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Logo, verifica-se a importância de melhor representar onde a empresa quer ser ou estar a longo prazo, por meio da visão elaborada pela mesma, possibilitando uma melhor representação das estratégias a serem executadas. Costa (2007, p. 36) salienta que “deve-se introduzir um processo sistemático e estruturado que permita construir e formular uma visão para a empresa que seja, ao mesmo tempo, clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro.”

Parisi e Megliorini (2011, p. 106) complementam que:

A visão deve definir a ambição da empresa. Deve-se levar em consideração não apenas as variáveis ambientais, mas principalmente a análise competitiva. Ela é um dos objetivos a ser alcançado no final do horizonte de tempo do planejamento estratégico, portanto, ela precisa ser exequível e também desafiadora, induzindo gestores à busca por superar seus concorrentes e posicionar a empresa numa condição competitiva melhor.

Acredita-se que a visão da empresa deve ser realmente desafiadora, precisando do esforço de todos os envolvidos em prol do mesmo objetivo, sendo elaborada com aspecto competitivo e visando atingir o objetivo em longo prazo. Dessa forma, fica evidente a necessidade de a organização motivar seu grupo de colaboradores, para que os mesmos façam um trabalho alinhado à estratégia organizacional, possibilitando o alcance dos resultados.

#### 2.1.2.4 Princípios e valores organizacionais

Os princípios organizacionais são um conjunto de conceitos, ou ainda a descrição do caráter da entidade, algo imutável. Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69), “os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade.” Os quais fazem parte do planejamento estratégico da empresa.

Valor é um preceito fundamental para a empresa. Diante disso, Harrison (2005, p. 87) afirma que “um forte sistema de valor pode ser uma fonte de vantagem competitiva.” Neste sentido, a figura 1 apresenta, como exemplo, os valores da empresa Petrobrás:

Figura 1 - Valores Petrobras



Fonte: Petrobras (2012)

A figura 1 representa os valores da Petrobras, que são a forma como a companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Conforme Petrobras (2012), apresenta-se a seguir cada um de seus valores:

- **Desenvolvimento sustentável:** Perseguimos o sucesso dos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atuamos.

- **Integração:** Buscamos maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia em nossas ações e decisões.

- **Resultados:** Buscamos incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho.

- **Prontidão para mudanças:** Estamos prontos para mudanças e aceitamos a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas.

- **Empreendedorismo e inovação:** Cultivamos a superação de desafios e buscamos incessantemente a geração e implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

- **Ética e transparência:** Nossos negócios, ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema Petrobras.

- **Respeito à vida:** Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente.

- **Diversidade humana e cultural:** Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades.

- **Pessoas:** Fazemos das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da Petrobras.

- **Orgulho de ser Petrobras:** Nós nos orgulhamos de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios.

Seguindo o conceito de Harrison, verifica-se que a Petrobras possui um forte sistema de valor, o qual torna-se uma vantagem competitiva para a organização.

No entanto, ressalta-se que se deve tomar muito cuidado ao determinar os valores da organização, uma vez que se algo tiver muita ênfase, a entidade pode se prejudicar, no sentido de que deixou a desejar em outro aspecto. Harrison (2005, p. 87) cita como exemplo: “uma companhia que dá muita ênfase à eficiência e ao resultado final pode dar muito pouca atenção a determinadas necessidades dos PIs (Públicos Interessados).” Por isso, deve-se fazer uma análise e detectar os valores que são imprescindíveis para a entidade, levando-a ao auge de seus resultados.

Considera-se, ainda, que alguns valores, tais como: a transparência e o respeito com todo o meio que se vive, são valores que devem ser prezados em toda organização. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) destacam que “os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente.” Logo, caracteriza-se esses valores como eternos, servindo de direção e inspiração para as gerações futuras.

Neste contexto, ressalta-se a importância de ter e seguir princípios e valores organizacionais, visto que uma entidade que segue seus princípios é bem vista por todo o meio que a cerca, pelo simples fato de ela não vender apenas o produto ou o serviço, e sim desenvolver produtos e serviços com excelência, buscando a conquista de novos mercados e, conseqüentemente, o seu crescimento.

### **2.1.3 Objetivos estratégicos organizacionais**

Ao elaborar o planejamento, as organizações analisam sua missão, princípios, valores e visão, porém é fundamental que elas estabeleçam os seus objetivos estratégicos, para que possam formar estratégias com a finalidade de atingir tais objetivos. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 152), “as noções de objetivos e estratégias se complementam. Os objetivos mostram aonde se quer chegar; a estratégia, como chegar lá.” Neste sentido, elabora-se os objetivos e descreve-se a direção a ser seguida para o alcance dos mesmos.

Costa (2007) destaca a importância de apresentar no plano estratégico, os desafios, os objetivos e as metas a serem alcançados em longo prazo. No entanto, tais objetivos devem ser viáveis, porém não muito elusivos.

Neste sentido, constata-se que a organização define os objetivos que pretende alcançar no longo prazo e sua ordem de prioridade. Logo, identificam-se as alternativas estratégicas relevantes e a melhor direção a ser tomada. Diante disso, Fernandes e Berton (2005, p. 153) afirmam que: “os objetivos são projeções de situações futuras desejadas.” Entretanto, para serem consideradas objetivos, as projeções precisam ser sólidas, e terem um determinado período para serem concretizadas.

Ressalta-se que os objetivos devem estar alinhados com a missão, visão e valores da organização. Fernandes e Berton (2005, p. 153) destacam que:

Para formular bons objetivos, o gestor precisa ter em mente algumas características:

- ✓ quantificar e definir prazos para os objetivos da organização, levando em consideração os diversos stakeholders;
- ✓ comunicar claramente os objetivos e alinhá-los à missão e aos valores da empresa;
- ✓ detalhá-los em diversos níveis, sabendo desafiar as pessoas sem desanimá-las; e
- ✓ manter a flexibilidade.

Seguindo essas características, tornam-se mais próximos da realidade os objetivos pela empresa definidos. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) complementam que :

A eficiência da organização é alcançada à medida que ela atinge seus objetivos. Contudo, existem organizações que, simultânea e legitimamente, têm vários objetivos. Algumas acrescentam novos objetivos aos objetivos originais, e outras modificam seus objetivos com o passar do tempo.

Devido às conseqüentes mudanças que ocorrem na sociedade em geral, nos mais variados setores, muitas vezes os objetivos sofrem alterações para continuarem de acordo com o mercado e também com as ideias dos gestores, uma vez que, dependendo da situação geral, os objetivos passam até por reformulações, que de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71), “essas alterações criam novas necessidades de mudanças que vão exigir ajustes adicionais.”

Constata-se que o estabelecimento dos objetivos é uma tarefa com alto grau de dificuldade, visto que a entidade precisa na maioria das vezes satisfazer seus stakeholders<sup>1</sup>. Neste contexto, o Quadro 1 apresenta os stakeholders e seus principais interesses.

Quadro 1 - Os stakeholders e seus principais interesses

STAKEHOLDERS	PROPORCIONAM	PRINCIPAIS INTERESSES
<b>Funcionários</b>	Trabalho, conhecimento, competências	Salários adequados, benefícios sociais, oportunidades de desenvolvimento profissional, segurança no trabalho
<b>Acionistas</b>	Capital, investimentos	Rentabilidade, transparência na gestão, probidade administrativa
<b>Investidores</b>	Capital, investimentos	Rentabilidade, retorno do investimento, transparência
<b>Clientes</b>	Compra de produtos e serviços	Produtos ou serviços adequados, preço, qualidade, atendimento, assistência técnica
<b>Fornecedores</b>	Oferta de insumos	Venda de produtos e serviços, pontualidade nos pagamentos

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55).

Conforme o Quadro 1, torna-se de extrema importância que esses objetivos sejam instituídos por um grupo de pessoas, muitas vezes os próprios gestores, para que possam ser atingidos em sua totalidade, uma vez que deve atender aos interesses dos stakeholders.

Fernandes e Berton (2005) destacam que os objetivos devem ser claros, explícitos e concisos, de forma que todos entendam, evitando assim possíveis falhas. Destaca-se que a elaboração de tais objetivos deve levar em conta o ambiente interno e externo, para que possa atender as expectativas de todos os interessados.

<sup>1</sup> *Stakeholders*: Funcionários, Acionistas, Investidores, Clientes e Fornecedores. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 55).

#### **2.1.4 Escolha das estratégias empresariais**

É fundamental que as organizações façam uma análise do ambiente interno e externo e avaliem seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças para, assim, elaborar as metas a serem alcançadas. Oliveira (2007, p. 48) afirma que “o ponto básico de avaliação de um conjunto de objetivos é o grau de risco a eles associados.” Diante disso, percebe-se que objetivos ousados proporcionam um risco maior para a entidade.

Para escolher a estratégia é importante basear-se no resultado das diversas análises feitas na entidade e no mercado. Oliveira (2007, p. 49) assegura que “o processo de escolha da estratégia a ser seguida deve receber amplos cuidados dos executivos das empresas. Esta escolha é o resultado de uma série de análises dos diferentes aspectos que compõem cada alternativa.” Portanto, cada opção feita é decorrência da análise citada por Oliveira, onde é necessário um estudo de mercado para alcançar tal efeito.

No entanto, é necessário analisar a possibilidade de a estratégia dar errado e assim detectar a solução de determinado problema antes que o mesmo venha a acontecer. Segundo Oliveira (2007, p. 50), “a estratégia empresarial escolhida deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa.” Ou seja, quanto mais recursos a organização tiver, maior risco ela pode correr; porém, uma empresa que não possui grandes recursos, tem que tomar cuidado e ter precaução para não arriscar longe, a ponto de não conseguir suprir com um possível erro.

Percebe-se ainda que existem erros ou perdas que não podem ser suportados por empresas com poucos recursos e nem com grandes recursos. De acordo com Oliveira (2007, p. 50), “uma das finalidades principais da estratégia é equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada.” Logo, a estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável para a entidade.

#### **2.1.5 Implementação da estratégia empresarial**

Os executivos, gestores e colaboradores devem conhecer a estratégia da organização, uma vez que muitas empresas não seguem um plano estratégico de

forma escrita e sim estratégias determinadas pelos executivos e gestores, como sendo as estratégias da entidade (forma verbal).

Para Harrison (2005, p. 37) a implementação da estratégia nada mais é que: “administrar relações com PIs e recursos organizacionais de forma a mover a organização em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias, consistente com sua direção estratégica.” Logo, a implementação visa o sucesso das estratégias organizacionais.

Torna-se de grande importância que a entidade, num todo, conheça as estratégias da empresa, visto que, geralmente, a implantação de algo novo exige algumas mudanças, neste caso, como se trata de implantação de estratégias, é importante que todos as conheçam para seguir o mesmo caminho.

Normalmente, a implementação de uma estratégia empresarial corresponde, por exemplo, a um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. (OLIVEIRA, 2007 p. 54)

Faz-se necessário que todos sejam cautelosos com relação à nova estratégia para não haver problemas ou maiores dificuldades na obtenção dos resultados. Oliveira (2007) enfatiza que o executivo deve estar muito atento à mudança, para que não haja problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia empresarial escolhida.

Essa estratégia deve ser implantada com extrema prudência, poupando esforços desnecessários e evitando atrapalhar planos em ação que estão dando certo, para a implantação de outro. Harrison (2005, p. 214) complementa que “para isso é necessário que a empresa tenha estabelecido uma direção estratégica apropriada, e estratégias em níveis corporativo e empresarial, bem como uma estratégia de crescimento efetiva,” para, assim, definir táticas peculiares, a fim de executar tais estratégias.

OLIVEIRA (2007, p. 56) afirma que:

A qualidade da implementação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes:

- Qualidade na formulação das estratégias – inclusive as alternativas;
- Qualidade na escolha das estratégias básicas; e
- Qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e coordena a implementação das estratégias.

A partir deste momento percebe-se que a implementação é o ponto crucial da estratégia, ou seja, é importante que a terceira vertente funcione extremamente bem, para não haver desequilíbrios e fracassos na área da estratégia.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao estabelecer os objetivos estratégicos de uma organização é importante fazer um diagnóstico da atual situação da empresa, para posteriormente elaborar o planejamento estratégico.

Para Oliveira (2007, p. 73),

Planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa.

O planejamento estratégico é elaborado para atender toda a demanda estrutural, com a finalidade de obter os resultados almejados pela entidade. Parisi e Megliorini (2011, p. 104) afirmam que “considerando o contexto de competitividade atual, deve-se utilizar o planejamento estratégico para criar a empresa do amanhã e não apenas para acomodar as situações pontuais da realidade atual de uma empresa.”

Diante disso, enfatiza-se a relativa necessidade em fazer uma análise do ambiente interno e externo, verificando o passado da entidade e elaborando um planejamento para a organização.

No ambiente atual verifica-se grande incerteza na tomada de decisão, no entanto, é importante estruturar um planejamento estratégico buscando elucidar os objetivos da entidade. Conforme Parisi e Megliorini (2011, p. 100), “é preciso refletir sobre o entendimento de planejamento como a formalização do processo decisório da empresa, buscando clarificar os seus objetivos, construir um caminho para alcançá-los e comprometer os gestores com o desempenho requerido.”

Oliveira (2002, p. 36) define o propósito do planejamento como sendo:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão

a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Constata-se então, que o planejamento estratégico, se bem estruturado, tende a reduzir a incerteza e a insegurança na tomada de decisões, tornando mais próximo o alcance dos objetivos almejados. Oliveira (2002, p. 36) completa, ainda, que “o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação.”

Destaca-se certa complexidade do planejamento estratégico. Por isso é que compete a alta administração a elaboração do mesmo. Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 29) destacam que:

O planejamento estratégico requer, além de planos mais detalhados para o período de curto prazo, um trabalho constante de reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e, principalmente, do longo prazo, de forma a reconhecer e incorporar as alterações originalmente não previstas nos ambientes empresarial, econômico, financeiro, mercadológico etc. nos quais a empresa está inserida.

Diante disso, ressalta-se a importância de melhor estruturar um planejamento estratégico, uma vez que este instrumento gerencial deve ser elaborado por seus gestores ou por pessoas da alta administração, visto que algumas decisões a serem tomadas envolvem riscos, os quais devem ser assumidos por quem de direito.

Neste sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) afirmam que “o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.” Logo, busca-se aumentar os resultados, bem como reduzir ou eliminar as carências por meio de tal ferramenta. Para tanto, Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 30) complementam ainda que:

Dessa maneira, pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Considera-se que o planejamento estratégico é a fase inicial do processo de gestão, onde a empresa elabora as estratégias empresariais ou reformula as já

existentes, estabelecendo metas e objetivos estratégicos que promovam a sustentabilidade da organização.

### **2.2.1 Princípios do planejamento**

Para que os objetivos do planejamento estratégico das empresas sejam alcançados com sucesso é importante respeitar determinados princípios. Neste caso, serão separados por princípios gerais e princípios específicos.

#### **2.2.1.1 Princípios gerais de planejamento**

Descreve-se a seguir os princípios gerais do planejamento, nos quais os gestores devem levar em consideração e estar sempre atentos aos mesmos:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos;
- b) O princípio da precedência do planejamento;
- c) O princípio das maiores influência e abrangência;
- d) O princípio da maior eficiência. (OLIVEIRA, 2007, P. 6-7)

No primeiro princípio enfatiza-se que os gestores devem verificar e escalar seus objetivos, uma vez que os mais importantes devem ser priorizados, até conseguir alcançá-los em sua totalidade. Oliveira (2007, p. 146) destaca que:

É bastante interessante que os objetivos e desafios das empresas sejam estabelecidos, numa etapa inicial, de maneira espontânea, como ocorre em uma situação de brainstorming. Mas à medida que se chegam às idéias básicas através de debates, torna-se importante a hierarquização dos objetivos e desafios dentro de determinadas classificações.

Logo, verifica-se que este ponto deve ser bem avaliado e realizado com muita cautela, priorizando os maiores e mais importantes objetivos da organização.

O segundo princípio leva em consideração a organização, a direção e o controle (OLIVEIRA, 2007). No entanto, em algumas vezes, não se consegue seguir rigorosamente esta sequência.

O terceiro é o princípio das maiores influência e abrangência, pois para Oliveira (2007 p. 7) “o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.” Ou seja, o planejamento pode causar mudanças tanto nas pessoas, as quais podem precisar de treinamentos, ou até

mesmo serem substituídas de cargo ou de setor, uma vez que podem não se adaptar a determinadas mudanças, ou precisarem se aperfeiçoar na atividade a qual estão exercendo. Na tecnologia, modificando a maneira de elaborar os trabalhos, entre outros.

No quarto princípio verifica-se a necessidade de, através do planejamento, aumentar/melhorar os resultados e reduzir ao máximo as deficiências, a ponto de transformar tais deficiências em oportunidades. Oliveira (2007, p. 7) afirma que “através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.” Logo, constata-se que o planejamento busca proporcionar à entidade a resolução de problemas, o alcance dos resultados e sua estabilidade no mercado.

#### 2.2.1.2 Princípios específicos do planejamento

Diante da visão abrangente do planejamento, destaca-se quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

- ✓ Planejamento participativo;
- ✓ Planejamento coordenado;
- ✓ Planejamento integrado;
- ✓ Planejamento permanente. (OLIVEIRA, 2007, p. 9-10) apud ACKOFF (1974, p. 28).

No planejamento participativo, Oliveira (2007, p. 9) enfatiza que “o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido.” Neste contexto, percebe-se que não basta apenas elaborar o planejamento, mas sim proporcionar aos participantes ferramentas que facilitem o andamento do processo.

Já para o planejamento coordenado, Oliveira (2007, p. 10) destaca que “todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente.” Ou seja, é importante utilizar das partes pertinentes ao planejamento de determinada área, uma vez que, em algumas vezes, para que o planejamento de determinado setor seja bem sucedido, este depende da participação de outros setores para obter o resultado esperado.

De acordo com Oliveira (2007, p. 10), “no planejamento integrado os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus

planejamentos integrados.” Dessa forma, os objetivos são escolhidos por prioridades, porém a maneira como alcançá-los deve ser estruturada de modo a facilitar o alcance dos mesmos.

Conforme Oliveira (2007), o planejamento permanente é exigido pela própria turbulência do ambiente empresarial, de modo que nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. Diante disso, no decorrer dos anos, aquilo que foi anteriormente planejado passa a não ser mais tão necessário, acabando por reduzir sua importância ou utilidade.

