

**LIZMARI DO PILAR PACHECO MARTINS**

**A CONTROLADORIA;  
APOIO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós- Graduação em Gestão de Negócios 2002.

Orient.: Prof.º Vicente Pacheco, MSc

CURITIBA  
2003  
i

## DEDICATÓRIA

DEDICO ESTE TRABALHO `A  
MEU ESPOSO DELCIO, AOS  
MEUS FILHOS TARCILA,  
BRUNO, LUCAS E A MEU PAI,  
LUIZ

**AGRADECIMENTO**

**AGRADECIMENTOS ESPECIAL**

**AO ANTES DE PROF. TIO E**

**AMIGO VICENTE**

## SUMÁRIO

<b>LISTA FIGURAS E QUADROS</b> .....	vi
<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. IMPACTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS</b> .....	4
<b>3. MUDANÇAS: A CONTROLADORIA</b> .....	10
3.1. <b>MISSÃO DA CONTROLADORIA</b> .....	11
3.1.1. <b>Controladoria: Órgão de Gestão Empresarial</b> .....	11
3.2 <b>O CONTROLLER NA GESTÃO DE NEGÓCIOS</b> .....	17
3.3 <b>MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES MODERNAS</b> .....	19
<b>4. REENGENHARIA</b> .....	22
4.1. <b>GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</b> .....	22
4.1.1 <b>O que é a Reengenharia e o que tem haver com a controladoria?</b> .....	23
4.1.2. <b>Como é feita a reengenharia? - Como se aperfeiçoar e progredir constantemente, sem perder espaço para a concorrência cada vez mais feroz?</b> .....	26
4.1.3. <b>Lutar para superar a concorrência, otimizando os recursos e processos disponíveis, para não ficar em desvantagem no futuro, quando o ambiente mudar de repente ou mesmo quando o ramo escolhido atrair nova concorrência.</b> .....	28
4.1.3.1. <b>Chaves para o sucesso de uma Reengenharia</b> .....	28
4.1.4. <b>Downsizing</b> .....	34
<b>5. PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO</b> .....	39
<b>6. PREMISSAS FUNDAMENTAIS NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b> .....	50
6.1 <b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL</b> .....	50
6.1.1. <b>Arquitetura e Funcionalidade de Sistemas de Informações Gerenciais</b> ...	50
<b>7. ESTUDO MERCADOLÓGICO E SUA CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS</b> .....	55
7.1 <b>ESTRATÉGIA DE MARKETING</b> .....	55
7.1.1. <b>Administração de Marketing</b> .....	55
7.1.2. <b>Ambiente de Marketing</b> .....	55

7.2 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO.....	59
7.2.1 Bases para Segmentação dos Mercados.....	59
7.2.2 Estratégias de Posicionamento.....	62
7.3 COMPOSTO DE MARKETING – OS 4'os.....	64
7.3.1 Produto.....	64
7.3.2. Preços.....	64
7.3.3 Canais de distribuição.....	65
7.3.4 Composto promocional.....	66
7.4. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING.....	66
<b>8. A GESTAO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>69</b>
8.1 PERFIL DO RECURSOS HUMANOS.....	69
8.2 RECRUTAMENTO.....	71
8.3 SELEÇÃO.....	72
8.4 SOCIALIZAÇÃO.....	73
8.5 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS.....	74
8.6 MODELAGEM DE CARGOS.....	77
8.6.1 Descrição e Análise de Cargos.....	78
8.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	80
8.7.1 Auto-avaliação.....	81
8.8 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	81
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
9.1.pensando a nova realidade DA GESTAO DE NEGOCIOS NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS.....	83
<b>10. CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA BÁSICA.....</b>	<b>87</b>

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

QUADRO 1 – Modelo Conceitual de Controladoria.....	15
QUADRO 2 – Técnicas de Controladoria.....	16
QUADRO 3 – Ponto de Equilíbrio.....	42
QUADRO 4 – Análise das forças e fraquezas.....	57
QUADRO 5 – Fatores que influem na Formulação de preço.....	65
QUADRO 6 – As quatro principais ferramentas.....	66
QUADRO 7 – Análise da concorrência para Avaliação.....	68
QUADRO 8 – Modelo de ficha de descrição de cargos.....	79
GRÁFICO 1 – Do Ponto de Equilíbrio.....	41
FIGURA 1 – Arquitetura de sistema global de informações.....	51
FIGURA 2 – Sistema de informação gerencial de vendas.....	51
FIGURA 3 – Sistema de informação gerencial de finanças.....	52

## RESUMO

**MARTINS, Lizmari Pilar Pacheco. A CONTROLADORIA: APOIO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS 2002.** A todo Gestor de Negócios a tomada de decisões exige imaginação e coragem antes de mais nada; cada decisão importante da administração envolve um esforço no sentido de criar ou tirar proveito de uma oportunidade ou de escapar ao processo de declínio. O processo de tomada de decisões deve ser racional e sistemático sempre baseado em um planejamento prévio diante de premissas pesquisadas.