Considera-se de extrema importância que a empresa, juntamente com seus gestores, estejam atentos aos princípios específicos do planejamento, uma vez que estes podem proporcionar uma maneira mais simplificada para a elaboração e consecução do planejamento.

### **2.2.3 Filosofias do planejamento**

Segundo Oliveira (2007) apud Ackoff (1974, p. 28), “existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. Quais sejam: filosofia da satisfação, filosofia da otimização e filosofia da adaptação.”

#### **2.2.3.1 Filosofia da satisfação**

Na filosofia da satisfação, é avaliado o nível de esforços que a organização vai utilizar para alcançar a satisfação, ressaltando que, muitas vezes, as empresas empregam o mínimo possível de seus esforços. Para Oliveira (2007, p. 10) apud Ackoff (1974, p. 28), “satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. Lembrando que, geralmente, quem define o nível de satisfação, é o gestor.

O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa. Tais objetivos poderão ser de desempenho (quantitativos ou qualitativos). OLIVEIRA (2007, p. 10)

Logo, elabora-se os principais objetivos que se fazem necessários e em seguida se trabalha em prol do alcance dos mesmos. Porém, devido à falta de

recursos, muitas vezes algumas ideias e projetos não são explorados, ou levados pra frente.

Oliveira (2007, p. 11) afirma que “a preocupação básica dessa filosofia está no aspecto financeiro, sendo dada grande ênfase ao orçamento e as suas projeções.” Subentendendo-se que, se a empresa possui recursos financeiros, o restante dos objetivos podem ser alcançados.

Porém destaca-se como uma grande vantagem dessa filosofia, é que o processo de elaboração pode ser feito num curto período de tempo, ocorrendo ainda de um baixo custo, e destina-se principalmente para a empresa que está iniciando o processo de planejamento.

#### 2.2.3.2 Filosofia da otimização

Esta visa utilizar todos os esforços possíveis para fazer algo, bem feito. Conforme Oliveira (2007, p. 11): “Esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível.”

Logo, formula-se os objetivos de maneira quantitativa, capazes de introduzir melhorias para a entidade. Oliveira (2007) nos leva a entender que o planejador otimizador tende a ignorar os objetivos não quantificáveis, uma vez que eles não poderão ser incorporados em um modelo a ser melhorado.

Deste modo, entende-se que o planejador busca maneiras de tornar as decisões da organização mais eficazes, otimizando, assim, o processo decisório. Porém, para seguir a filosofia da otimização, alguns aspectos devem ser deixados de lado, uma vez que os modelos de organização não englobam todas as partes da empresa, de modo que se algum departamento não tiver um modelo a ser seguido, este tende a ser ignorado. (OLIVEIRA, 2007)

Ressalta-se que os gestores e executivos devem tomar muito cuidado com tais modelos matemáticos, visto que até o melhor deles pode ser sabotado por pessoas que não foram motivados para tal efeito.

### 2.2.3.3 Filosofia da adaptação

Após ocorrer uma determinada mudança dentro da organização é importante que haja, também, a adaptação a essa mudança. Diante disso, Oliveira (2007, p. 12) apresenta as seguintes características da filosofia da adaptação:

- Baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração desses planos;
- Supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que os profissionais das empresas são os responsáveis pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar; e que
- O conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

Logo, percebe-se que o processo de elaboração do planejamento é muito importante para a organização, uma vez que visa eliminar ou melhorar alguns problemas, ou pontos fracos da entidade, provocados ou não por profissionais da própria empresa.

A filosofia da adaptação busca equilibrar a organização após o processo de mudança. Oliveira (2007, p. 12) enfatiza que “o desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.” Dessa forma, é essencial que a entidade esteja atenta às mudanças, tanto internas, quanto externas, para, assim, buscar manter o equilíbrio.

Oliveira (2007, p. 12) afirma que “a empresa deve responder, adequadamente, às mudanças externas, pois estas são as principais responsáveis por seus problemas internos.” Ou seja, mantendo o equilíbrio com relação às mudanças externas, torna-se mais fácil solucionar os problemas internos, se estes forem ocasionados pelos externos.

Observando que é de tamanha importância que no momento da elaboração do planejamento se estabeleça a filosofia a ser adotada, adequando a situação atual da empresa com o processo de planejamento. (OLIVEIRA, 2007).

### **2.3.1 A essência positiva do planejamento estratégico**

Na formulação e implementação do planejamento estratégico, verifica-se essência positiva, a qual faz com que os gestores, conheçam a organização, seu ambiente interno e externo. Segundo Zaccarelli (2006, p. 16),

As ameaças e as oportunidades são vistas como faces de uma mesma moeda. Quando existe ameaça, existe também oportunidade, e vice-versa, uma vez que ambas são decorrência de mudanças nas conjunturas de mercado, da tecnologia, da concorrência, dos sindicatos etc.

Detectadas as oportunidades e as ameaças, a organização passa a melhor se defender perante a concorrência e ao mercado em geral, visto que ela pode se proteger das ameaças, bem como aproveitar os ensejos.

Verifica-se, ainda, os pontos fortes e pontos fracos, onde a organização deve fazer uma análise entre ambos com a finalidade de manter um equilíbrio entre eles, tentando assentar os pontos fracos e aperfeiçoar os pontos fortes. Zaccarelli (2006, p. 16) afirma que

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos é levar o analista da empresa a “abrir o pensamento”, isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa.

Logo, visualiza-se com maior clareza as deficiências da organização, onde passa-se a surgir ideias de mudanças que possam ser benéficas para a entidade. Destaca-se que essas ideias podem ser o alicerce para a elaboração do planejamento estratégico da organização.

### **2.3.2 Estratégia e vantagem competitiva**

As organizações buscam vantagem competitiva perante a concorrência, para criar valores não encontrados no mercado, e, conseqüentemente, se destacar de forma geral. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 108) enfatizam que:

A busca de vantagens competitivas é a localização de recursos, capacidades e competências que são criadores de valores, raros no

mercado e difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Os recursos embasam as capacidades que serão aplicadas como competências distintas e centrais.

Neste contexto, entende-se que se a organização obtiver recursos suficientes e pessoal capacitado, torna-se mais fácil a criação de determinado valor, uma vez que tal valor atribuído ou agregado ao produto pode ou não ser um diferencial para a organização, a ponto do cliente estar disposto a pagar por ele.

Porter (2002) destaca na vantagem competitiva, o termo “valor” como aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto. Sendo um valor menor que o da concorrência, com produtos idênticos, ou valor maior, porém com benefícios superiores ao da concorrência, os quais tornam o produto diferenciado.

Neste contexto, Carvalho e Laurindo (2007, p. 41) destacam que,

É preciso, portanto, manter canais fortes de acompanhamento das mudanças no ambiente competitivo, monitorando as novas tendências. As alterações no ambiente podem surgir oriundas de tecnologias emergentes, mudanças no comportamento da sociedade e, por conseguinte, nas demandas dos clientes, ou ainda no resultado de movimentos dos concorrentes no mercado.

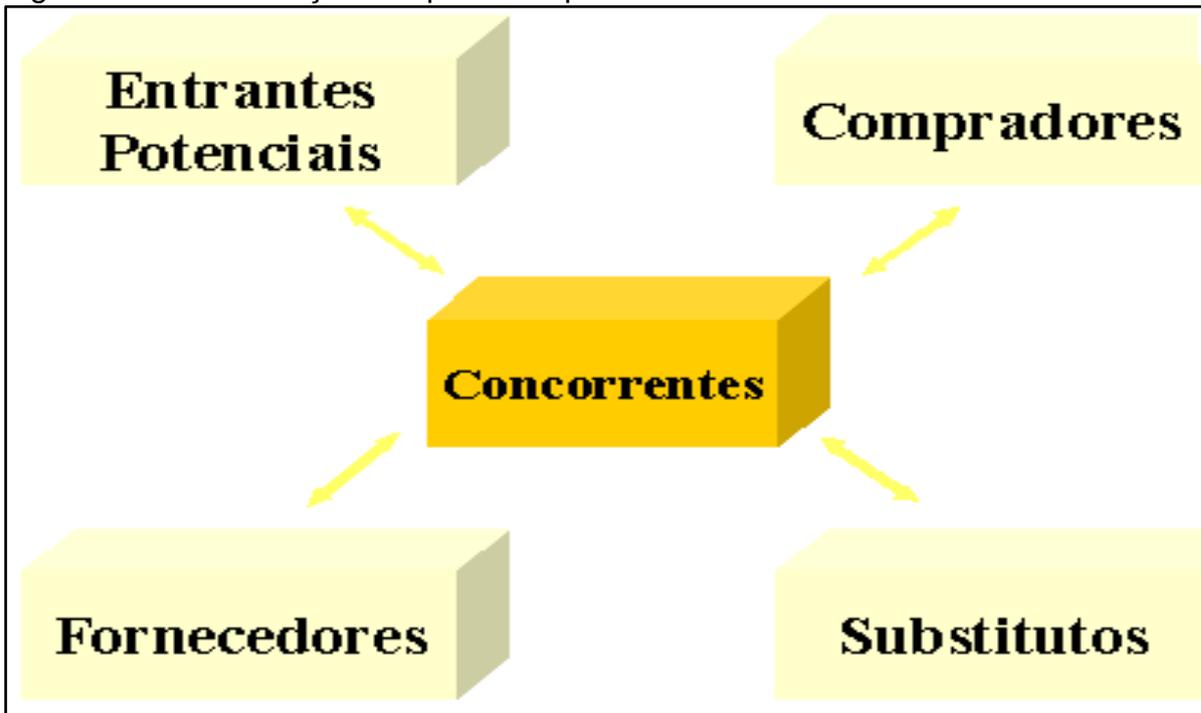
Assim, salienta-se a necessidade de um suporte informacional conciso, com um mapeamento do ambiente e seu monitoramento constante, para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças. (CARVALHO E LAURINDO, 2007).

Constata-se no atual mercado, grande competitividade. Logo, sente-se a necessidade de inovar, criar, planejar algo que se torne um diferencial, para, assim, a organização permanecer no mercado. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 109):

Praticamente metade das decisões estratégicas sobre como atuar em novos mercados, investir em novas tecnologias, estabelecer novas parcerias ou planejar aumento de capacidade falham por considerarem recursos e capacidades que efetivamente não oferecem competências distintas.

Na figura 2 apresentam-se as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

Figura 2: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p. 4)

Na percepção do autor, exposta na figura 2, verificam-se cinco forças determinantes da vantagem competitiva. Porter (1989, p. 3) enfatiza que:

As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes.

Logo, tal competição faz com que as organizações busquem continuamente melhorias, tanto na qualidade de seus produtos, quanto no atendimento a seus clientes, com a finalidade de obter rentabilidade no mercado. PORTER (1989). No entanto, tempo e concorrência são fatores determinantes para consecução dos objetivos, sendo assim, a organização deve ser dinâmica na implementação de suas estratégias.

Diante disso, percebe-se a necessidade de se elaborar e estudar o planejamento estratégico e os objetivos pela empresa determinados, uma vez que há necessidade de curto prazo e este é o fator determinante para a sobrevivência neste mundo globalizado.

Apesar dessas situações, as organizações podem aproveitar os erros e os julgamentos equivocados, incentivando o aprendizado obtido ao corrigir erros

cometidos. CHIAVENATO e SAPIRO (2003, P. 109).

Infere-se que a organização pode transformar tal erro em acerto, detectando as ameaças e transformando-as em oportunidades, trazendo para a entidade uma vantagem, ou um diferencial diante da concorrência.

Muitas organizações possuem vários recursos, porém não sabem utilizá-los. Tais recursos podem se tornar vantagem competitiva para a entidade. Harrison (2005, p. 79) afirma que, “se um recurso ou aptidão é valioso, único, insubstituível, difícil de imitar, e se também puder ser aplicado a mais de uma área de negócios, é chamado de competência ou aptidão básica.” Logo, a empresa deve utilizá-lo em prol de seu benefício, uma vez que isso pode ser considerado como uma vantagem, alavancando a situação da organização.

### 2.3.2.1 Recursos organizacionais

Para que a organização possa iniciar o processo de check-up estratégico e alavancar para a vantagem competitiva é importante que ela analise todos os recursos existentes, e se possível utilize-os para o alcance de suas metas. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 111) destacam que “para realizar os processos, a organização necessita de recursos – humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, energia e assim por diante.” Ou seja, através da junção de todos esses recursos, de forma bem elaborada, torna-se possível alcançar a vantagem perante a concorrência.

Neste processo, são necessárias habilidades e capacitação de todos os envolvidos, com a finalidade da obtenção dos resultados, uma vez que podem ser acrescentados valores em produtos, anteriormente considerados desatualizados, (CHIAVENATO E SAPIRO (2003). Porém, os envolvidos, podem tornar tais organizações diferenciadas no mercado, resultado este da utilização de recursos que até então não eram visualizados.

Harrison (2005, p. 83) enfatiza que “uma forma de pensar sobre recursos e aptidões organizacionais é visualizar as atividades e processos de uma organização e determinar como eles acrescentam valor aos produtos e serviços que a organização fornece ao mercado.” Ou seja, determinada atividade ou produto que agrega grande valor, torna-se uma vantagem competitiva, uma vez que pode ser algo único, que pode vir a trazer numerosos resultados.

Uma organização difere da outra em seu sistema organizacional. Logo, Harrison (2005) complementa que se uma empresa tiver pessoas capacitadas e bons recursos operacionais, pode transformar determinados produtos, em algo diferenciado, onde o cliente aceita pagar por aquilo, e sempre vai buscar aquele mesmo produto, devido a sua eficácia e segurança.

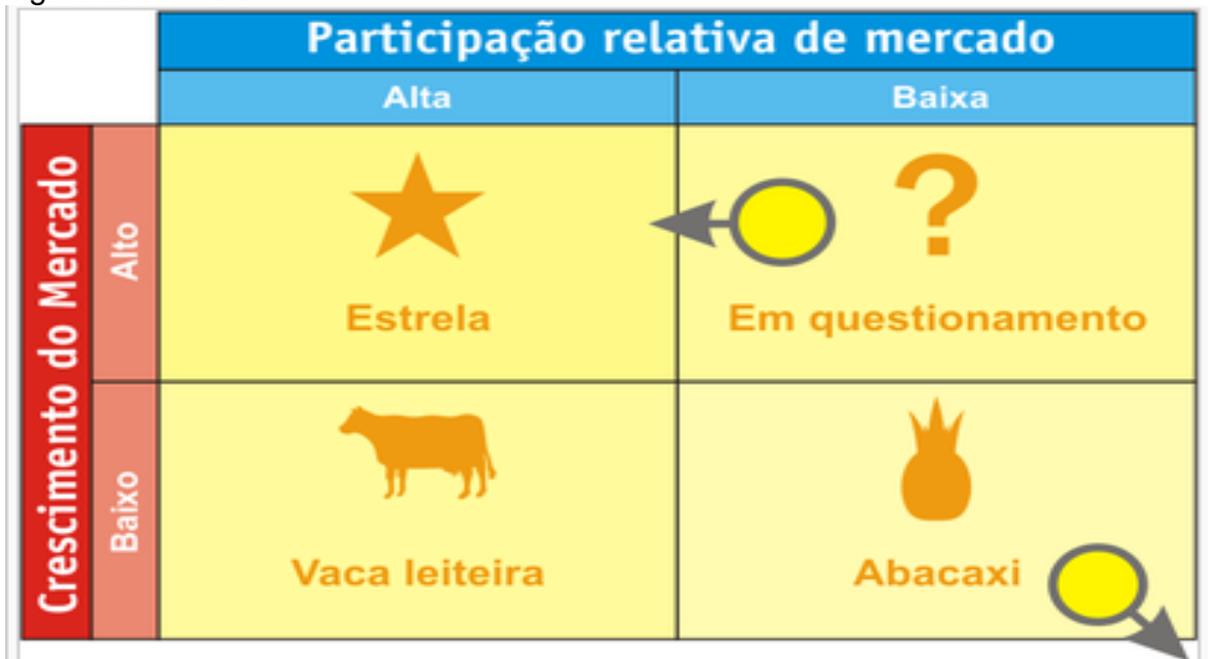
### **2.3.3 Matriz de crescimento e de participação no mercado**

Analisando o portfólio em que vivemos atualmente, classifica-se na matriz de crescimento e de participação no mercado, o segmento no qual a empresa atua, bem como os seus principais produtos, ou seja, qual a sua predominância no mercado. Desta maneira Fernandes e Berton (2005, p. 129-130) confirmam que:

A idéia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento deste, de forma a identificar os negócios ou a linha de negócios, ou até mesmo a linha de produtos que serve como geradora de caixa para a empresa, e aquela linha de negócios que deverá ser desativada, por estar consumindo recursos da empresa.

Diante de tal fato, Tavares (2005, p. 32) salienta que, “essa relação de produto-mercado pode abranger uma série de combinações que vão da participação dominante em setores embrionários à pequena participação em setores em declínio.” Verificando assim, qual a posição da organização no mercado, em comparação as demais empresas do mesmo segmento.

Demonstra-se através da figura 2, a estrutura da matriz de participação relativa do mercado.

Figura 3: Matriz BCG<sup>2</sup>

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Constata-se na figura exposta que pontos de interrogação tem baixa participação de mercado, porém com alto crescimento. Logo, Fernandes e Berton (2005, p. 130) defendem que “são os negócios ou os produtos da empresa que operam em um mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa.” Podem gerar menos recursos do que consomem, uma vez que é necessário alto investimento, com retorno relativamente baixo.

Ainda nessa concepção, Fernandes e Berton (2005) complementam que para os negócios classificados nesse ponto, a empresa deverá optar, através de uma estratégia de crescimento, expandir o seu mercado ou deixar de consumir recursos. Tomando muito cuidado para não se tornar um produto abacaxi e sim, uma estrela.

A estrela, por sua vez, encontra-se numa alta participação relativa de mercado e ainda com alto crescimento. Tavares (2005, p. 32) evidencia que “esses produtos geram recursos, mas exigem altos investimentos para manter a participação em mercado de crescimento rápido.” Ressalta-se que estes produtos geram receitas e com taxas de crescimento potencialmente elevadas.

<sup>2</sup> Matriz BCG: é uma análise gráfica desenvolvida por *Bruce Henderson* para a empresa de consultoria americana *Boston Consulting Group* em 1970. O seu objetivo é apoiar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. (FINANCE, 2010).

Em complemento, Fernandes e Berton (2005, p. 131) ressaltam que “são linhas de negócios ou produtos que saem da condição de pontos de interrogação e se tornam bem-sucedidos.” Diante disso, a empresa deve manter a sua participação no mercado, porém sem grandes gastos.