O modelo conceitual de Controladoria descrito deve ser entendido antes de tudo como um corpo coerente e consistente de conhecimentos e apoio do que como órgão, departamento, divisão ou função. Como tal ele requer, na maioria das vezes, profundas mudanças em crenças, valores, atitudes e comportamentos dos gestores. Assim sendo, a função do controller exige um padrão de referência com o qual o desempenho da atividade deve ser comparado e que os modelos de Gestão apresentados podem servir de referências a tomadas de decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Continuamente, as empresas deparam-se com a necessidade de promover mudanças na forma como seu trabalho é executado. Para promover estas mudanças os gestores têm um papel importante em planejar, organizar e liderar estes esforços de mudanças e até mesmo mudar seus próprios estilos para promovê-las alicerçado pela controladoria.

**Palavras-Chave** – Controladoria, Controller, decisão, informação, gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização é marcada pela expansão mundial das grandes corporações internacionais. Estas organizações exercem um papel decisivo na economia mundial. Primeiro porque seus faturamentos são significativos. Segundo, pois trazem mudanças representativas no modo de produção das mercadorias e na prestação de serviços. Elas procuram vantagens competitivas para instalar suas fábricas, como redução do preço de mão-de-obra, redução nos impostos. Um exemplo é a *Tritec*, a Renault que vieram para Curitiba, pois a elas foram oferecidas vantagens fiscais, que ocasiona uma redução direta nos preços finais de seus produtos. Isto tudo se tornou viável com a facilidade na comunicação e nos transportes.

Esta mudança na economia mundial traz várias conseqüências. Uma é a necessidade de boa gestão de um negocio..

Outra é o aumento da competitividade. As empresas, obrigadas a reduzirem seus custos para terem preços mais competitivos e qualidade alta para seus produtos, reestruturam-se.

Basicamente, a gestão de negócios é a coordenação de esforços humanos, ou seja, a consecução de objetivos pelo uso dos esforços de outras pessoas. A eficácia com que um empreendimento é administrado é atualmente tida como talvez o mais importante elemento de sucesso do empreendimento em longo prazo. O processo de administração pode ser visualizado como o esforço administrativo



global em dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos. As atividades empresariais devem possuir metas e objetivos. No campo empresarial, encontramos os objetivos múltiplos de lucro e contribuição para melhoramento econômico e social do ambiente externo a empresa.

Para poder acompanhar a concorrência, a moderna administração de empresas de fins lucrativos tem verificado ser necessário delinear as suas atividades com antecedência e usar as técnicas apropriadas para garantir a coordenação e o controle das operações.

A tarefa essencial da geração de negócios consiste em manipular as combinações de fluxos planejados de entrada e saída, através do processo administrativo, para que os objetivos da empresa em longo prazo sejam alcançados.

Quando o objetivo é obter lucros, a principal medida de consecução de objetivos em longo prazo deve ser em termos de lucros e de retorno sobre o investimento.

Atualmente a controladoria deixou de ser uma estratégia presente apenas nas grandes empresas e departamentos de contabilidade, uma vez que surge a grande necessidade da harmonia entre os diversos segmentos da organização.

A controladoria prima pela continuidade da empresa, garantindo a otimização de seu resultado como um conjunto, e, através da eficácia gerencial busca a integração das informações da empresa, precedendo a tomada de decisões estratégicas para o desenvolvimento do Sistema Organizacional.

Entendemos que toda empresa que deseje permanecer no mercado, deve conhecer e planejar seu negócio utilizando apoio em uma completa e integrada estrutura de controladoria.

Neste trabalho o leitor terá a oportunidade de acompanhar todos os estudos realizados na busca da maximização de resultados para geração de negócios, objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação do marketing, recursos humanos, financeiros, com destaque ao uso da controladoria como suporte essencial na gestão de negócios.

A metodologia utilizada para tal, foi a de pesquisa exploratória nas bibliografias existentes.

## 2. IMPACTO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

A ênfase dos negócios nos anos 80 era a qualidade; nos anos 90 a reengenharia; e nos anos 2000 o enfoque será a velocidade e a informação. A velocidade também implica mudanças rápidas.

A obtenção de informações preciosas era muito cara na década de 80 e no início da década de 90. No século 21, as ferramentas e a conexão da era digital permitirão que obtenhamos informações, compartilhemos delas e procedamos em relação a elas de maneiras novas e destacadas. E de forma barata! Os avanços tecnológicos na área de comunicações são imensos e crescentes. Vivemos em uma aldeia global.

O mundo é o nosso mercado, e os concorrentes estão vindo de todas as partes. Os Estados Unidos já estão implantando rodovias de informação com convergência telefônica/computação/vídeo. Os cabos ópticos estão se propagando. O uso de satélite é crescente. Os custos de comunicação estão caindo vertiginosamente.

Os investimentos em novas tecnologias trazem benefícios diretos e indiretos. Os indiretos surgem da nova percepção dos clientes e do mercado.

É essencial incorporar os efeitos de mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos. Portanto, aprender a transformar informações preciosas em criação de valores para clientes, com simplicidade, será a chave para o sucesso.

As grandes empresas continuarão a concentrar mais esforços em seu negócio principal e terceirizar o restante.

O sistema fiscal brasileiro foi estruturado para uma economia fechada que opera com inflação alta. A abertura da economia, juntamente com a introdução de um plano de estabilização da moeda, criou efetivamente uma carga tributária pesada se a compararmos com outras economias emergentes.

“Rightsizing/Downsizing” - A nova tendência das empresas é concentrar-se em seu negócio principal, terceirizando as atividades não relacionadas diretamente aos seus objetivos de negócios, usando cada vez mais os serviços de especialistas externos.

Na década de 80 a terceirização foi amplamente praticada em serviços de alimentação, limpeza segurança, saúde, etc. Na década de 90 a terceirização está atingindo mais atividades que outrora eram privativas da empresa, tais como serviços de advocacia, auditoria interna, avaliação de crédito, informática, manufatura de bens e de serviços prestados (ambos de apoio), manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de transporte e pintura, etc.

O conceito de terceirização de manufatura, finanças, contabilidade, distribuição, controladoria, etc. é ainda novo no Brasil. A pressão para reduzir os custos provavelmente aumentará a tendência de terceirização.

“Simplicidade” é um valor-chave no Brasil. Em decorrência de nossa herança cultural, fomos criados num ambiente burocrático, que permite iniciativas legislativas que complicam as atividades de negócios, e simultaneamente, criam ou mantêm empregos, e geram trabalhos adicionais com pouco ou sem valor agregado. Às vezes, devido às razões culturais, burocracias novas são introduzidas, ou

burocracias antigas são mantidas nas empresas. Temos de aprender a valorizar "Simplicidade e Objetividade em Tudo que Fazemos".

Visíveis transformações vem ocorrendo, principalmente nos países latino-americanos, com a incorporação de modernas tecnologias organizacionais, gerenciais e industriais, e que tem ocasionado alterações no volume de empregos, no perfil de qualificação dos trabalhadores, nos padrões de gestão da força de trabalho, nas relações inter-firmas, entre outras.

A reestruturação produtiva em nosso país veio em resposta à necessidade de ajustamento frente aos padrões internacionais de produtividade e de qualidade, elemento básico de competitividade nesse novo cenário. Difundiu novos conceitos como de automação, flexibilidade, produção enxuta, qualidade total, descentralização produtiva, controladoria, etc., maioria derivados dos métodos de gestão da indústria japonesa.

Neste quadro de mudanças e de novas estratégias de gestão, há um certo consenso no que se refere a uma maior valorização do trabalhador qualificado. Até os anos 70, as organizações caracterizavam-se por terem uma estrutura predominantemente formal, hierarquizada, departamentalizada, com centralização de informações e de decisões, estrutura esta criada com base nas grandes empresas industriais. A relação entre as firmas era de concorrência, verificando-se poucos movimentos no sentido de buscar-se a cooperação entre estas.

Já os padrões de produção de tais organizações caracterizavam-se por aspectos como a produção em massa, a produção em linha de montagem, onde a produção era programada em setor específico e "empurrada" para as vendas; a mecanização do fluxo de produção; a presença de estoques; etc.