Por outro lado, Fernandes e Berton (2005) enfatizam que é necessário continuar investindo, com a finalidade de enfrentar o ataque dos concorrentes. Uma vez que se a organização não investir, a concorrência pode se sobressair.

Em relação à vaca leiteira, essa encontra-se possui baixo crescimento, porém com alta participação relativa ao mercado. Assim, segundo Tavares (2005, p. 32), “qualquer investimento para ganho de participação adicional pode resultar em pequenos ganhos marginais ou mesmo em perda financeira relativa, uma vez que sua posição é dominante.” Logo, deve-se tentar gastar o mínimo possível para tentar manter-se na posição.

Inferese que nessa célula há necessidade de investimentos de poucos recursos. Conforme Fernandes e Berton (2005), este item representa as linhas de negócios geradores de caixa, ou seja, demandam de poucos recursos para sua conservação.

Fernandes e Berton (2005, p. 131) complementam ainda que “para essa gama de negócios, aconselha-se usar a estratégia de colheita, isto é, explora-se ao máximo a capacidade de geração de caixa, principalmente no curto prazo”, Já que o lucro e a geração de caixa são altos.

No que diz respeito ao abacaxi, esse tem baixo crescimento e participação relativa de mercado, devendo ser minimizado na organização. Tavares (2005, p. 33) destaca que “a empresa deve procurar uma estratégia para tornar sua existência lucrativa ou então analisar a conveniência de eliminá-los.” Tomando cuidado com os gastos utilizados para sua recuperação, se esta for detectada pela empresa como necessária.

Elucida-se que, em algumas vezes, torna-se viável a eliminação ou a venda da linha de tal produto. Fernandes e Berton (2005) afirmam que esses produtos possuem participação fraca em mercados com baixo crescimento e estão em fase de declínio. Ou seja, geram baixos lucros ou até mesmo perdas para a empresa, tornando-se passível de eliminação.

Diante disso, tem-se a situação de que a organização deve estar atenta aos produtos que a mesma fabrica, verificando assim sua participação no mercado,

e ainda, seu nível de crescimento no mesmo. Por meio de tal diagnóstico supõe-se que um elevado nível de lucratividade está associado a uma alta participação de mercado (TAVARES, 2005).

Entende-se, então, que se a entidade fabrica produtos de baixa comercialização, e se esses consomem mais do que geram, é momento de a mesma analisar a possibilidade de extinguir este item, ou de torná-lo competitivo. Por isso, destaca-se a relevância dessa análise.

#### **2.3.4 Identificação dos fatores críticos de sucesso**

É importante identificar os fatores críticos que podem levar a empresa ao sucesso. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 185) destacam que:

O processo de planejamento estratégico requer a construção de modelos para chegar à fase de tomada de decisão. Após elaborar cenários futuros plausíveis, a organização deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade e cruzar essas decisões para avaliar quais seriam seus pontos fortes e fracos.

Portanto, é importante definir as atividades mais importantes do negócio, para que a entidade faça tais atividades bem feitas, desenvolvendo métodos eficazes, com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos inicialmente. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 186) complementam que “os fatores críticos de sucesso identificam as partes críticas dos processos de trabalho da organização.” Logo, o desempenho desses fatores pode diferenciar a organização dos concorrentes.

Neste sentido, constata-se que os fatores críticos podem ser decisivos para o sucesso da organização, se realizado de forma correta. “Assim, pode-se dizer que o determinante de sucesso é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços.” CHIAVENATO E SAPIRO (2003, P. 186). Para tanto, torna-se essencial que a empresa defina seus fatores críticos de sucesso, com maior exatidão, para haver maior segurança no processo de tomada de decisões.

Oliveira, (2007, p. 219) apresenta alguns fatores críticos de sucesso para uma empresa hipotética:

- Manter excelentes relações com fornecedores;

- Manter ou melhorar relações com clientes;
- Comprar e vender o estoque disponível da melhor maneira possível;
- Utilizar os recursos humanos e de capital eficiente e eficazmente;
- Exercitar o pensamento estratégico;
- Investir em tecnologia, produtividade e qualidade;
- Reduzir os custos;
- Adequar a estrutura organizacional às ações estratégicas;
- Automatizar os processos;
- Procurar vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras;
- Utilizar a segmentação estratégica; e
- Dificultar o acesso ao seu negócio.

Quando os pontos-chaves, considerados os fatores críticos de sucesso, são identificados e posteriormente gerenciados, resultam em melhor desempenho e competitividade à organização. Segundo o posicionamento de Oliveira (2007), o estabelecimento e a análise dos fatores críticos de sucesso auxiliam o executivo a diagnosticar de forma estratégica a posição da empresa e assim estabelecer as vantagens competitivas.

#### 2.3.4.1 Análise dos aspectos internos

Os gestores, ao elaborarem as estratégias do seu planejamento, deverão analisar seu ambiente interno. Neste sentido, é importante que se faça esse diagnóstico, partindo do pressuposto de que o objeto do planejamento deverá ser seguido, portanto serão estes os parâmetros utilizados para a análise a se realizar. De acordo com Almeida (2003, p. 43), se faz importante “escolher de um a três parâmetros de referência, que poderão ser empresas, unidades e profissionais semelhantes ou concorrentes, de acordo com o objeto do planejamento.”

Em um próximo momento deverão ser escolhidos os fatores mais críticos que impedem a organização de alcançar o sucesso, sendo esses vinculados ao ramo de atividade da organização. Considera-se ainda os fatores produtivos, onde se inclui a tecnologia do maquinário, bem como a qualidade da mão-de-obra, a administração de capital de giro, a qualidade e agilidade. (ALMEIDA, 2003).

Entende-se que antes de elaborar as estratégias, é de suma importância que as organizações façam uma análise interna, que entre outros fatores auxilia, e muito, para a elaboração do planejamento estratégico, podendo, assim, as

empresas alcançar seus objetivos com maior ênfase. Neste sentido, Oliveira (2007, p. 81) expõem que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados.

Ressalta-se então, a necessidade de uma análise interna, visto que são avaliadas as forças e fraquezas da entidade. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) afirmam que, “uma vez avaliados esses itens ou quaisquer outros que sejam relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças de fraquezas e de oportunidades e ameaças.” Logo, a empresa passa a melhor entender e correlacionar os seus pontos fortes e fracos, transformando-os em resultados para a organização.

Para melhor analisar o ambiente interno é importante considerar variadas funções, tais como: marketing, finanças, produção e recursos humanos, no Quadro 2 será representado a função marketing, para melhor entendimento.

Quadro 2 - Função marketing

FUNÇÃO MARKETING	ASPECTOS CONSIDERADOS
<b>Sistema de Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seus distribuidores e representantes;</li> <li>• O processo de estabelecimento de preços e suas conseqüências.</li> </ul>
<b>Produtos e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua marca;</li> <li>• A descrição básica dos produtos e serviços; <ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação de mercado;</li> </ul> </li> <li>• Suas vantagens básicas, analisando qualidade, preço, promoção e outros aspectos necessários.</li> <li>• Suas desvantagens, considerando qualidade, preço, promoção e outros aspectos necessários.</li> </ul>
<b>Pesquisa de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados gerais de mercado;</li> <li>• A opinião de clientes e dos canais de distribuição sobre a empresa, seus produtos e serviços, pessoal, políticas e concorrência; <ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise das tendências de mercado;</li> </ul> </li> <li>• As fontes de sugestões sobre o produto e o mercado;</li> <li>• Os aspectos da sazonalidade e do modismo do produto.</li> </ul>
<b>Força de Venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua quantidade e localização;</li> <li>• Como são estabelecidas as cotas de vendas; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificações de suas tarefas;</li> </ul> </li> <li>• Quais as informações que recebem e fornecem.</li> </ul>
<b>Novos Produtos e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como são idealizados;</li> <li>• Como são selecionados;</li> <li>• Como são lançados;</li> <li>• Como são avaliados.</li> </ul>
<b>Promoção e Propaganda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O orçamento por produto ou serviço; <ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de pesquisa;</li> </ul> </li> <li>• As alternativas de veículos (mídia): revistas, catálogos, mala-direta, rádio, jornal, televisão, etc.</li> </ul>
<b>Políticas Mercadológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de preços;</li> <li>• Descontos por quantidade;</li> <li>• Devolução de mercadorias;</li> <li>• Escolha de revendedores; e</li> <li>• Pagamentos de comissões.</li> </ul>
<b>Organização da área de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tipo de departamentalização;</li> <li>• A distribuição das tarefas e responsabilidades;</li> <li>• A capacitação dos profissionais de marketing; e</li> <li>• A interação entre áreas ou unidades organizacionais da empresa.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Diante da função marketing, percebe-se a necessidade dos gestores conhecerem e terem capacidade de administrar o ambiente interno da organização, de forma a definir seus pontos fortes e fracos e transformá-los em bons resultados para a entidade.

Portanto, o sucesso empresarial está atrelado ao bom funcionamento e execução de tais funções, uma vez que a união da análise interna e externa, torna as informações e os dados coletados mais eficazes para a tomada de decisão.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188-189) definem quatro quadrantes que servem como direcionadores para a entidade, depois de realizado tal processo:

No quadrante 1, se propõem políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso forças e capacidade da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. No quadrante 2, se propõem que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo. No quadrante 3, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Constata-se que o ambiente interno tem grande relação com o ambiente externo, uma vez que um trabalha em prol ou no auxílio ao outro. Nesse sentido, é importante que se realizem ambas as análises para fazer uma junção entre elas, transformando isso em bons resultados para a organização.

#### 2.3.4.2 Análise do ambiente externo

Verifica-se no ambiente externo, a concorrência, o mercado, a qualificação profissional, os produtos, enfim variados pontos que depois de avaliados poderão auxiliar para o desenvolvimento das estratégias da organização. Conforme Valadares (2002, p. 19),

A abordagem ao ambiente externo da empresa deverá buscar informações, as mais reais possíveis, dentro de três grandes blocos assim apresentados:  
Bloco 1 – Identificação de ameaças e oportunidades à empresa.  
Bloco 2 – Análise do contexto negócios x produtos x mercados.  
Bloco 3 – Identificação dos valores dos clientes.

Tais informações contribuem para que a empresa possa melhor estruturar o seu planejamento estratégico, tendo maior certificação e clareza dos dados coletados. Peleias (2002, p. 6) afirma que “a empresa é considerada um subsistema inserido num sistema maior, o ambiente externo, e está sujeita às suas pressões, traduzidas em ameaças e oportunidades.” Ou seja, é de suma importância identificar essas ameaças e as oportunidades inseridas no ambiente externo.

Dessa forma, no Quadro 3, serão apresentados uma série de fatores que os executivos deverão observar ao estabelecer as oportunidades e ameaças da entidade.

Quadro 3 - Processo de identificação dos fatores que podem proporcionar oportunidades e ameaças.

<b>FATORES</b>	<b>ASPECTOS CONSIDERADOS</b>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as alterações tecnológicas possíveis?</li> <li>• Quais os programas de pesquisa?</li> <li>• Quais são as maiores economias de escala que podem ocorrer?</li> <li>• Quanto longa é a vida útil dos equipamentos utilizados?</li> </ul>
<b>Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A legislação pertinente;</li> <li>• A identificação e análise dos órgãos que legitimam as leis e as ações do governo;</li> <li>• Os planos governamentais e seus objetivos; e</li> <li>• A política econômica e financeira.</li> </ul>
<b>Sistema Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os tipos de instituições financeiras;</li> <li>• A quantidade dessas instituições;</li> <li>• Os tipos de operações financeiras por instituição;</li> <li>• As condições das operações.</li> </ul>
<b>Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os objetivos dos sindicatos;</li> <li>• A estrutura dos sindicatos;</li> <li>• O número básico de participantes por sindicato;</li> <li>• O poder dos sindicatos;</li> <li>• O comportamento em acordos trabalhistas que ocorreram no passado; e</li> <li>• A integração entre diferentes sindicatos.</li> </ul>
<b>Comunidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A população – como mercado de mão-de-obra, se está aumentando ou diminuindo;</li> <li>• Os valores sociais – padrões de comportamento;</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são e se estão aumentando ou diminuindo;</li> <li>• Onde estão localizados;</li> <li>• Como podem ser alcançados;</li> <li>• Como compram;</li> <li>• Quais seus padrões de qualidade;</li> <li>• Quais os compradores-chaves.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantos e quais são;</li> <li>• Qual a participação de cada concorrente no mercado;</li> <li>• Qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências;</li> <li>• Qual o tipo e nível de força de vendas dos concorrentes;</li> <li>• Qual a sua linha de produtos e serviços.</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são;</li> <li>• Quantos são;</li> <li>• Onde estão localizados;</li> <li>• Qual a oferta total;</li> <li>• Seus preços de venda;</li> <li>• Seus prazos de venda e de entrega;</li> <li>• A qualidade de seus produtos e serviços.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Analisando a Tabela 3, verifica-se que existem vários fatores que influenciam no processo de definição de oportunidades e ameaças, dessa maneira enfatiza-se tamanha importância de os gestores obterem tais informações e analisá-las, uma vez que esses aspectos influenciam nos resultados organizacionais.

Diante disso, Valadares (2002, p. 21) complementa que:

O que se busca no momento de análise é identificar quais destas variáveis externas ou ambientais, ou seja, ameaças e oportunidades, poderão interferir quer negativamente sobre o seu desempenho, caso a empresa não venha a agir adequadamente, quer positivamente, caso a empresa venha identificá-las e bem utilizá-las em tempo.

Identificando onde as ameaças e as oportunidades interferem no processo da empresa, as informações são utilizadas no processo de elaboração das estratégias, sendo que muitas organizações não fazem esta verificação e acabam não atingindo os objetivos traçados. Constata-se, então, que essa análise é de grande importância e auxiliará na elaboração e na consecução das estratégias da empresa. Conforme Valadares (2002, p. 22):

Tanto as ameaças como as oportunidades deverão ser levantadas para munir a empresa sobre informações mais adversas ou favoráveis dentro de um horizonte de tempo e decorrentes de cenários que, para tanto, devem ser elaborados.

Neste contexto, Valadares (2002) enfatiza que, se busca a oportunidade na inovação, na criação de novos segmentos, na diversificação do produto e no próprio cliente, onde a organização passa a elaborar estratégias para obter melhor retorno. O autor ainda complementa que as ameaças, que em muitos casos é a alta concorrência, o consumo de produtos similares, que se tornam mais baratos para o cliente e em alguns casos, com a mesma qualidade, afeta incessantemente determinadas organizações.

Diante disso, entende-se que as estratégias da empresa devem seguir como embasamento o que foi citado acima, a avaliação do mercado externo, momento em que a empresa se previne contra seus concorrentes, melhorando a qualidade de seus produtos, ou ainda diversificando estes, entre outros fatores, os quais auxiliarão ao alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

## 2.4 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO DA EMPRESA

Para a organização continuar competitiva no mercado é importante que ela defina as suas prioridades de gestão, que nas mais variadas empresas podem ser totalmente diferentes. Porém, é interessante que se tenha isso bem definido para lançar como estratégia empresarial.

Quando a entidade define determinada estratégia, junto a isso podem surgir variados projetos, que auxiliarão ao melhor estabelecimento das mesmas. Oliveira (2007, p. 93) afirma que, “projeto é um plano de trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final pré-determinado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento.” Por meio dos projetos os gestores melhor identificam e operacionalizam os planos de ação que a empresa irá desenvolver.

Em qualquer projeto que se elabore a caracterização e a execução Oliveira (2007, p. 93,94) nomeia os aspectos básicos a serem analisados:

- Identificação do problema-alvo;
- Análise do ambiente do projeto;
- Definição dos objetivos a serem alcançados;
- Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- Negociação e combinação dos recursos necessários;
- Identificação da equipe de trabalho;
- Programação e alocação dos recursos; e
- Elaboração do manual do projeto

Seguindo esses parâmetros, tornará mais fácil para as empresas elaborarem o seu plano de ação e, conseqüentemente, executarem os mesmos. Após a execução é importante verificar se houve sucesso, se os prazos foram respeitados, se o resultado foi de acordo com o pré-determinado, se não for, verificar o porquê, se foi melhor ou pior, enfim é uma análise necessária a ser feita, após a verificação do resultado obtido. Oliveira (2007, p. 95) afirma que,

Quando forem examinados os aspectos que indicam o sucesso de determinado projeto, podem-se considerar alguns itens, tais como cumprimento dos prazos previstos, o enquadramento aos custos preestabelecidos, o cumprimento da qualidade técnica esperada, das exigências de viabilidade e do equilíbrio financeiro durante e/ou após a conclusão do projeto, a manutenção dos equilíbrios operacionais monetário nas atividades da empresa, bem como aumento ou, pelo menos, manutenção da capacitação de oportunidades de negócios.

Acredita-se que se a empresa elabora tal projeto de ação, e o segue rigorosamente, é quase certo que alcançará o sucesso. Porém, este deve ser bem elaborado e seguido por todos os integrantes da equipe.

## 2.5 *BALANCED SCORECARD* - BSC

As organizações estão em processo de transformações, devido ao constante crescimento e conseqüentemente a aceleração de seu negócio. Dessa forma, percebe-se que no momento atual, as empresas estão buscando ferramentas que as auxiliem a torná-las competitivas no mercado.

Diante disso, Fernandes e Berton (2005, p. 184) afirmam que “o BSC é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho.” Desenvolvendo, assim, alternativas apropriadas para atender as necessidades de todos os interessados.

Olve, Roy e Wetter (2001, p. 13) conceituam *Balanced Scorecard*<sup>3</sup> como sendo, “um elemento de um sistema bem-desenvolvido do controle estratégico e uma resposta às críticas dirigidas ao controle do gerenciamento tradicional.” Logo, verifica-se que tal ferramenta vem para beneficiar o processo de gerenciamento das organizações.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390) complementam que:

O BSC é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quadro diferentes perspectivas de objetivos, a saber: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da inovação e aprendizagem.

Kaplan e Norton (2003, p. 21) destacam que, “o que não é medido não é gerenciado.” Logo, é essencial que a organização faça a medição de desempenho da entidade e elabore estratégias de gerenciamento para que a mesma possa prosperar, ou seja, se destacar perante o mercado competitivo.

Neste contexto Kaplan e Norton (2003, p. 30) apresentam o que a sua experiência revela:

Que os melhores *Balanced Scorecards* não são apenas conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente.

---

<sup>3</sup> *Balanced Scorecard*: é um sistema de mensuração de desempenho estratégico, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, para ajudar organizações a atingirem resultados levando a estratégia até os diversos pontos da organização. (CARDOSO; MARIO; AQUINO, 2007, p. 361).

Seguindo a concepção apresentada, constata-se que o BSC trata-se de um aprendizado que contribui para o desenvolvimento da empresa. Chiavenato e Sapiro (2003), destacam que o BSC serve para manter o equilíbrio da entidade, nas formas:

- ✓ Financeiras: analisando se tal estratégia está contribuindo para o alcance dos resultados;
- ✓ No melhor tratamento possível ao cliente: avaliando se ela está seguindo as tendências do mercado e propiciando ao cliente qualidade, inovação e satisfação;
- ✓ Nos processos internos: mostrando se os processos de operação e desenvolvimento estão adequados e gerando valor;
- ✓ Na inovação e aprendizagem: nesse ponto, a organização deve apresentar como os indivíduos podem se desenvolver para proporcionar o crescimento da entidade através da inovação, da motivação à seus colaboradores e de capacitação aos mesmos.

Diante disso, percebe-se que essa ferramenta se destaca pelo equilíbrio que ela proporciona à organização e seus stakeholders, em todos os aspectos. Logo, apresenta-se na figura 4 o modelo do *Balanced Scorecard*.

Figura 4 - O *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

Observa-se na figura 4, que tal estrutura trabalha com uma visão voltada para o futuro, e que avalia toda a organização e suas estratégias, mensurando resultados. Nesse contexto Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que:

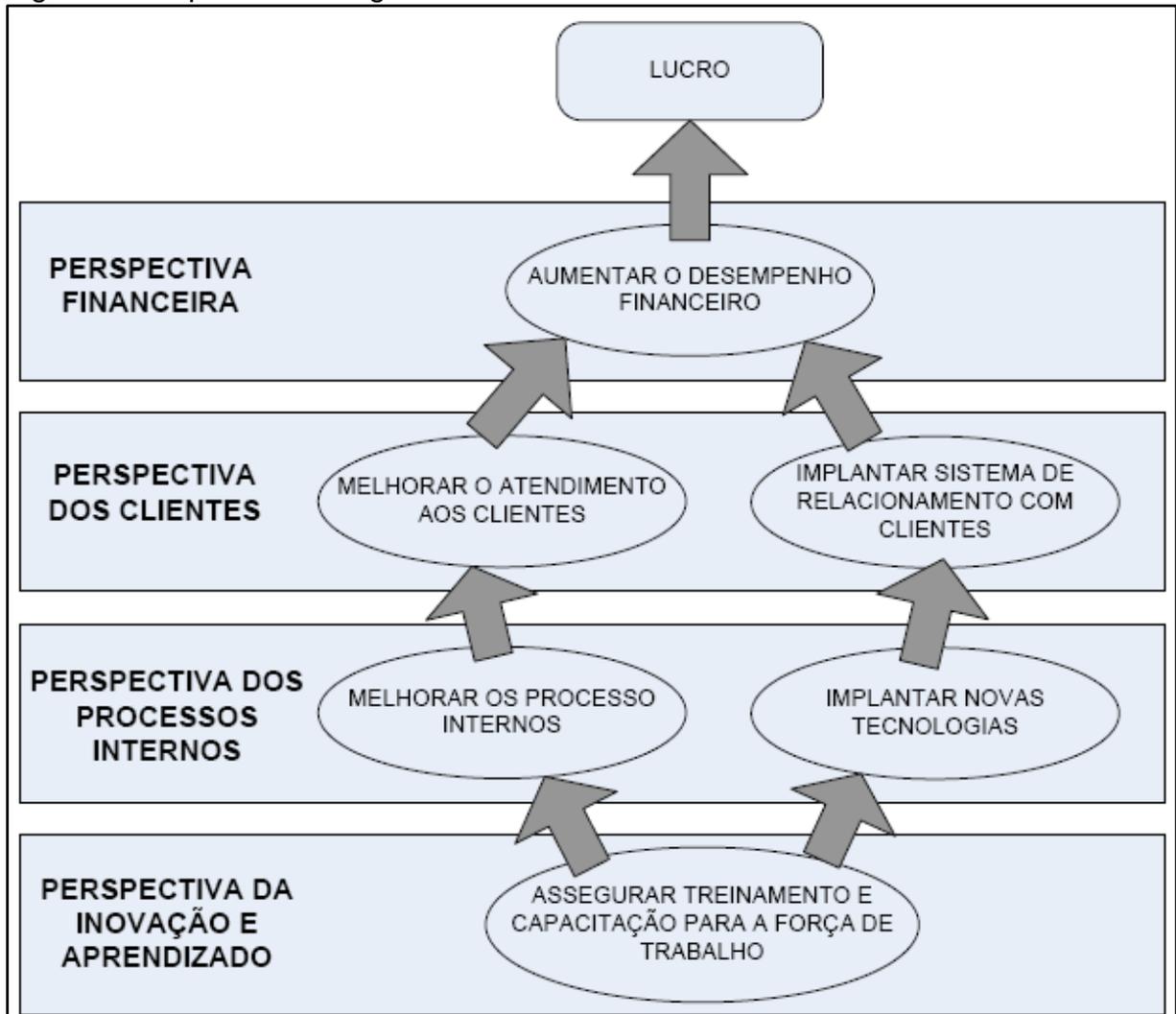
O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar pessoas. Além de tudo, medir e avaliar o desempenho por meio de indicadores.

Elucida-se que as empresas que conseguem transmitir seus objetivos e metas, tem muito mais facilidade em executar suas estratégias. Kaplan e Norton (2003, p. 153) enfatizam que “o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios.” O BSC auxilia os executivos na melhoria

contínua dos processos, ajustando os objetivos à missão da empresa, possibilitando, assim, maior facilidade para o alcance das metas

Na figura 5 apresenta-se o mapa da estratégia, onde verifica-se as quatro perspectivas na figura 4 acima representada.

Figura 5 - Mapa da estratégia



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 391)

Diante da figura 5, verifica-se que tais perspectivas estão interligadas e que as mesmas devem estar ligadas aos objetivos principais da organização. Kaplan e Norton (2003, p. 29) sintetizam que:

*O Balanced Scorecard traduz a visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O Scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro.*

Através do mapa estratégico, verifica-se o desdobramento da estratégia em perspectivas. Chiavenato e Sapiro (2003) ressaltam que para cada uma das perspectivas são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes, que devem apresentar se tais metas estão sendo atingidas ou não. Esta representação gráfica visa um alinhamento estratégico com o objetivo principal da organização. Neste sentido, torna-se fundamental conhecer melhor cada perspectiva sugerida.

### **2.5.1 Perspectiva financeira**

A perspectiva financeira refere-se ao aumento do desempenho financeiro da empresa. Kaplan e Norton (2004) complementam que são os resultados tangíveis da estratégia em marcos financeiros tradicionais. Geralmente esta perspectiva está diretamente ligada à lucratividade da organização, porém depende do sucesso das demais perspectivas para obter total sucesso.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390) destacam que, “os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados.” Os autores citam como exemplos de resultados, a lucratividade, o retorno sobre o investimento, o fluxo de caixa e o retorno sobre o capital próprio. Estes indicadores são um ponto crucial para o bom desenvolvimento da organização.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 65):

Essa perspectiva deve mostrar os resultados das escolhas estratégicas feitas sob outras perspectivas, enquanto, ao mesmo tempo, estabelece vários dos objetivos a longo prazo e, assim, grande parte das regras e premissas básicas gerais para as outras perspectivas.

Logo, verifica-se que essa perspectiva estabelece relação com todas as demais perspectivas. Kaplan e Norton (2003, p. 50) defendem que:

Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Esta perspectiva visa apresentar os resultados da organização, e que esses sejam lucrativos ou rentáveis, mostrando para todos os stakeholders, principalmente acionistas, que a entidade está caminhando rumo ao sucesso. Por outro lado, se a empresa não apresentar um bom resultado financeiro, esta entra em estado de alerta. Por isso, enfatiza-se, tamanha a importância em se utilizar a ferramenta BSC e ainda atentar para os objetivos da organização, bem como a execução da estratégia.

### **2.5.2 Perspectiva dos clientes**

Na perspectiva de clientes apresentam-se os indicadores essenciais, quais sejam: participação de mercado, conquista de novos clientes, fixação dos clientes, lucratividade e satisfação dos mesmos. Neste contexto, Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam que os indicadores devem mostrar se os produtos e serviços prestados estão de acordo com a missão da entidade. Exemplo: o cliente ficou satisfeito? Houve pontualidade na entrega? Entre outros conceitos que passam a ser analisados.

Kaplan e Norton (2003, p. 67) complementam que:

As empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados.

Nesse sentido, é importante que a organização verifique as necessidades de seus clientes e apresente soluções eficazes. Conforme Kaplan e Norton (2003), para as empresas obterem um desempenho financeiro superior a longo prazo, e conseqüentemente fidelizar clientes, elas precisam oferecer produtos e serviços valorizados pelos mesmos.

Olve, Roy e Wetter (2001, p.66) destacam que “essa perspectiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.” Diante disso, enfatiza-se a necessidade de mão-de-obra

qualificada, para, assim, desenvolver produtos de qualidade que satisfaçam as necessidades dos clientes e estes se fidelizem à organização.

Com a evolução do mercado, percebe-se que os clientes estão cada vez mais exigentes, neste sentido, os mesmos buscam não apenas qualidade, mas também preço, pontualidade na entrega, entre outras especificidades. Neste contexto, Kaplan e Norton (2004, p. 32) elucidam que:

Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

Nota-se que o mercado está passando por um constante processo de transformação, com isso as empresas que possuem habilidades para primeiro identificar esta evolução conseguem ganhar espaço na preferência dos clientes. No entanto, é pertinente aprofundar relacionamentos com os mesmos, proporcionando a eles maior confiabilidade, transparência e segurança na venda de produtos.

### **2.5.3 Perspectivas dos processos internos**

A perspectiva dos processos internos preocupa-se principalmente com os objetivos dos acionistas e dos clientes, buscando a realização dos mesmos. Kaplan e Norton (2004, p. 32) salientam que tal perspectiva “identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia.” Logo, torna-se essencial que a entidade tenha excelência nos processos, para que consiga transformar um ponto crítico em uma oportunidade ou ponto forte para a mesma.

Chiavenato e Sapiro (2003) enfatizam que os indicadores devem apontar se os processos e a operação estão gerando valor, como exemplo tem-se, qualidade, produtividade, comunicação interna, entre outros. Ou seja, se os processos internos estão funcionando de forma adequada, a ponto de proporcionar aos interessados maior satisfação.

Kaplan e Norton (2003, p. 97-98) recomendam que:

Os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Seguindo as recomendações dos autores, torna-se mais próximo o alcance dos objetivos dos stakeholders, uma vez que os clientes buscam satisfação e os acionistas retorno financeiro. Logo, essa perspectiva deve proporcionar benefícios para todos os envolvidos. Neste sentido, Kaplan e Norton (2003) complementam que no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos decorrem de estratégias voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes.

#### **2.5.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Na perspectiva aprendizado e crescimento, destaca-se a necessidade de inovar, aprender, buscar coisas novas, proporcionar uma melhora contínua para a organização. Diante disso Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390) afirmam que “os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.” Esta deve estar atenta às mudanças expostas pelo mercado, e apresentar produtos diferenciados, buscando, dessa forma, aumentar a carteira de clientes e a estabilidade da entidade.

Kaplan e Norton (2004) destacam nessa perspectiva que os objetivos identificam quais cargos, sistemas e que tipo de clima organizacional são necessários para manter os processos internos de criação de valor. Visto que, são necessárias eficiência, eficácia e oportunidade, para haver criação de produtos novos, melhorias nos já existentes e evolução organizacional.

Olve, Roy e Wetter (2001, p.70) ressaltam que essa perspectiva “permite à organização assegurar sua capacidade de renovação a longo prazo, um pré-requisito para a sobrevivência no decorrer do tempo.” É importante destacar que inovação e melhoria proporcionam valor para o cliente. Neste sentido, Kaplan e Norton (2003, p. 131) complementam que, “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução

de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” Logo, essa perspectiva é essencial para a obtenção de ótimos resultados nas outras três perspectivas, ou seja, é importante investir em pessoas e conhecimento, visando sempre o futuro.

Conforme os autores evidenciaram, a partir do momento que a organização passa a se preocupar com os clientes, bem como seus produtos, ela se aproxima do alcance dos objetivos. Ressalta-se ainda a importância em valorizar os colaboradores, os quais confeccionam o produto, ou ainda, aqueles que negociam tais produtos, em síntese, todas as pessoas que permeiam a organização. É importante mencionar que trabalhando de forma eficaz dentro do ambiente interno, estando atento às mudanças e as novidades do setor, a empresa passa a ter um diferencial e, conseqüentemente, acaba por conquistar mais e maiores clientes e também acionistas. Estes fatores são de suma importância, uma vez que toda organização visa obter lucro, neste sentido, é essencial produzir com eficácia e comercializar seus produtos.

## 2.6 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A boa execução da estratégia é o ponto fundamental para o sucesso. Hrebiniak (2006, p. 23) ao explicar sobre a execução estratégica enfatiza que “ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar.” Neste sentido, torna-se mais fácil o alcance das metas estratégicas estabelecidas.

Na figura 6, apresentam-se as etapas para a execução da estratégia.

Figura 6 - Etapas para execução da estratégia



Fonte: Adaptado de Martins e Mota (2011).

Hrebiniak (2006) afirma que a execução é essencial para o sucesso, logo deve-se seguir determinado processo, de forma cuidadosa para alcançar os objetivos almejados. Kaplan e Norton (2008) complementam que nas estratégias corporativas excelentes, todos os elementos, tais como pessoas, negócios e organizações estão alinhados uns com os outros, respeitando, assim, determinadas etapas para obter o sucesso da estratégia.

Seguindo a concepção de Martins e Mota (2011), apresenta-se a seguir as sete etapas para a execução da estratégia.

Para que se tenha uma estratégia bem executada, é necessário um quadro de funcionários bem estruturado, uma vez que os mesmos são essenciais para o sucesso da organização. Visto que, as pessoas que compõem o quadro funcional da entidade são imprescindíveis para a obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, é essencial que os mesmos estejam motivados para fazer o melhor

trabalho possível. Sendo assim, Marras (2003, p. 281) destaca que no campo motivacional é preciso:

Fazer com que uma tarefa, uma responsabilidade ou o trabalho como um todo seja mais valorizado pelo empregado, que aplicará nele todas as suas forças motivacionais. Quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas.

Neste contexto, torna-se essencial mobilizar e comprometer pessoas, deixando claro para as mesmas os objetivos da empresa, para que elas se dediquem ao trabalho realizado, trazendo assim resultados almejados pela entidade.

Diante disso, destaca-se a importância das pessoas envolvidas saberem qual a visão de futuro da organização. Na concepção de Costa (2007, p. 36), “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização.” Diante do exposto pelo autor, ressalta-se que se deve desenvolver a visão de futuro da empresa, de forma clara, para que todos os envolvidos possam entender e assumir seu papel, ou seja, para que todos contribuam para o alcance dos resultados.

Outro ponto a ser destacado é o plano de ação, o qual apresenta as especificidades e obrigações da estratégia, atrelado a isso, as responsabilidades dos colaboradores dentro da organização. Kaplan e Norton (2003) elucidam que a execução da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas, as quais devem executá-la. Lembrando que é fundamental o espírito “fazedor” nos indivíduos envolvidos no processo.

Seguindo o plano de ação da organização, enfatiza-se a importância dos gestores e demais envolvidos em concentrar-se em resultados, estando atentos às atividades, porém com ênfase nos objetivos e metas a serem alcançados.

Kluyver e Pearce II (2007) elucidam que uma boa estratégia pode moldar os gerentes de forma positiva, visto que os mesmos devem acompanhar todas as etapas de sua execução e, assim, evitar possíveis desvios.

Destaca-se que é fundamental, após elaborar a estratégia, implementá-la gradativamente, acompanhando o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos, com a finalidade de obter o sucesso esperado. Kluyver e Pearce II (2007) complementam ainda que a mudança exige precaução, para que a mesma não

proporcione prejuízos futuros para a organização. Logo, implementar a estratégia aos poucos, faz com que os erros sejam percebidos e corrigidos com antecedência, possibilitando uma próxima implementação mais ampla.

Desse modo, salienta-se que organizar as políticas, os sistemas e as estruturas, pode proporcionar melhores resultados para a entidade, uma vez que, averiguado os erros, determinadas estruturas podem ser alteradas, possibilitando uma melhoria para a organização. Diante disso, constata-se que essa etapa deve caminhar lado a lado com a implementação da estratégia.

Hrebiniak (2006) afirma que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos da organização. Se esta for estabelecida de forma apropriada, pode proporcionar melhores resultados, elevando a motivação dos colaboradores. Ressalta-se, então, a necessidade de eficientizar sistemas, para que o processo de execução da estratégia seja feito de forma mais eficaz, transparente e seguro.

Para finalizar o processo da execução da estratégia, salienta-se que é fundamental monitorar a execução, avaliar a necessidade de melhorias no processo e ajustar de forma a torná-la mais eficaz. Hrebiniak (2006, p. 222) destaca que, “o acompanhamento é essencial para a revisão da estratégia e para a boa execução”. Destaca-se que existe o planejamento estratégico, porém nem sempre a execução ocorre conforme planejado, visto que no decorrer da execução podem acontecer imprevistos, e diante disso, observa-se a necessidade de pessoas capacitadas, competentes e que sejam capazes de corrigir determinados problemas de forma eficiente.

Diante de tal fato, constata-se que as pessoas são essenciais para a execução da estratégia. Chiavenato (2004) complementa que as pessoas são consideradas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento e competências, constituindo-se em parceiros fundamentais da organização.

Atualmente, vivencia-se um tempo de grande transformação econômica e, concomitantemente a isso, tem-se a concorrência como grande desafio. Neste sentido, Peleias (2002, p. 3) destaca “a crescente competitividade, uma vez que a abertura dos mercados propicia a outras empresas a participação em setores antes exclusivos, ou com poucos concorrentes, disputando a preferência dos consumidores.” Logo, grande parte das estratégias são voltadas para os clientes.

Prospecta-se, diante da leitura exposta, que as empresas precisam de pessoas preparadas para gerir os negócios e ainda colaboradores motivados para elaborar o produto com qualidade, ou seja, a mão-de-obra qualificada torna-se um dos principais fatores para a entidade obter diferencial no mercado e possivelmente o sucesso organizacional.