Havia, assim, uma padronização do maquinário e do equipamento, da mão-de-obra e das matérias primas.

Porém, com o acirramento da concorrência internacional e a globalização da economia, a partir da década de 70 a nível mundial e do início dos anos 90 no Brasil, este padrão de acumulação de capital entrou em crise devido a fatores como a saturação do mercado de bens duráveis, a perda do poder aquisitivo, a entrada de novos países produtores, a formação de blocos regionais. Assim, começou-se a buscar novos padrões, novos modelos de organizações, para fazer frente a estes novos desafios de competitividade através dos quais as empresas poderiam sobreviver.

Além disso, a partir do final dos anos 60, a "organização científica do trabalho" enquanto técnica de dominação do capital sobre o processo de trabalho deixou de ser eficaz em seu objetivo mais fundamental, o do aumento da produtividade através da elevação constante dos ritmos de trabalho.

Neste quadro de crise, o Japão, especialmente, passou a ser visto como potência industrial e, conseqüentemente, fonte de inúmeros estudos. Posteriormente, o caso sueco na produção em média série e o caso italiano também foram vistos como alternativas para o problema da qualidade e da produtividade (HIRATA, 1992), assim como o alemão (BLACKWELL, 1995). Estes modelos trouxeram novas estratégias de sobrevivência no mercado, por serem capazes de produzir a baixos custos, com qualidade assegurada e flexibilidade de oferta (diversidade e rapidez).

Destes estudos, observou-se que para que tais países servissem de exemplo para outras economias, seria necessário não apenas mudanças a nível tecnológico, mas principalmente exigiriam-se novas formas de organização do trabalho e novos

padrões de relações inter-firmas. Tornar-se-ia imprescindível, então, uma ruptura com o padrão até então vigente, buscando-se uma empresa mais flexível e integrada que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de mercado. Urgem, assim, estruturas organizacionais mais planas, mais ágeis e mais enxutas que possibilitem uma redução de custos e uma diferenciação das empresas frente seus concorrentes, via ações como lançamento de novos produtos, aumento da qualidade, rapidez na entrega e melhora do nível de serviço associado ao produto (SALERNO, 1995).

As empresas começaram então a passar, ou sentiram a necessidade de passar, por um processo de reestruturação produtiva que tende a dar origem a um novo padrão de acumulação de capital e de organização da produção, padrão este que vem sendo chamado pelos estudiosos de pós ou neo-fordismo, acumulação flexível, especialização flexível, modelo japonês, entre outras nomenclaturas. Empresários buscam, então, competitividade através de novas formas de ganhos de produtividade aliados à flexibilidade da produção, visando adequar o aparelho produtivo às novas exigências de um mercado de muita produção e pouco consumo, numa concorrência não só nacional mas principalmente internacional, com produtos de qualidade e que estão em constante inovação. A capacidade de inovar em produtos e processos passou a ser elemento de diferencial estratégico para as empresas.

Entre as principais mudanças em curso encontram-se as inovações de base técnica, organizacionais e de gestão da empresa e o novo padrão de inter-relacionamento de firmas.

Já entre as inovações organizacionais e de gestão destacam-se o Modelo Japonês (de produção enxuta ou Just in Time), o Controle da Qualidade Total (TQC)

e a Reengenharia. Constitui-se em estratégias que facilitam a adaptação das empresas a nova configuração da competitividade internacional, exigindo mudanças não só técnicas, mas também de comportamentos e de valores.

Polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, o trabalho em grupos, mão de obra com maior capacitação e disposta a participar, a aprendizagem, a autonomia, a cooperação, diferenciando-se da lógica da especialização intensiva do trabalho. "Obviamente, que esse tipo de disposição organizacional vai exigir uma atitude gerencial diferente daquela predominante na gestão fordista, o mesmo se aplicando para o ambiente e a cultura organizacional".

Muda também as qualificações necessárias para esse novo trabalho. Conforme o estudo realizado por ALMEIDA et alii (1994) diversos autores consideram que o uso de novas tecnologias produz uma mudança significativa nos padrões de produção, mudanças estas que exigem novas demandas de qualificação da força de trabalho por necessitarem de capacidades até então subutilizadas.



### 3. MUDANÇAS: A CONTROLADORIA

A Controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

No Brasil, a função do *controller* emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender ao diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Segundo Tung (1993, p. 89):

**“a palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, *controller* ou *comptroller* designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tomou-se inadequada, visto não abranger a amplitude da funções do *controller*.”**

### 3.1.MISSÃO DA CONTROLADORIA

A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

#### 3.1.1.Controladoria: Órgão de Gestão Empresarial

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- **Planejamento:** estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- **Controle:** desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

- **Informação:** preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
- **Contabilidade:** delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
- **Outras funções:** administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

Obviamente, como as circunstâncias variam, existem muitas diferenciações nessas funções básicas descritas acima; entretanto, é necessário que se estabeleça, considerando que a informação ao lado dos Recursos Humanos pode ser vista como fator diferencial no resultado da empresa, que o *controller* tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

A cada dia que passa o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão a partir de um número pequeno de dados. A complexa malha organizacional tem uma demanda por uma visão ampla.

A Controladoria visa preparar informações para atuar na área econômica e financeira, através do desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que proporcione atender aquela necessidade de visão ampla, para tal conta com dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos administradores numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

Serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzirem a rentabilidade da empresa.

A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final. Por planejamento entendemos que o Controle deve servir para medir as possibilidades de uma empresa, perante as realidades interna e externa, para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada posição dentro da organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios.

É a partir da controladoria de uma empresa que são geradas as informações que vão servir de base para a tomada de decisão estratégica.

Atualmente, não só as grandes corporações estão demandando oportunidades para esse segmento. Muitas empresas médias e pequenas estão

utilizando controladoria, Porque normalmente os sócios estão preocupados com a atividade fim, esquecendo, muitas vezes, da atividade meio e de seu gerenciamento, onde, em muitos casos, uma baixa performance pode ser fatal.

Como deveríamos classificar o órgão de controladoria? Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 82) explica que:

*"Vários autores qualificam a controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A controladoria portanto não poderia controlar as demais áreas, mais prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados da áreas.*

*Contrapondo a este ponto de vista, Catelli ensina que o "controller" é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas."*

Entendemos que as funções e atribuições da controladoria, permitem identificar esta área no organograma da empresa como uma área de linha, pois possui claramente decisões a serem tomadas e responsabilidades a serem cobradas. E para manter a independência nas suas ações, a controladoria deve estar hierarquicamente nível de diretoria.

Usualmente, o plano de implementação de Controladoria é composto, basicamente, de duas etapas principais:

- etapa de ações imediatas, contemplando a introdução de aperfeiçoamentos e melhorias, a médio e curto prazos, nos sistemas existentes na empresa.
- etapa de ações a médio e longo prazos, contemplando mudanças de crenças, valores, atitudes e comportamentos, de modo a viabilizar a plena implementação do modelo conceitual de Controladoria, com as soluções desejadas pela empresa.

<b>Usuário</b>	<b>Necessidade de informação</b>
Gerência – Interno	
Controladoria – Interno	
Caixa	
Vendedor Televendas – Interno	
Vendedor – Interno	
Representante – Externo	
Auxiliar de escritório – Interno	
Motorista – Interno	
Ajudante de Motorista – Interno	
Contador – Externo	

A informação da controladoria é usada para estabelecer novos pontos de referência com os quais os relatórios são gerados e para corrigir erros que podem resultar do desempenho de determinadas atividades devido a informações ruins.

De tempos em tempos, a gestão achará necessário levantar bem como o todo está sendo administrado. A gestão necessita ter conhecimento de seu negócio prático.

Mudanças substanciais na demanda, nos serviços ao cliente, nas características do produto, podem indicar a necessidade de uma revisão da estratégia.

Esses procedimentos contemplam ferramentas que, se bem utilizadas, podem redundar no aperfeiçoamento contínuo dos processos empresariais.

No quadro identificamos algumas áreas em que as técnicas de controladoria podem ser utilizadas de forma eficaz, buscando comparar padrões de qualidade com controle já utilizados pelo mercado com os padrões obtidos na empresa:

Identificação dos procedimentos de controle de acordo com a empresa analisada e o objetivo proposto.