Infere-se pela importância das pessoas na organização, ser oportuno para fins didáticos uma abordagem mais ampla sobre a gestão de pessoas nas organizações.

## 2.7 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

A ARH (administração de recursos humanos) surgiu em meados do século XX, com o impacto da Revolução Industrial. CHIAVENATO (2004) destaca que a ARH surgiu com a denominação Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas. Com a finalidade de reduzir conflitos entre objetivos individuais e organizacionais.

De acordo com Gil (2001, p 17), “constitui, a rigor, uma revolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.” Tais expressões aparecem desde o final do século XX e até hoje são denominadas de formas similares, como Gestão de Pessoas, por exemplo.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 11), “até o final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciavam “seu negócio” e se comunicavam através dos canais formais de hierarquia.” Com isso a integração entre as pessoas ficava comprometida, logo os gestores ficavam a mercê de seus setores, não possuindo vínculos maiores. Chiavenato (2004) complementa que as pessoas viviam como se estivessem estritamente separadas, não mantendo maiores relações uma com as outras.

Devido à crescente integração entre as economias, e a necessidade constante de produtos qualificados, aliados a competitividade e ao constante desenvolvimento da tecnologia, verifica-se que as pessoas tornam-se uma vantagem competitiva para a organização. Chiavenato (2004, p. 18) destaca que, “parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a

administração com as pessoas – como parceiros – e não sobre as pessoas – como meros recursos.”

Assim, Chiavenato (2004) constata que as pessoas são diferentes entre si, são elementos vivos e são parceiras da organização. Dessa forma, entende-se que cada pessoa tem sua própria personalidade, e que pode contribuir por intermédio de seu conhecimento para o crescimento e desenvolvimento da organização, auxiliando, assim, ao sucesso da mesma.

### **2.7.1 Gestão de pessoas**

Antigamente, o setor de recursos humanos preocupava-se mais com a parte burocrática, ponto de funcionários, admissão e demissão e apontamentos de faltas. Nos dias atuais, passou-se a pensar em agir estrategicamente e exercer tarefas como treinamentos, administração de cargos, salários e benefícios, motivação, etc. Chiavenato (1999, p.8) enfatiza que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Uma organização existe com a finalidade de obter algum retorno, geralmente financeiro, para isso ela precisa vender algum produto ou serviço, ou seja, deve atender as necessidades de seus clientes. Para isso Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 122), asseguram que “para cumprir sua finalidade maior, ela necessita da associação do trabalho de gestores, técnicos e demais pessoas que constituem a sua força de trabalho.” Neste sentido, ela precisa de um grupo de pessoas para trabalhar em prol dessa finalidade.

Marras (2003, p. 257) destaca que,

Entenda-se a administração estratégica de recursos humanos como a gestão que além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente:

- O rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano;

- O perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com os objetivos comuns.

Sob tais considerações, percebe-se que o papel da gestão de pessoas tem fundamental importância dentro da entidade, visto que visa viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais, buscando conhecer cada colaborador, sua área de atuação, bem como suas capacidades e transformá-las num ponto forte tanto para a empresa, como para o próprio funcionário.

Chiavenato (2004) complementa que as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las, para fazê-las funcionar, sem pessoas não há organização. Desse modo, é importante que se tenha pessoas capacitadas e gestores qualificados.

Seguindo o conceito de Chiavenato (2004, p. 59), “toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.” Portanto, a organização depende de pessoas para sobreviver e vice-versa. Assim, Gil (2001, p. 23) enfatiza que:

Em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

Neste sentido, constata-se que o colaborador torna-se o principal parceiro da organização. Uma vez que o mesmo deve trabalhar com a finalidade de atingir os objetivos da entidade, busca paralelamente a valorização. Salieta-se que, se a empresa utiliza ao máximo o talento ou a capacidade de seu funcionário, esta deve reconhecê-lo ou motivá-lo.

Chiavenato (2004, p. 59) contribui com a seguinte concepção: “Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam administradores – e não simplesmente executores – de suas tarefas.” Ou seja, elas devem executar as tarefas e ser responsável pela solução de determinados problemas que venham a surgir, obtendo uma melhoria contínua no processo e auxiliando para o desenvolvimento da entidade.

No Quadro 4 apresenta-se a classificação das atividades de gestão de pessoas.

Quadro 4 - Classificação das atividades de gestão de pessoas

<b>Sistemas de RH</b>	<b>Atividades</b>
<b>Suprimento ou Agregação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das necessidades de pessoal</li> <li>• Pesquisa de mercado de recursos humanos</li> <li>• Recrutamento</li> <li>• Seleção</li> </ul>
<b>Aplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e descrição de cargos</li> <li>• Planejamento e alocação interna de recursos humanos</li> </ul>
<b>Compensação ou Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salários</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Carreiras</li> <li>• Higiene e segurança do trabalho</li> <li>• Relações com sindicatos</li> </ul>
<b>Desenvolvimento ou Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento e desenvolvimento de pessoal</li> <li>• Desenvolvimento e mudança organizacional</li> </ul>
<b>Controle ou Monitoração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> <li>• Banco de dados</li> <li>• Sistemas de informações gerenciais</li> <li>• Auditoria de recursos humanos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 25)

Conforme o Quadro 4, a classificação do sistema de recursos humanos é atualmente utilizada por muitas empresas, onde não mais as organizações estão focadas somente na parte burocrática, e sim com uma visão mais abrangente, a visão estratégica, na qual torna a relação entre organizações e colaboradores mais humana.

#### 2.7.1.1 As pessoas na organização

O mercado atual conta com mão de obra mais diversificada, uma vez que várias pessoas estão investindo em aprendizado e qualificação. Neste sentido, torna-se possível o alcance das metas estipuladas pela organização.

Diante disso, Chiavenato (2004, p. 436) descreve que:

É plenamente possível que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal.

O quadro 5 estabelece uma síntese dos objetivos organizacionais e dos

objetivos dos colaboradores.

Quadro 5 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
• Sobrevivência	• Melhores salários
• Crescimento sustentado	• Melhores benefícios
• Lucratividade	• Estabilidade no emprego
• Produtividade	• Segurança no trabalho
• Qualidade nos produtos e serviços	• Qualidade de vida no trabalho
• Redução de custos	• Satisfação no trabalho
• Participação no mercado	• Consideração e respeito
• Novos mercados	• Oportunidades de crescimento
• Novos clientes	• Liberdade para trabalhar
• Competitividade	• Liderança liberal
• Imagem no mercado	• Orgulho da organização

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 80) afirmam que é fundamental na gestão de pessoas “estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo e em comunicação aberta”. Assim, percebe-se que a gestão de pessoas vem para alinhar os objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores. Logo, verifica-se que o relacionamento entre pessoas e organização é essencial para o alcance das metas estipuladas.

Gil (2001) enfatiza que os funcionários que “vestem a camisa” pela empresa são os mais produtivos, os que mais se dedicam. No entanto, a entidade precisa desenvolver estratégias para manter tais funcionários, por meio de motivação, promoção ou aumento de salário.

Com o intuito de aprimorar este entendimento, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239) apresentam as organizações e as pessoas no clima organizacional:

Que é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações

entre pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo.

Dessa forma, entende-se que o clima é favorável quando resulta na satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável, quando não atende a essas necessidades. Em caráter de complemento, Chiavenato (2004) salienta que é importante estabelecer condições que motivem os colaboradores, para que eles se realizem pessoalmente e, assim, aprimorem seus conhecimentos e inovação para produzir e auxiliar a empresa a alcançar o sucesso almejado.

Gil (2001, p. 44) menciona ainda que “para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade.” Ou seja, é de fundamental importância motivar os colaboradores.

#### 2.7.1.2 O processo motivacional na organização

No que tange ao processo motivacional, para comprometer as pessoas com os objetivos e obrigações e posteriormente alcançar o sucesso empresarial. Gil (2001, p. 201) afirma que:

Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Verifica-se que atualmente as organizações estão valorizando pessoas comprometidas, que lutam para o crescimento e obtenção de resultados da empresa. Diante disso, Marras (2003, p. 277) destaca três ações fundamentais que a AERH ( administração estratégica de recursos humanos) deve implementar para obter um ambiente motivacional:

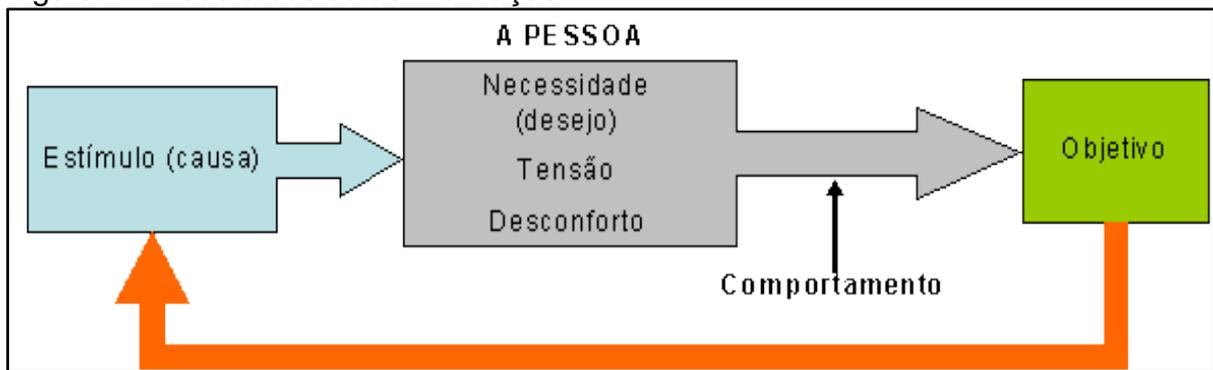
1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
2. Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas;
3. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Para Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2004, p.246) apud Matos (1995), “a valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A

satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos.” Diante dessa afirmação, constata-se que a elaboração de produtos de qualidade, bem como o bom atendimento ao cliente só é possível se os colaboradores tiverem prazer e fizerem seu trabalho com comprometimento.

Diante disso, verifica-se que a motivação torna-se indispensável dentro do ambiente de trabalho. Na figura 5, apresenta-se o modelo básico de motivação.

Figura 7 - Modelo básico de motivação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 65)

Conforme a figura exposta, o modelo de motivação apresenta-se o mesmo para todas as pessoas, porém o resultado de cada uma pode variar consideravelmente. Chiavenato (2004) complementa que o resultado depende da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa.

### 2.7.2 Gestão de pessoas como instrumento de competitividade

As mudanças que estão ocorrendo atualmente são transformações influenciadas pela globalização do mercado. Neste raciocínio, entende-se que a produtividade acelerada deve-se a tais transformações, uma vez que essas empresas buscam o crescimento. (MARRAS, 2003). Atrelado a isso, a redução de custos e o aumento de sua participação no mercado. Logo, as organizações precisam de pessoas capacitadas para realizar as diversas atividades, dentre elas, as mais complexas.

Marras (2003, p. 30) evidencia que:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no

interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

Diante disso, ressalta-se que é essencial as empresas preocuparem-se em ser mais competitivas, por outro lado, é importante destacar também a necessidade da valorização ou motivação a seus colaboradores, para que os mesmos tenham força de vontade e interesse em fazer o melhor, para o crescimento da organização.

Dessa forma Gil, (2001, p. 39-40) sintetiza que “a área de gestão de pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades.” Visto que, as pessoas que compõem o quadro de funcionários da organização podem tornar-se a sua principal vantagem competitiva.

Marras (2003, p. 255), através de variáveis, explica a causa de preocupação e motivo de transformação de uma área de ARH para uma outra de AERH:

1. A globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações:
  - 1.1 A influência internacional da economia
  - 1.2 A competitividade das empresas multinacionais
  - 1.3 A revolução da qualidade total
  - 1.4 O despertar da consciência do consumidor
  - 1.5 A mudança global do perfil do trabalho intra-empresarial
  - 1.6 A prática constante de downsizing como redução de custos etc.
2. A mudança da filosofia de vida
  - 2.1 A qualidade virtual da forma de vida no século XX
  - 2.2 Maior velocidade e nível quantitativo e qualitativo de informação
  - 2.3 Prioridade à sobrevivência ameaçada pelo quadro mundial do desemprego
  - 2.4 Excessiva competição entre indivíduos, social e profissionalmente
  - 2.5 Forte sentimento de impotência e frustração em nível pessoal
  - 2.6 Envelhecimento precoce da vida profissional
  - 2.7 Desmotivação constante diante da contínua e excessiva diferença entre níveis sociais etc.

Seguindo o conceito de Marras, considera-se a grande competitividade com relação às empresas multinacionais, percebe-se ainda que nos últimos anos aumentou consideravelmente o número de empresas que importam material estrangeiro, dificultando, assim, a venda do produto interno, ficando empresas menores incapacitadas de continuar no mercado, isso em determinados setores. Em

contrapartida, em outros segmentos estão surgindo cada vez mais empresas pequenas, as quais acabam por competir entre si.

Continuando com o conceito de Marras, constata-se que o índice de desemprego reduziu muito nos últimos anos, porém verifica-se falta de mão-de-obra de pessoas que se comprometam com a organização, logo averigua-se alto índice de rotatividade dentro das entidades.

Destaca-se, então, que com a globalização, o mundo mudou radicalmente, necessitando de pessoas qualificadas para acompanhar tal mudança e fazer com que a entidade não fique para trás. Desse modo, Gil (2001) complementa que a globalização exige que as empresas estejam preparadas para instruir seus colaboradores e ainda devam contar com gerentes capacitados para lidar com estas relações mais estreitas. No entanto, quando necessários treinamentos mais complexos, cabe à empresa proporcionar capacitação a seus funcionários.

### **2.7.3 O papel do líder**

A liderança não se faz sozinha, visto que os grandes líderes geralmente têm ao seu lado equipes fabulosas. Kaplan e Norton (2008, p. 21) destacam que “a liderança é tão importante para o sistema de gestão da estratégia que a consideramos ao mesmo tempo necessária e suficiente.” Neste sentido, considera-se essencial para uma organização um líder que seja participativo, atento e ativo a todos os acontecimentos e procedimentos da entidade.

Gestores são considerados líderes dentro da organização, por isso que exercem um importante papel na entidade. Gil (2001, p. 220) enfatiza que “os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.”

Chiavenato (1999) ressalta que na maior parte das organizações, o gerente ou líder torna-se responsável pelo desempenho de seus subordinados. Visto que, o líder é quem avalia o desempenho dos mesmos. Cohen e Fink (2003, p. 252) complementam dizendo que “líderes eficazes também tem forte senso de responsabilidade e uma tendência para completar tarefas, energia e persistência para atingir objetivos e ainda uma posição para tolerar frustrações e atrasos,” visto

que os mesmos precisam ter essas características para atuar nessa área, obtendo, assim, o sucesso pessoal e profissional.

Segundo Gil (2001, p. 222):

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho.

Diante disso, os colaboradores devem corresponder ao que seu líder espera para, assim, alcançar os objetivos da organização. Conforme Cohen e Fink (2003), verifica-se que a maioria dos líderes estabelecem relações com seus subordinados, com a intenção de criar e instituir condições que os levem a trabalhar no intuito de atender aos fins organizacionais. No entanto, ao mesmo tempo, devem ser acatados os objetivos pessoais dos colaboradores, para que os mesmos tenham motivação para continuar realizando suas atividades conforme planejado.

### 3 PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de campo, bem como o comparativo entre os dados coletados nas empresas associadas ao SIMEC e na pesquisa organizada pela HSM em parceria com a consultoria empresarial EMPREENDA, em empresas de todas as regiões do Brasil.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SIMEC

O SIMEC - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio, está localizado na cidade de Nova Veneza, Santa Catarina e iniciou suas atividades no ano de 1994. A entidade não tem fins lucrativos, constituída sim para fins de estudo, coordenação, defesa e representação legal das categorias econômicas.

Tem como objetivo a união do setor, proporcionando a troca de informações específicas entre associados, com o objetivo de obter soluções para problemas comuns, e elaborar uma convenção coletiva de trabalho juntamente com o sindicato profissional da categoria.

As categorias que compõem o sindicato são: Indústria do ferro (Siderurgia); Indústria da fundição; Indústria de Serralheria; Indústria de proteção, tratamento e transformação de superfícies; Indústria de cutelaria; Indústria de estamparia de metais; indústria de móveis de metal; Indústria de artefatos de metais não ferrosos; Indústria de funilaria; Indústria da forjaria; Indústria de preparação de sucata, ferrosa e não ferrosa e Indústria de rolhas metálicas.

#### 3.2 POPULAÇÃO

A população deste estudo compreende as empresas associadas ao SIMEC, sendo indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caravaggio. Atualmente, o sindicato conta com 29 empresas associadas, as quais foram enviados questionários. Porém, obteve-se retorno de 25 organizações, correspondendo a 86, 21% das organizações pesquisadas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Com relação ao questionário, este foi elaborado com 12 perguntas de múltipla-escolha (Apêndice 2) e 4 perguntas para identificar o perfil das organizações, onde o respondente pôde optar pela resposta que melhor se enquadrasse, diante das alternativas indicadas.