<b>Área Observada</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Objetivo proposto</b>
Nível de demanda dos produtos	Observação	
Endividamento	Exame	
Compras	Exame	
Serviço ao cliente	Confirmação	
Finanças	Exame	
Características dos produtos	Averiguação	
Relacionamento com fornecedores	Comparação	
Análise de espaço	Observação	
Estoque	Exame	
Velocidade da entrega	Exame	
Sistema de Informação	Observação	

Alertamos que a área financeira vem cada vez mais desempenhando um papel de fundamental importância nas organizações. Principalmente nas empresas pequenas nas quais, não raras vezes, o próprio dono exerce todas as funções, como eficácia dos planos da empresa está intimamente ligada à maximização de todos os recursos que são colocados à sua disposição, depende dos resultados obtidos.

### 3.2 O CONTROLLER NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

A figura do *Controller* está inserida no processo de crescimento das organizações, sua tarefa primordial é a de informação para os gestores. Normalmente este profissional mantém em seu currículo formações como: Economia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Gestão em Controladoria, pós-graduações, mestrados e doutorados.

Ele deve possuir experiência e conhecimento nas áreas financeiras, contábil e administrativa, mas também precisa conhecer marketing, economia, recursos humanos e, principalmente, estar acompanhando o mercado, seus concorrentes locais e externos, além de estar constantemente verificando e monitorando o seu próprio negócio.

O *Controller* é responsável por reunir, analisar, conferir e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa, como pagamentos, recebimentos, produção, parte comercial, e verificando a implementação de uma política econômica na empresa. Atua como controlador, analisando e verificando se as informações da contabilidade, custos, orçamentos estão de acordo com os sistemas gerais da contabilidade. Prepara e analisa relatórios com a saúde financeira da empresa, controla gastos específicos para adequação ao orçamento, prepara documentos relativos aos pagamentos de impostos, tributos e contas. O trabalho exige atualização permanente no que se refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da economia.



Suas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos Kanitz (1976), a função básica do controlador consiste em implantar e dirigir os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

As principais responsabilidades do controller são:

- Coordenação do Sistema de Planejamento e Controle (Sistema Orçamentário);
- Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineiras;
- Controle das Atividades (Análise dos Desvios Orçado x Realizado);
- Avaliação de Desempenho.

Para Nakagawa (1993, p.14) ...o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

É um trabalho que exige muita concentração, detalhamento, boa memória, minúcia, organização, imparcialidade, comunicação racional, cooperação, persuasão, síntese, persistência, iniciativa, visão econômica e muita atenção para o futuro.

### 3.3 MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÕES MODERNAS

As Operações das Organizações Brasileiras não mais param nos limites da fronteira do Brasil e sim operam na vastidão global. O mundo definitivamente se tornou uma “vila global”. O gerenciamento das organizações de todos os tipos e tamanhos no Brasil e no mundo está encarando as oportunidades e desafios de operar em um mercado mundial de negócios. Esta abertura de mercado ocorrida nos meados dos anos 1990 no Brasil, impactou na mudança dos modelos de gestão empregados pelas organizações Brasileiras. Esta abertura fez com que a gestão voltada para dentro do mercado nacional de baixo padrão de competitividade deixasse de existir. Em contrapartida, novos modelos de gestão começaram a focar na redução de custos para melhorar a competitividade.

Gestores se depararam com um ambiente no qual as mudanças surgem a uma taxa sem precedentes, novos competidores aparecem da noite para o dia e velhos competidores simplesmente desaparecem através de fusões, aquisições ou por falharem em continuar de pé devido às mudanças no mercado. A concorrência com as organizações internacionais, as quais já tinham se enquadrado no novo modelo mais produtivo e competitivo é simplesmente mortífera. Além disso, constantes inovações em computadores e em tecnologias de telecomunicação combinadas com a globalização dos produtos e com o mercado financeiro têm criado um mundo caótico. Como resultado, muito dos manuais e princípios de gestão criados anteriormente, estão longe de ser confiáveis e ou não mais se aplicam nos dias de hoje.

A falta de preparo e planejamento dos departamentos de recursos humanos também foi um grande agravante para o choque sofrido pelas empresas. Com o aumento da concorrência era necessário buscar a melhoria contínua do processo. Remunerações igualitárias, não davam incentivos para os profissionais que buscavam obter uma maior produtividade. Sem receber nenhum tipo de benefício ou bonificação pelo seu resultado, este modelo de gestão não motivava e não dava o necessário espírito de busca e conquista para resultados da empresa. Muitas vezes o profissional não entendia nem sequer o seu devido papel dentro da mesma, dificultando ainda mais a busca pelo atingimento dos resultados. A baixa capacidade de inovação e criatividade dos gestores engessados no sistema, acabava por inibir qualquer tentativa de boa atitude e comportamento dos colaboradores. Impossibilitando então, o processo de melhoria contínua, necessário para a sobrevivência de qualquer organização.