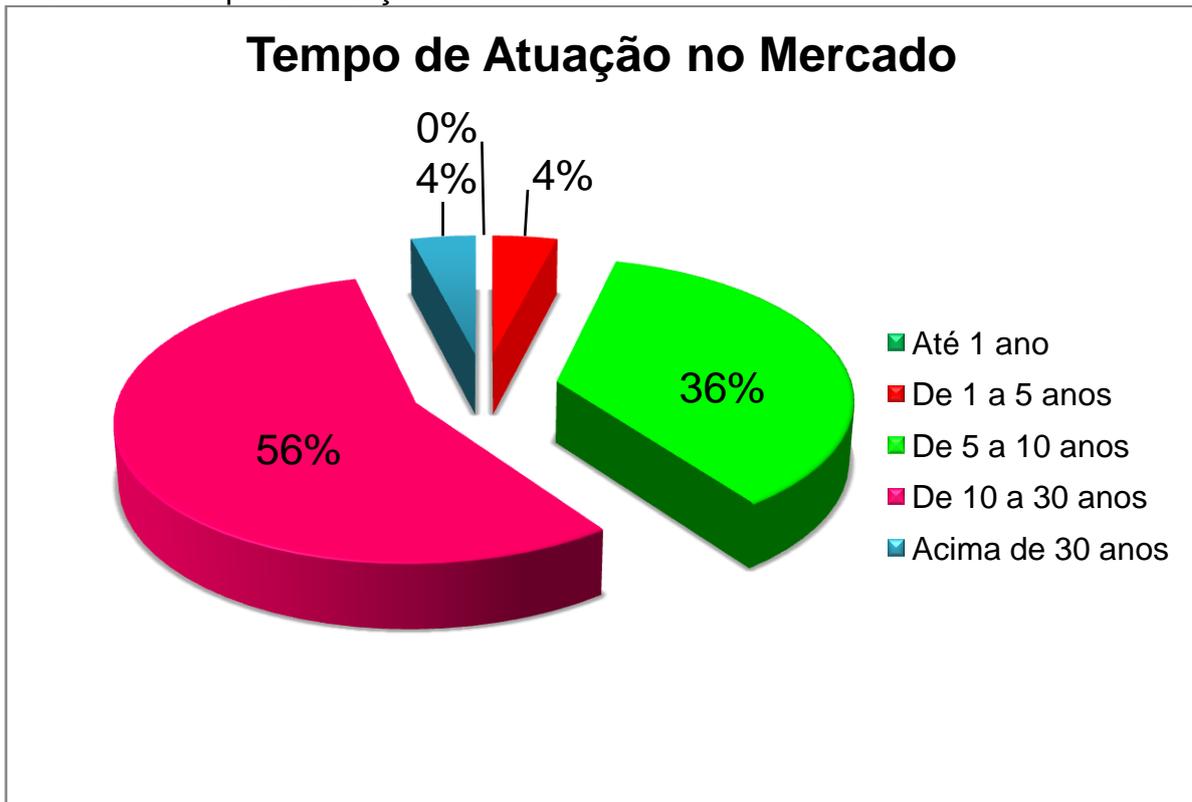
O direcionamento do questionário deu-se da seguinte forma: contactou-se por telefone os respondentes da pesquisa, apresentou-se o objetivo da mesma e em seguida encaminhou-se, juntamente com a carta de apresentação, o questionário para que eles pudessem responder.

Os questionários respondidos foram analisados e com o resultado obtido fez-se um comparativo com os dados da pesquisa expomanagement 2009, organizada pela HSM em parceria com a consultoria empresarial EMPREENDA.

### 3.4 TEMPO DE ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO MERCADO

O objetivo desta questão visa identificar a quanto tempo a empresa atua no mercado.

Gráfico 1 - Tempo de atuação no mercado



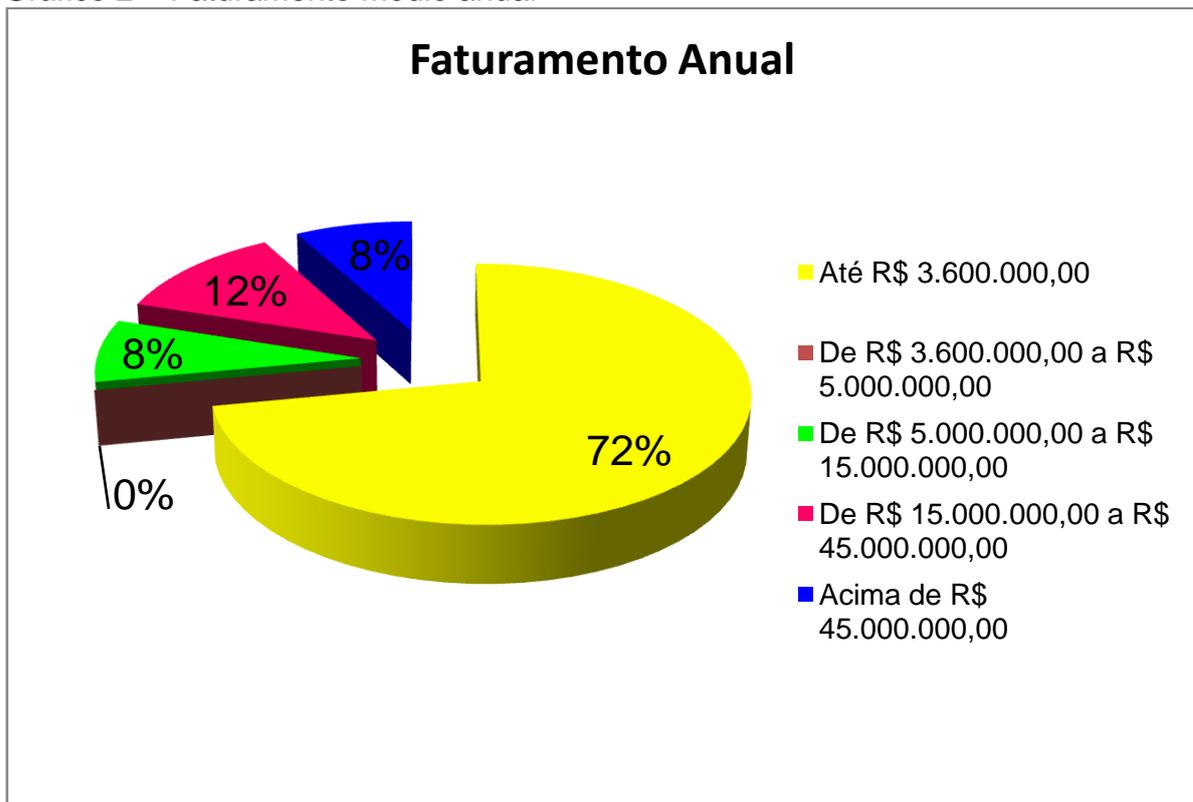
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

No que se refere ao tempo de atuação das empresas no mercado, verifica-se que 60% das organizações atuam a mais de 10 anos, ou seja, tratam-se de empresas consolidadas, sendo que 4% dessas, atuam há mais de 30 anos, logo, são entidades sólidas no mercado. Percebe-se que os outros 40% referem-se em empresas recentes, as quais estão atuando há até 10 anos, porém que estão se estruturando, de acordo com a pesquisa, de forma planejada.

### 3.5 FATURAMENTO MÉDIO ANUAL DAS ORGANIZAÇÕES

No gráfico 2 serão apresentados o faturamento médio anual das empresas.

Gráfico 2 – Faturamento médio anual



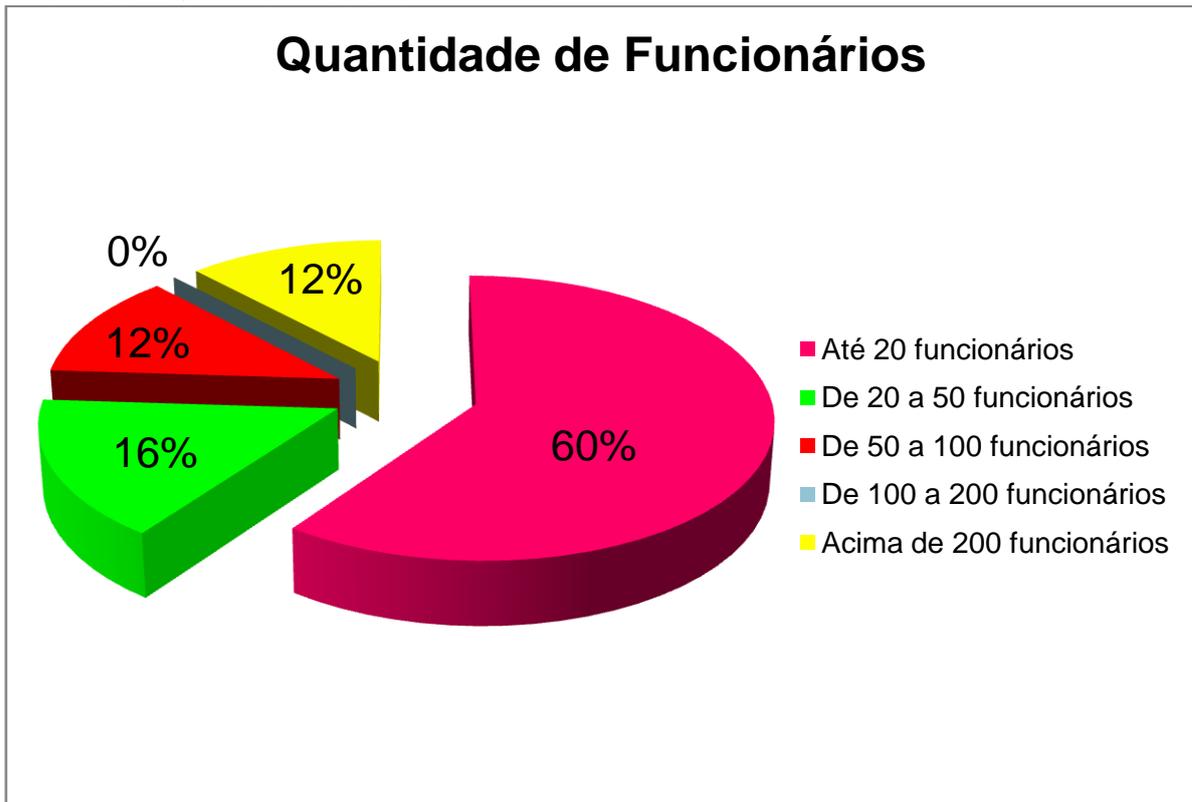
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Com relação ao faturamento anual das organizações, verificou-se que a fatia mais expressiva corresponde a 72% das entidades, que faturam até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), sendo elas Micro Empresas, ou Empresas de Pequeno Porte, de acordo com o seu faturamento. O restante equivale às empresas que faturam acima de R\$ 15.000,00 (quinze milhões de reais), visto que estas, são organizações mais bem estruturadas, as quais representam um número maior de funcionários, uma vez que os colaboradores são essenciais para que essas empresas consigam eficácia produtiva e elevem seu faturamento.

### 3.6 QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS

No gráfico 3 serão apresentadas as quantidades de funcionários que possuem as empresas pesquisadas.

Gráfico 3 - Quantidade de funcionários



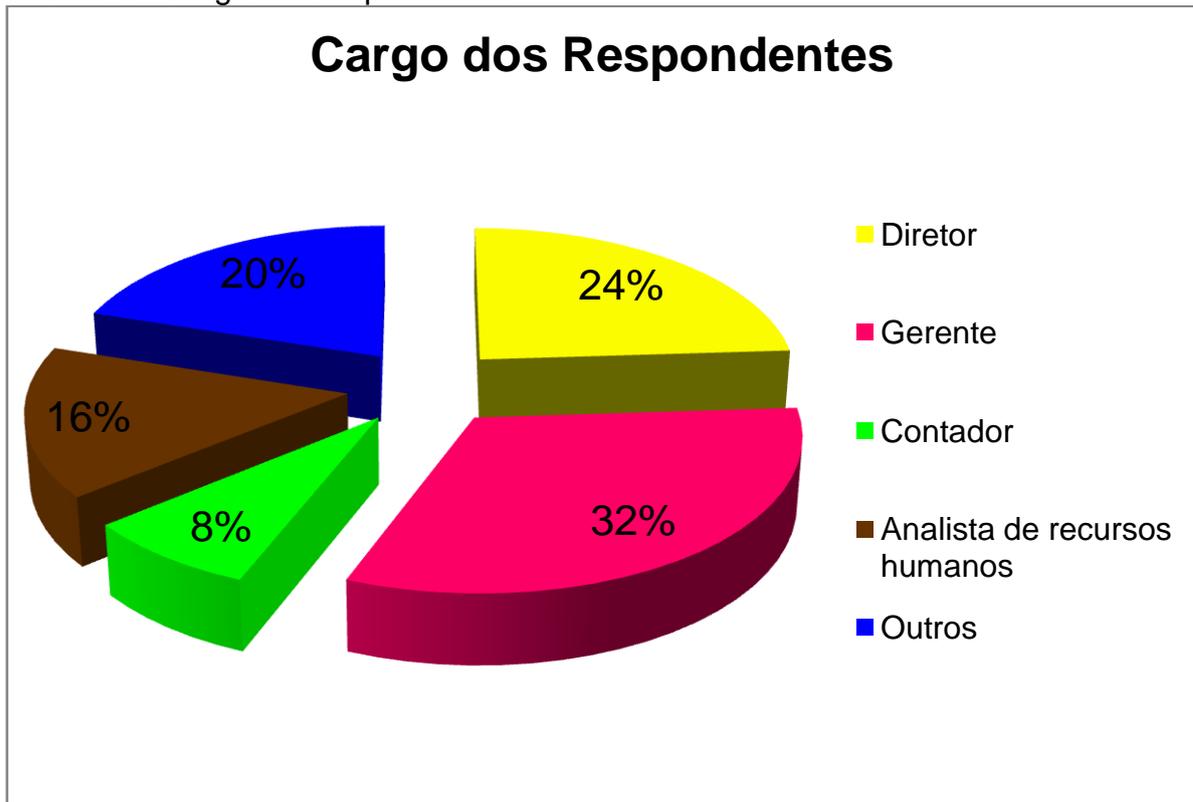
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Com relação ao gráfico 3, observa-se que a maior parte das empresas possuem até 20 funcionários, fator este que reflete diretamente ao valor do faturamento das organizações, constatando-se que as empresas que possuem até 20 colaboradores, faturam em média R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano. Neste contexto, verifica-se que 16% das entidades possuem de 20 a 50 funcionários, 12% das entidades têm de 50 a 100 funcionários e com o mesmo percentual entidades com número de funcionários acima de 200. Logo, conclui-se em parte, que a quantidade de funcionários reflete no valor do faturamento das organizações.

### 3.7 CARGO DOS RESPONDENTES

No gráfico 4, apresenta-se o cargos dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 4 - Cargo dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Conforme verifica-se no gráfico 4, os respondentes da pesquisa, tem suas funções ligadas ao estudo em questão. 24% deles, representam os diretores das organizações, salientando que estes são os principais responsáveis pelo processo decisório. 52% das pesquisas foram respondidas por gerentes, e por pessoas que exercem outras funções ligadas ao administrativo, os quais executam as estratégias nas entidades. Outros 24% são representados pelos analistas de recursos humanos e contadores das empresas.

### 3.8 IDENTIFICAÇÃO DA PESQUISA HSM

A pesquisa tem caráter quantitativo e qualitativo, sendo realizada nacionalmente, por meio de um questionário *on-line*, contando com a participação de 1065 executivos, sendo 60% deles localizados na região do sudeste. O período de realização de tal pesquisa foi de 02 a 17 de novembro de 2009.

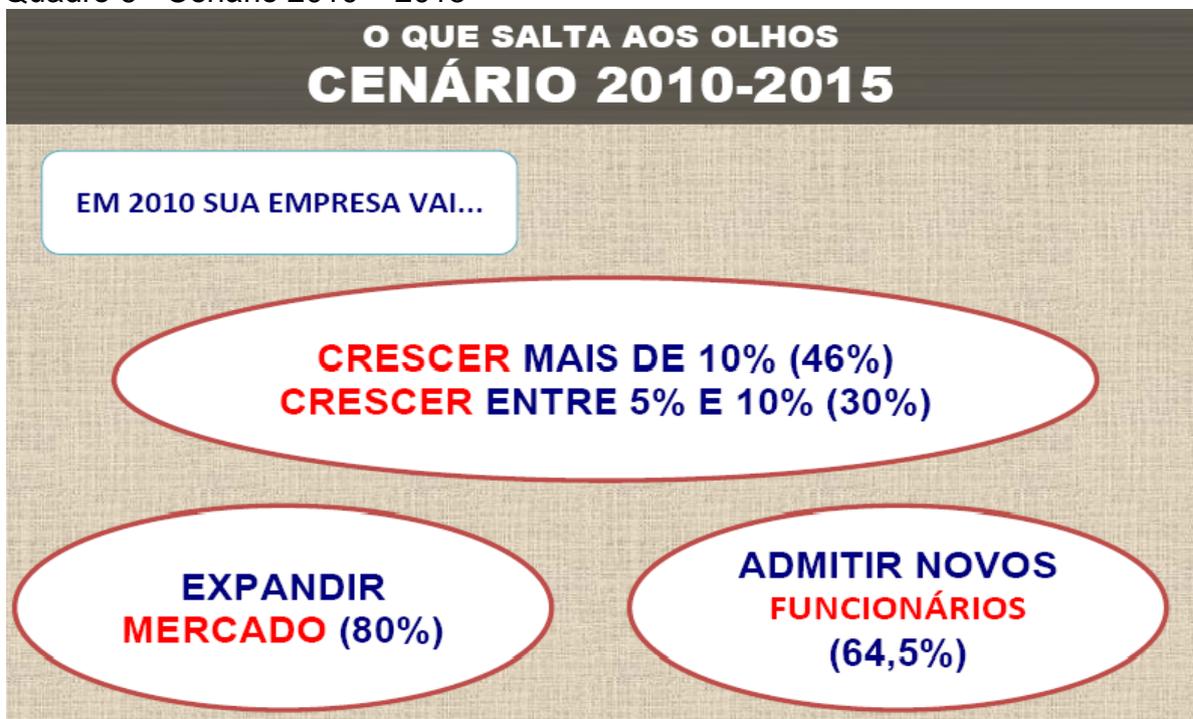
Sendo organizada pela HSM<sup>4</sup> em parceria com a consultoria empresarial EMPREENDA, esta pesquisa tem como objetivo trazer o cenário de 2010 – 2015, mapeando os desafios estratégicos e as prioridades de gestão das empresas que operam no Brasil.

Diante do exposto, apresenta-se a seguir o comparativo entre a pesquisa feita pela acadêmica com as empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio, para o período de 2013 - 2017 e a pesquisa Expomanagement 2009 de caráter nacional, para o período de 2010 - 2015, realizada pela HSM em parceria com a consultoria empresarial EMPREENDA.

### 3.9 CENÁRIO 2010 - 2015

Nos quadros 6 e 7 serão apresentados o patamar em que as empresas desejam estar no próximo ano.

Quadro 6 - Cenário 2010 – 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

<sup>4</sup> HSM: Nascida no Brasil em 1987, com o propósito de oferecer conteúdos de excelência na gestão de empresas, a HSM é hoje referência em educação executiva. A HSM seleciona há mais de 20 anos, sistematicamente, as idéias mais inovadoras e as experiências de maior sucesso, apresentadas em diversos canais multimídia e em eventos de diferentes formatos, para atender a todas as necessidades. ([www.hsm.com.br](http://www.hsm.com.br)).

Quadro 7 - Cenário 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os quadros 6 e 7 representam para o próximo ano, onde as empresas desejam estar ou o quanto elas almejam crescer. Na pesquisa nacional verifica-se que 80% dos executivos querem expandir mercado, visto que para isso, irão admitir novos funcionários.