Novo modelo de gestão com foco no profissional que busca ser mais produtivo era requisitado para forçar as organizações brasileiras e os profissionais a se tornarem ágeis, flexíveis e altamente adaptativos, diante das constantes mudanças dos produtos e serviços. Da mesma forma, as empresas estão sendo forçadas a desenvolver um melhor entendimento sobre o que realmente faz bem, para então alocar os recursos limitados, na sua real expertise. ✧

A Gestão focado na redução de custos passa a ser então o diferencial competitivo nas empresas brasileiras, como em todo o mundo. As ameaças do mercado externo fazem com que as empresas que não estejam preparadas para re-estudar seus custos sofram ataques inesperados e corram riscos incalculáveis de sobrevivência. "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada

vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas” ( SUN TZU, séc. VI a.C.)

O sucesso das organizações brasileiras será a flexibilidade e a habilidade de aprendizado e de respostas rápida, guiada por gestores que possam desafiar os pensamentos tradicionais, utilizar o conhecimento intelectual das organizações e da capacidade massiva e revolucionária de executar mudanças. As organizações brasileiras têm de desenvolver a capacidade de continuamente aprenderem e adaptarem-se as mudanças para atingirem sucesso em longo prazo neste tipo dinâmico de ambiente global, para não serem atropeladas pela globalização da economia.

“No afã de recuperar o atraso, muitas organizações passaram a adotar modelos de gestão voltados para a implementação de novas técnicas gerenciais, como Gestão pela qualidade Total, Reengenharia, Terceirização, Downsizing, etc”. (ALVES, RODOLFO. 2002)

## 4. REENGENHARIA

A necessidade de mudanças contínuas e inovações está fazendo com que muitas organizações literalmente se reinventem. Gestores têm sido encarados pela necessidade de reestruturarem suas organizações, reduzindo os níveis verticais, redesenhando os cargos em torno dos seus times ou praticando um processo de reengenharia do trabalho. Reengenharia refere-se ao redesenho radical de todas as áreas de trabalho para aumentar a produtividade e performance financeira (J. WORSHAM, 1996). É um processo qual as suposições tradicionais e visões são questionadas e as atividades de trabalho são radicalmente alteradas e redesenhadas. A essência da reengenharia pergunta como seria desenhado toda a estrutura e o processo da companhia se nós começássemos do rascunho?

### 4.1. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Outro modelo de gestão, como a Gestão da Qualidade Total, também foi e continua sendo implementada pelas organizações brasileiras. A Gestão da Qualidade Total ou TQM, foi inspirado em um pequeno grupo de *experts* de qualidade, com seu maior promissor sendo o americano W. Edwards Deming. Em 1950, Deming foi ao Japão e aconselhou muitos *top managers* japoneses sobre

como aumentar a produtividade efetivamente. Centrado neste método de gerenciamento, estava o uso de estatísticas para analisar a variabilidade no processo de produção. Uma bem gerenciada organização, segundo Deming, é aquela qual o controle estatístico reduz a variabilidade e resulta numa qualidade uniforme e previsível de quantidades de saídas. Hoje em dia o programa original de Deming foi expandido na TQM. Uma filosofia de gerenciamento dirigida pelo aumento contínuo e resposta da necessidade e expectativa do consumidor (G. Koretz). Hoje em dia o termo consumidor em TQM tem sido expandido para qualquer um que interage com o produto ou serviço da organização, seja ele interno ou externo, colaborador, fornecedor ou a pessoa que compra a mercadoria ou serviço. O objetivo é criar na organização o comprometimento com a melhoria contínua.

Ainda há na sociedade, explicitamente nas pequenas e médias empresas, principalmente aquelas que estão fora dos grandes centros urbanos, alguma resistência na adaptação a novos e mais eficaz métodos de trabalho. A Reengenharia é uma palavra atrativa, mas ainda envolta num certo mistério, não porque encerra algum mecanismo obscuro, mas porque não está suficientemente disseminado o seu significado.

#### **4.1.1 O que é a Reengenharia e o que tem haver com a controladoria?**

De acordo com a definição original de Hammer e Champy, a reengenharia é a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho,

visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos tais como custos, qualidade, serviço e velocidade.