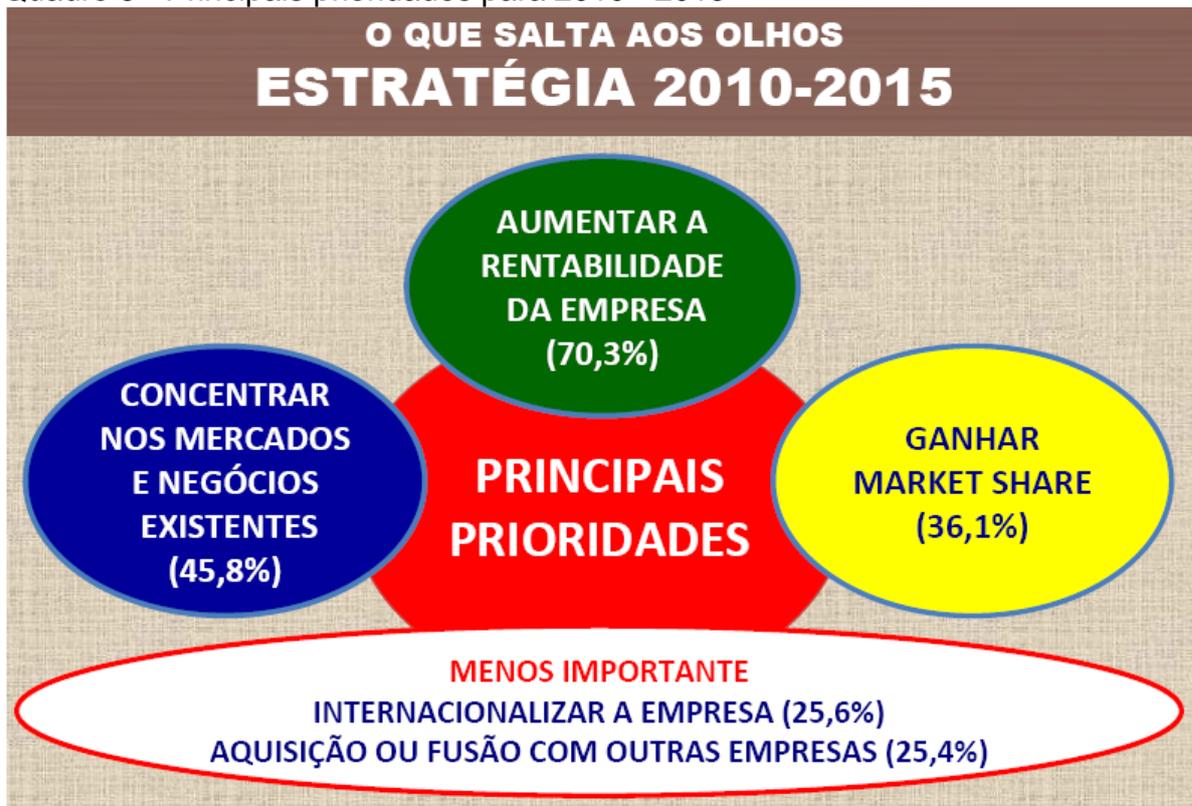
Já para as empresas associadas ao SIMEC, o que mais lhes salta aos olhos é o fato de crescer entre 5% e 10%, representando 52% dos respondentes, não sendo necessária a admissão de novos funcionários. Destaca-se também, com importante a expansão do mercado, representando 44%.

Logo, verifica-se cenários diversificados em ambas as pesquisas. Visto que, para os associados ao SIMEC, crescer entre 5% e 10% é o cenário mais visado. Porém, para as empresas nacionais, este cenário apresenta-se como o menos importante, representando 30% dos respondentes.

### 3.10 PRINCIPAIS PRIORIDADES NA ESTRATÉGIA

No que tange as estratégias, apresentam-se a seguir as principais prioridades.

Quadro 8 - Principais prioridades para 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 9 - Principais prioridades para 2013 – 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nesta questão, busca-se apresentar quais as principais prioridades de gestão das organizações para determinado período de tempo. Nos quadros 8 e 9, verifica-se que a maior parte das entidades pretendem aumentar a rentabilidade da empresa. Logo, o que é primordial para essas organizações é aumentar o faturamento e obter maior lucro nos resultados dos próximos períodos, visto que, mesmo se tratando de períodos diferentes, os objetivos se equiparam.

No cenário de 2010 – 2015, constata-se que 45,8% das empresas visam concentrarem-se nos mercados e negócios existentes. Neste sentido, verifica-se que essas organizações querem aumentar a sua rentabilidade, dentro do segmento em que atuam. Já no cenário 2013 – 2017, constata-se que as entidades querem aumentar a rentabilidade, ganhando Market Share<sup>5</sup> (52%), ou seja, conquistando novas fatias de mercado.

Ressalta-se, que ambas as pesquisas apresentam como menos importante internacionalizar a empresa e fazer a aquisição ou fusão com outras empresas. Na pesquisa realizada com as empresas associadas ao SIMEC, verificou-se que estas opções sequer foram mencionadas, ou seja, eles apostam no crescimento da empresa no país e não priorizam a internacionalização das mesmas. Suas preocupações estão voltadas realmente para, aumentar a rentabilidade das organizações, conquistar novos mercados e manter os mercados e negócios existentes.

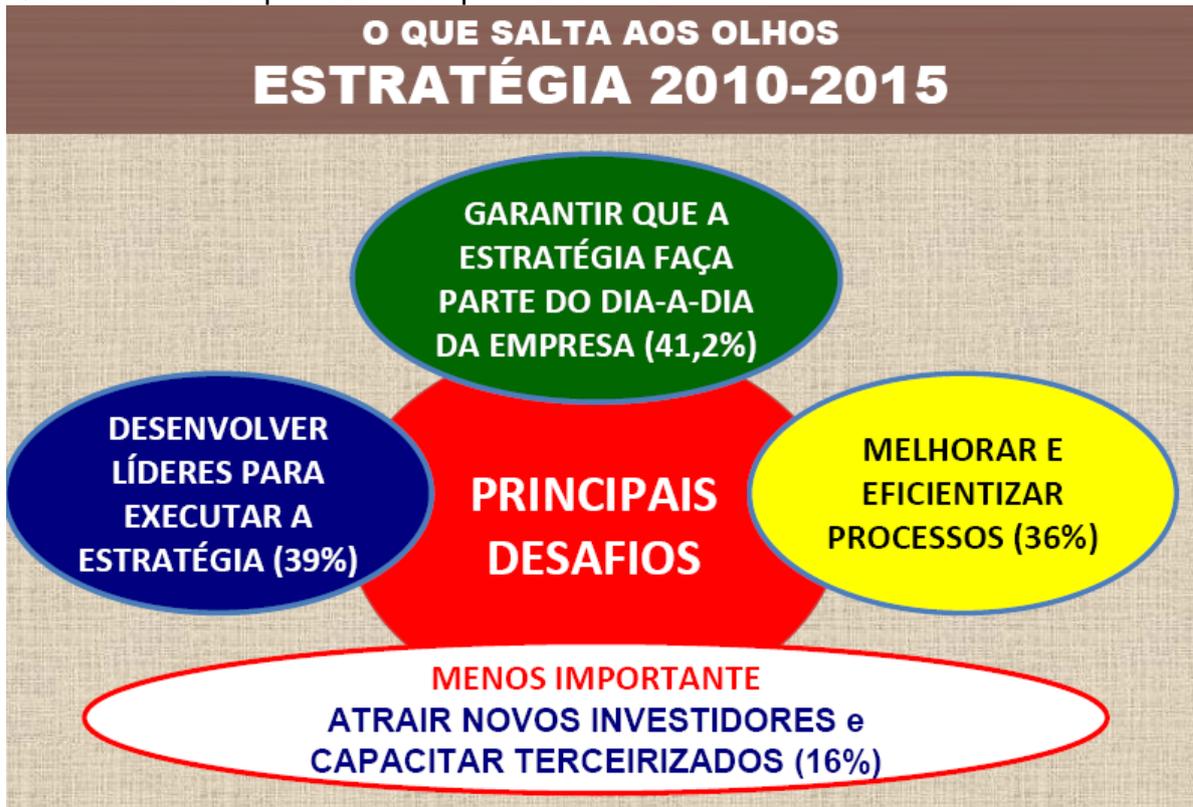
### 3.11 PRINCIPAIS DESAFIOS NA ESTRATÉGIA

Apresenta-se a seguir os principais desafios estratégicos enfrentados pelas organizações.

---

<sup>5</sup> *Market Share*: em português significa “participação de mercado”, e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto. Serve para avaliar a força e as dificuldades de uma empresa, além da aceitação dos seus produtos. ([www.significados.com.br](http://www.significados.com.br))

Quadro 10 - Principais desafios para 2010 – 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 11 - Principais desafios para 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

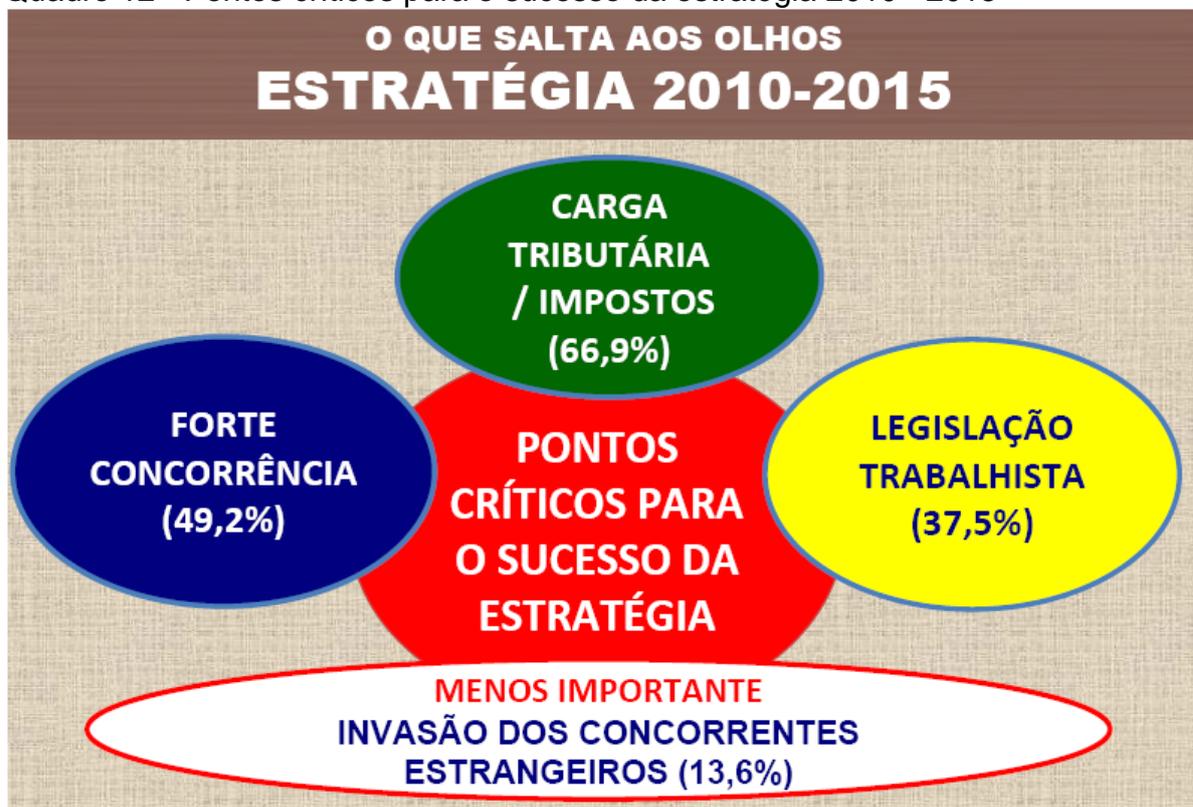
É importante para as organizações detectar os seus principais desafios, para, assim, buscar ferramentas que as auxiliem numa melhor execução das estratégias. Diante disso, o quadro 11 representa relevante preocupação das empresas com melhorar e eficientizar os processos existentes, refletindo em 80% dos respondentes. No entanto, no quadro 10 as principais preocupações encontram-se em garantir que a estratégia faça parte do dia-a-dia da empresa (41,2%), atrelado a isso, elas querem desenvolver líderes para executar a estratégia (39%). Logo, identifica-se como as pessoas são essenciais para a realização da estratégia.

Em ambas as pesquisas, apresentam-se como menos importante atrair novos investidores e capacitar terceirizados, visto que o problema está em ter pessoas capacitadas e comprometidas com a organização e ainda em melhorar e eficientizar os processos existentes.

### 3.12 PONTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA ESTRATÉGIA

Apresentam-se a seguir os pontos críticos para o sucesso da estratégia.

Quadro 12 - Pontos críticos para o sucesso da estratégia 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 13 - Pontos críticos para o sucesso da estratégia 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Com relação aos pontos críticos de sucesso das estratégias, salienta-se que existem vários pontos que acabam prejudicando a estratégia da organização, dentre eles apresentam-se a carga tributária, a forte concorrência, a legislação trabalhista e ainda a invasão dos concorrentes estrangeiros, dentre outros que possuem menor relevância.

Neste sentido, apresenta-se certa similaridade entre as respostas de ambas as pesquisas, visto que os itens mais citados são a carga tributária e a forte concorrência. Independentemente do período da pesquisa, constata-se que os resultados são semelhantes.

Destaca-se que a invasão dos concorrentes estrangeiros, aparece como menos importante tanto na pesquisa nacional, como no SIMEC. Logo, enfatiza-se que a forte concorrência e a carga tributária acabam delimitando o sucesso da estratégia.

### 3.13 PRINCIPAIS DESAFIOS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A seguir apresentar-se-ão os principais desafios para a execução da estratégia.

Quadro 14 - Principais desafios na execução da estratégia 2010 – 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 15 - Principais desafios na execução da estratégia 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

As organizações enfrentam alguns desafios para executar as estratégias. Diante disso, destaca-se que a realidade das empresas associadas ao SIMEC se equipara com a realidade das empresas nacionais que responderam aos questionários.

Neste contexto certificou-se que existe extrema falta de pessoas capacitadas e com espírito "fazedor" dentro das organizações, o que pode prejudicar o desenvolvimento e o crescimento das mesmas. Desse modo, identifica-se a importância da gestão de pessoas nas entidades, isso porque o mercado está carente de pessoas capacitadas e comprometidas com os objetivos organizacionais.

Diante disso, constata-se que as mudanças na regra do jogo político-econômico tornam-se algo menos relevante para as empresas.

### 3.14 ATITUDES MAIS IMPORTANTES NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Verifica-se nos quadros 16 e 17 as atitudes mais importantes na execução da estratégia.

Quadro 16 - Atitudes mais importantes na execução da estratégia 2010 – 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 17 - Atitudes mais importantes na execução da estratégia 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Diante dos quadros 16 e 17, constata-se que, mesmo em períodos diferentes, as pesquisas se revelam similares no que diz respeito às atitudes mais importantes na execução da estratégia, visto que elas esperam de seus colaboradores, principalmente determinação e perseverança, ou seja, que os mesmos tenham força de vontade e persistência para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo elas buscam pessoas que tenham foco na execução de suas estratégias.

No entanto, enfatiza-se que a realização das atividades, proporcionam aos clientes maior satisfação. Logo, mesmo que em percentuais menores, essas atitudes também foram qualificadas como importantes.

### 3.15 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES NA LIDERANÇA

Apresentam-se a seguir as principais preocupações dos gestores no que tange a liderança.

Quadro 18 - Principais preocupações na liderança 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 19 - Principais preocupações na liderança 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Na questão liderança, conforme já foi citado do decorrer do trabalho, o que mais preocupa as organizações é que não se possuem líderes em quantidade e qualidade necessárias. Logo, verifica-se nessa pesquisa que as empresas sentem dificuldades em desenvolver e capacitar novos líderes.

Constata-se, ainda, que como um dos principais objetivos dessas organizações no que tange as pessoas, seria fazer com que todos entendessem com clareza o seu papel, trabalhando em prol dos mesmos objetivos. Em seguida destaca-se a importância em ter líderes que tenham capacidade de influenciar stakeholders, ou seja, todas as pessoas que tem interesse na organização (clientes, fornecedores, investidores, sócios, empregados). Logo, conclui-se que as entidades não possuem líderes em quantidade e qualidade suficiente para executar a estratégia.

### 3.16 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES E DESAFIOS NA TECNOLOGIA

O objetivo da questão a seguir é apresentar as principais preocupações e desafios relacionados a tecnologia.

Quadro 20 - Principais preocupações e desafios na tecnologia 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 21 - Principais preocupações e desafios na tecnologia 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

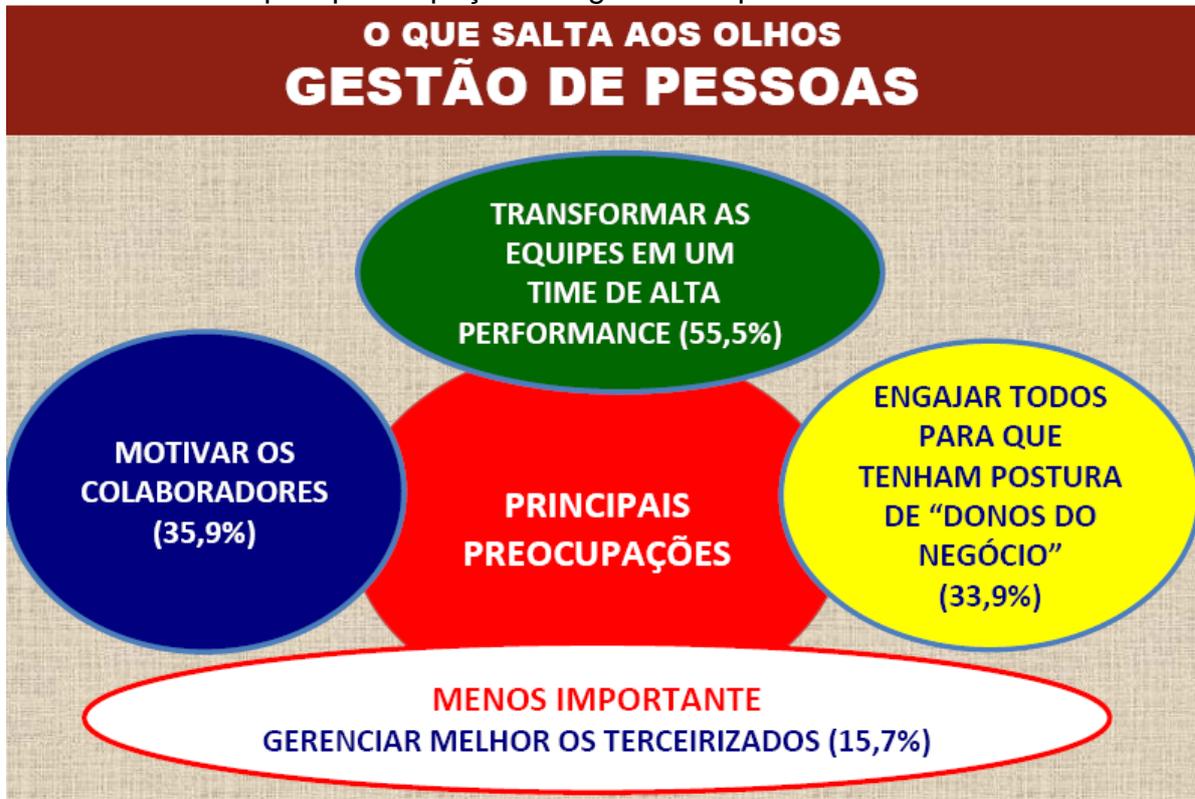
No que tange a tecnologia, verifica-se nos quadros 20 e 21, que as empresas, em sua maioria, estão buscando melhorar e eficientizar processos, tais dados vem desde a estratégia, conforme citado anteriormente, onde este era o principal objetivo. Isso porque as empresas precisam de maior agilidade no desenvolvimento e implementação de novas ferramentas, as quais possibilitem atingir a eficácia dos processos.

Destaca-se, também, a importância em apoiar mais a qualidade do atendimento/relacionamento com os clientes, visto que deles a empresa depende para sobreviver. E, como menos importante, apresenta-se a postura dos tecnólogos mais focada nos negócios, representando 12% em ambas as pesquisas.

### 3.17 PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS

No que tange a gestão de pessoas, apresenta-se a seguir as principais preocupações.

Quadro 22 - Principais preocupações na gestão de pessoas 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 23 - Principais preocupações na gestão de pessoas 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Diante do exposto, certifica-se que os resultados foram similares, onde verificou-se que as empresas, de modo geral, procuram transformar as suas equipes em um time de alta performance, possuindo liderança, estratégia clara, objetivos definidos e processos eficientes.

Algumas entidades desejam que seus funcionários tenham postura de "donos do negócio", buscando atingir os objetivos organizacionais. No entanto, nem sempre, essas empresas encontram pessoas dispostas a comprometer-se e vestirem a camisa. Nesse sentido torna-se mais difícil o alcance dos resultados.

Diante dessa questão, constatou-se que as organizações estão pouco preocupadas, em gerenciar melhor os terceirizados, visto que a preocupação maior é interna.

### 3.18 PRINCIPAIS DESAFIOS NA GESTÃO DE CLIENTES

No que se refere aos clientes, apresenta-se a seguir os principais desafios enfrentados.

Quadro 24 - Principais desafios na gestão de clientes 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 25 - Principais desafios na gestão de clientes 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Na gestão de clientes, ambas as pesquisas apresentam alguns resultados parecidos. No entanto, deve-se observar com cuidado os principais desafios, visto que o papel de conquistar e fidelizar os clientes, não é nada fácil e depende muito do grupo de pessoas/colaboradores envolvidos, por isso enfatiza-se a necessidade de elaborar cursos e treinamentos para a equipe de funcionários, para assim ter uma cultura organizacional onde toda a empresa esteja voltada ao cliente, com isso, as organizações buscam entender com mais profundidade os desejos e necessidades dos clientes. Visto que é importante estar atento ao que realmente o cliente procura, buscando aderir as suas necessidades.

É possível perceber no quadro 24 que as empresas buscam gerar valor para os clientes sem aumentar custos, diante disso, verifica-se que as organizações estarão dispostas a melhorar e eficientizar seus produtos, sem que haja aumento de preço, beneficiando, dessa forma, os clientes e a própria organização. Já no quadro 25 visualiza-se que os respondentes deram mais ênfase a diminuir a inadimplência do que a gerar mais valores para os clientes. Uma vez que as entidades do ramo metalúrgico, metal mecânico e de material elétrico de Caravaggio, estão sofrendo muito com a inadimplência.

### 3.19 PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS

Com base nas estratégias, serão apresentados a seguir os principais desafios para a obtenção de resultados.

Quadro 26 - Principais desafios para obtenção de resultados 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 27 - Principais desafios para obtenção de resultados 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

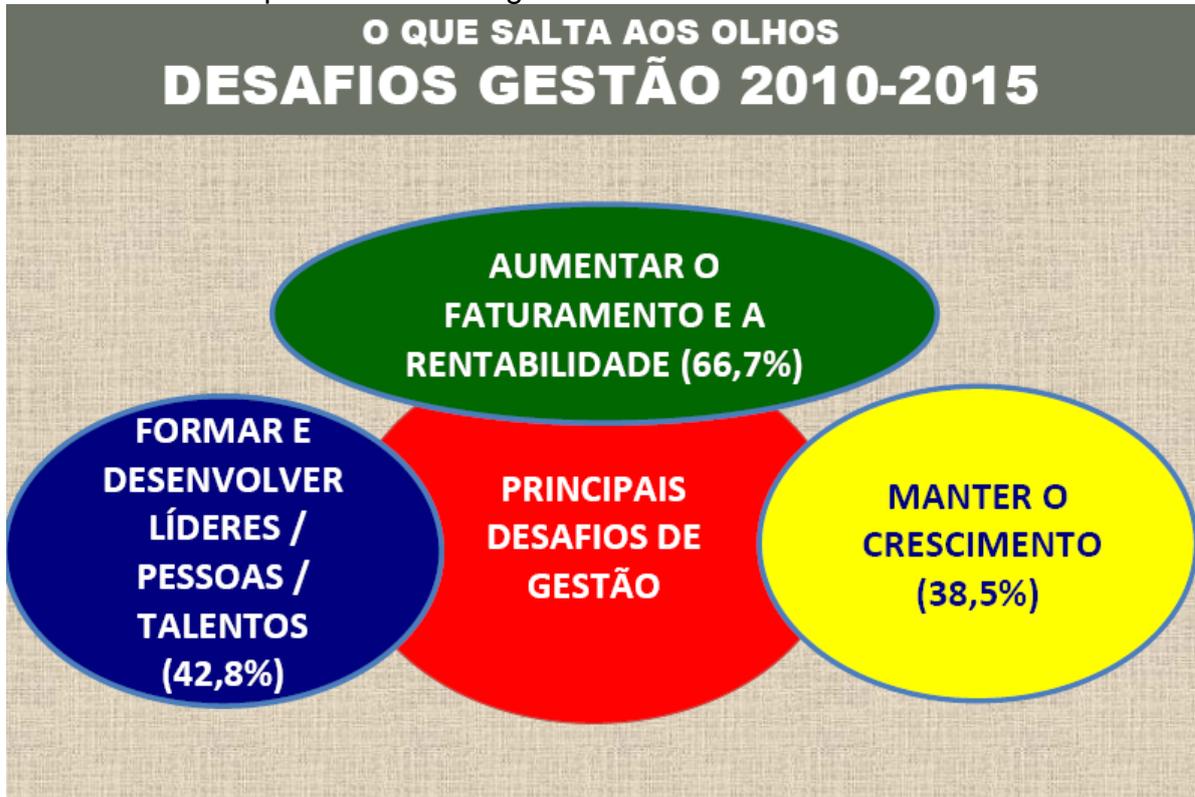
Conforme citado anteriormente, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações para a obtenção de resultados é lidar com um mercado muito competitivo, onde atualmente as empresas estão vivenciando isso fortemente. Logo, constata-se que tanto na pesquisa do SIMEC, quanto na pesquisa nacional, as respostas foram semelhantes. Visto que para sustentar a estratégia, elas consideram essencial fazer os investimentos necessários

Cabe ressaltar que, para fazer tais investimentos, essas organizações dependem da geração de caixa. Diante disso certifica-se que um desafio está ligado ao outro. Apresenta-se ainda como menos importante em ambas as pesquisas, a viabilização de novos sócios/investidores.

### 3.20 PRINCIPAIS DESAFIOS DE GESTÃO

Nos quadros 28 e 29 apresentam-se os principais desafios de gestão.

Quadro 28 - Principais desafios de gestão 2010 - 2015



Fonte: Pesquisa HSM (2009)

Quadro 29 - Principais desafios de gestão 2013 - 2017



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Percebe-se nos quadros 28 e 29, certa semelhança nas respostas, constatando-se em ambas as pesquisas que a maioria dos respondentes almeja aumentar a rentabilidade, ou seja, aumentar o índice de vendas e melhorar o resultado da organização.

No entanto, as empresas nacionais, na maioria de seus respondentes, visam aumentar a rentabilidade, desenvolvendo o talento de seus líderes. Já as entidades associadas ao SIMEC querem manter o crescimento, concomitante a isso, aumentar a rentabilidade.

Neste contexto, ressalta-se que é essencial definir as prioridades de gestão das organizações, bem como os desafios por elas enfrentados, junto a isso, os objetivos primordiais das empresas, para que as estratégias sejam bem sucedidas e os objetivos almejados sejam alcançados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão do curso foi realizado com o intuito de apresentar as prioridades de gestão e os desafios enfrentados pelas organizações, apresentando o processo de gestão empresarial e seus desafios como direcionadores da estratégia organizacional.

Diante do estudo, constatou-se que a estratégia é um tema cada vez mais relevante no âmbito empresarial, independentemente do porte de cada empresa. Destaca-se, que é através das ferramentas gerenciais que as organizações conseguem delimitar seus objetivos e estratégias no planejamento.

Evidencia-se que não basta apenas desenvolver as estratégias, é necessário executá-las de maneira eficaz, e para isso é essencial possuir processos eficientes e pessoas capacitadas que contribuam para o alcance dos objetivos empresariais.

Neste contexto, constata-se que para o sucesso de um processo de gestão é necessário conhecer o ambiente econômico, as prioridades e os desafios enfrentados. Somente conhecendo a verdadeira situação da organização é que se consegue traçar objetivos, metas e estratégias de forma clara e efetiva.

É notório que o sucesso empresarial está ligado a uma série de fatores, dentre eles pode-se mencionar a competitividade, líderes capacitados, pessoas comprometidas, carga tributária, atendimento ao cliente, aspectos estes que devem ser contemplados sistematicamente pela estratégia adotada pela organização.

O estudo de caso foi elaborado com o intuito de desenvolver um comparativo entre a realidade nacional e a realidade regional. Salienta-se que independentemente do período de realização das pesquisas, esta apresenta uma realidade que não muda constantemente. Verificou-se ainda que, independentemente da caracterização das empresas, elas estão cada vez mais preocupadas com a estratégia organizacional, evidenciando-a como instrumento essencial para o processo decisório.

É importante ressaltar que o profissional contábil participa ativamente em todos os processos de gestão das estratégias empresariais, sendo ele um dos responsáveis direto pelos rumos da organização. Desse modo, verifica-se que a estratégia é algo evidente, que permeia as organizações atualmente, muitas vezes não ordenada, mas manifestada por meio de objetivos. Diante disso, o profissional

contábil serve para coordenar essas estratégias, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos pela empresa almejados.

Por fim, constata-se que o processo da gestão estratégica está alinhado à pessoas capacitadas, e tem por intuito assegurar o desenvolvimento sustentável das organizações para os próximos anos, contemplando o empreendimento, com uma visão sistêmica e abrangente dos ambientes interno e externo a organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 326 p.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração Estratégica. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MARIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial:** mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007. 429 p.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva:** dos conceitos à implementação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 227 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de casos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha.; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FINANCE, Think. Matriz BCG. **THINKfn.** Fórum, mar. 2010. Disponível em <[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Matriz\\_BCG](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Matriz_BCG)>. Acesso em: 12/06/2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996. 203 p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

**HSM**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 12/06/2012.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 26ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

\_\_\_\_\_. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 323 p.

KLUYVER, Cornelis A. de.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução de Monica Rosemberg. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: FUTURA, 2003. 332 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo. Como executar a estratégia em 7 etapas. In: PORTAL HSM, 14/02/2011, São Paulo, **Anais eletrônicos...** São Paulo:HSM Editora, 14/02/2011. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/estrategia/como-executar-estrategia-em-7-etapas>>. Acesso em: 06/06/2012.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1997. 224 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica**: na prática. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 279 p.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica**: na prática. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do "BALANCED SCORECARD". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 368 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 483 p.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão estratégica**: revelando alta performance às empresas. São Paulo: Saraiva, 2005. 175 p.

PETROBRAS, 2012. **Estratégia corporativa**: Valores. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>>. Acesso em: 20/02/2012.

PORTES, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PORTER, Michael. Estratégia e internet. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**SIGNIFICADOS.** Disponível em: <<http://www.significados.com.br/market-share/>>. Acessado em 12/06/2012.

SOUZA, César. Cenário 2010-2015, mapeando os Desafios Estratégicos e as Prioridades de Gestão das empresas que operam no Brasil. In: EXPOMANAGEMENT, 2009. **Anais eletrônicos...**HSM; EMPREENDA, 2009. Disponível em <<http://www.empreenda.net/download/PesquisaHSMEmpreendaExpoManagement2009.pdf>>. Acesso em: 05/06/2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Víctor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 260 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 439p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 244 p.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3.ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 189p.

## APÉNDICE

## QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Instrumento de coleta de dados elaborado para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, de Ciências Contábeis da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense pela acadêmica Mariane Felisbino Araújo.

O presente questionário tem por objetivo apresentar as prioridades de gestão e os desafios enfrentados pelas organizações.

A vossa participação é muito importante, em virtude disso, solicitamos a vossa colaboração para responder as questões colocadas a seguir.

Salienta-se que as informações individuais não serão divulgadas, respeitando o sigilo de tais informações. O resultado da pesquisa será abordado de forma genérica e apresentado em bases percentuais.

Suas respostas serão utilizadas para fins acadêmicos.

Agrademos sua colaboração.

Questões de múltipla-escolha.

### 1. Qual o tempo de atuação no mercado?

- ( ) Até 1 ano                      ( ) De 5 a 10 anos                      ( ) Acima de 30 anos  
( ) De 1 a 5 anos                      ( ) De 10 a 30 anos

### 2. Qual o faturamento médio anual?

- ( ) Até R\$ 3.600.000,00  
( ) De R\$ 3.600.000,00 a R\$ 5.000.000,00  
( ) De R\$ 5.000.000,00 a R\$ 15.000.000,00  
( ) De R\$ 15.000.000,00 a R\$ 45.000.000,00  
( ) Acima de R\$ 45.000.000,00

### 3. Qual a quantidade de funcionários?

- ( ) Até 20 funcionários  
( ) De 20 a 50 funcionários  
( ) De 50 a 100 funcionários  
( ) De 100 a 200 funcionários  
( ) Acima de 200 funcionários

**4. Qual o cargo dos respondentes?**

- ( ) Diretor ( ) Analista de recursos humanos  
 ( ) Gerente ( ) Outros  
 ( ) Contador

**5. Sua empresa em 2013 vai:**

- ( ) Crescer entre 5% e 10% ( ) Expandir mercado  
 ( ) Crescer mais de 10% ( ) Admitir novos funcionários

**6. Quais as principais prioridades estratégicas?**

- ( ) Aumentar a rentabilidade da empresa.  
 ( ) Ganhar espaço no mercado.  
 ( ) Concentrar nos mercados e negócios existentes.  
 ( ) Internacionalizar a empresa.  
 ( ) Aquisição ou fusão com outras empresas.

**7. Quais os principais desafios estratégicos?**

- ( ) Garantir que a estratégia faça parte do dia-a-dia da empresa.  
 ( ) Melhorar e eficientizar processos.  
 ( ) Desenvolver líderes para executar a estratégia.  
 ( ) Atrair novos investidores.  
 ( ) Capacitar terceirizados.

**8. Quais os pontos críticos para o sucesso da estratégia?**

- ( ) Carga tributária/impostos. ( ) Legislação trabalhista.  
 ( ) Forte concorrência. ( ) Invasão dos concorrentes estrangeiros.

**9. Quais os principais desafios na execução da estratégia?**

- ( ) Comprometer todos os colaboradores da empresa com as decisões estratégicas.  
 ( ) Desenvolver as competências necessárias nas equipes para viabilizar a estratégia.  
 ( ) Ter pessoas com espírito “fazedor” em quantidade e qualidade necessárias.  
 ( ) Mudanças na regra do jogo político-econômico.

**10. Quais são as atitudes mais importantes na execução da estratégia?**

- ( ) Determinação e perseverança.                      ( ) Inovação.  
( ) Foco.    ( ) Agilidade.  
( ) Paixão.

**11. Quais as principais preocupações com relação à liderança?**

- ( ) Desenvolver e capacitar novos líderes na empresa.  
( ) Ter líderes capazes de influenciar stakeholders internos e externos.  
( ) Fazer com que todos entendam com clareza seu papel.  
( ) Possuí líderes em quantidade e qualidade suficiente para executar a estratégia.

**12. Quais as principais preocupações e desafios na tecnologia?**

- ( ) Melhorar e efficientizar processos.  
( ) Apoiar mais a qualidade do atendimento/relacionamento com clientes.  
( ) Tornar mais ágil no desenvolvimento e implementação de novas ferramentas.  
( ) Postura dos tecnólogos mais focada nos processos.

**13. Quais as principais preocupações na gestão de pessoas?**

- ( ) Transformar as equipes em um time de alta performance.  
( ) Motivar os colaboradores.  
( ) Engajar todos para que tenham uma postura de “donos do negócio”.  
( ) Gerenciar melhor os terceirizados.

**14. Quais os principais desafios na gestão de clientes/canais?**

- ( ) Ter uma cultura organizacional onde toda empresa esteja voltada ao cliente.  
( ) Entender com mais profundidade os desejos e necessidades dos clientes.  
( ) Gerar mais valor para os clientes sem aumentar custos.  
( ) Diminuir inadimplência.

**15. Quais os principais desafios para obtenção de resultados?**

- ( ) Lidar com um mercado muito competitivo (forte concorrência).  
( ) Geração de caixa.  
( ) Fazer os investimentos necessários para sustentar as estratégias.

( ) Viabilizar novos sócios/investidores.

**16. Quais os principais desafios de gestão?**

( ) Aumentar o faturamento e a rentabilidade.

( ) Formar e desenvolver líderes/pessoas/talentos.

( ) Manter o crescimento.

( ) Outros.