A Reengenharia está focada nos processos de grande amplitude, dentro de uma empresa, principalmente nos processos que atravessam várias áreas funcionais.

Portanto, uma ação de Reengenharia não pode ser iniciada, ou suportada, na base ou na hierarquia intermediária de uma empresa. Tem de ser implementada no seu topo e é aí que tem de ser suportada com convicção com informações da controladoria.

As pessoas, e conseqüentemente as empresas, não são muito receptivas às mudanças. E isso constitui um grande obstáculo à implementação de ações de reengenharia. Mas por outro lado, as empresas que não se adaptarem aos novos métodos de comércio e satisfação de clientes não poderão durar no mercado comum onde todos estão incluídos e a concorrência é intensa. Convém, no entanto, manter presente que uma ação de reengenharia pode não ser adequada a uma empresa. A indústria, no seu conjunto, renova-se e reinventa-se, regularmente.

Contudo, se uma empresa utiliza metodologias e tecnologias ultrapassadas em lugar das que são utilizadas pela concorrência, então uma ação de reengenharia pode vir a ser, urgentemente, necessária. A reengenharia é um remédio forte, mas não é necessariamente o mais indicado para uma determinada empresa. Se a execução técnica é a adequada, então provavelmente as necessidades podem ser outras, tais como mudança organizacional, desenvolvimento de técnicas de gestão, etc.

O maior problema que as empresas, na generalidade, enfrentam são do foco estratégico, financeiro e não operacional. Por isso mesmo, é absolutamente essencial que uma empresa tenha as suas opções estratégicas e financeiras bem definidas antes de qualquer estudo ou ensaio.

Apesar de distintos, ambos:

- colocam ênfase na satisfação dos clientes
- usam processos de medida de eficácia
- têm foco nos processos de negócio
- fazem uso intensivo de trabalho de equipe
- mudam os valores e as crenças
- forçam tomadas de decisão
- necessitam do empenho absoluto dos níveis mais altos da empresa.

As razões

Existem duas razões primordiais pelas quais as empresas estão a procurar novas idéias na busca de alterações de fundo: são os efeitos da globalização que gerou um universo competitivo e as exigências dos clientes.

Durante muitos anos, uma empresa era considerada segura, caso fosse competitiva numa dessas três áreas:

- Custo / Produtividade
- Qualidade / Serviço
- Rapidez de resposta / Flexibilidade.

Corremos rapidamente no sentido da necessidade de uma empresa ser boa, na totalidade das três áreas. As empresas vão ter que oferecer qualidade, com um serviço rápido e flexível e por um custo relativamente baixo. De forma a atingir estes



objetivos as empresas têm estudado e desenvolvido processos no sentido a produzir o que é realmente importante para o cliente. A necessidade de aumentar a flexibilidade quanto à aceitação dos pedidos e a diminuição do tempo de resposta são objetivos já urgentes. Na época (já longínqua...) em que as condições de mercado estavam bastante estáveis, o trabalho nas empresas estava dividido em tarefas muito simples, que eram efetuadas por uma força de trabalho sem qualquer especialização.

Era então necessária a existência de vários níveis de supervisão que garantiam a interligação convenientemente entre as tarefas individuais. Os processos decorrentes eram, necessariamente, cada vez mais complexos.

Nos tempos atuais, as empresas ao serem confrontadas com, cada vez mais, exigências de velocidade, flexibilidade e capacidade de resposta tendem a desenvolver processos que sejam simples.

Tais processos só podem ser criados criando ligações diretas entre pessoas que podem, e devem, estar aptas a executar tarefas complexas. Uma estrutura de comando complexa absorve muito do tempo disponível. Os processos são agora geridos por uma compreensão e acordo geral sobre a Visão da empresa e os processos utilizados.

#### **4.1.2. Como é feita a reengenharia? - Como se aperfeiçoar e progredir constantemente, sem perder espaço para a concorrência cada vez mais feroz?**

As várias fases de um processo de reengenharia estão sumariamente descritas a seguir.

### *Fase 1 - Posicionamento para a mudança:*

Não é mais do que a definição do posicionamento estratégico da empresa e a constatação das razões e dos objetos da mudança. Desenvolvem-se objetivos e mobilizam-se recursos necessários à aplicação.

### *Fase 2 - Identificação dos processos existentes*

É fundamental identificar os processos existentes e o motivo dos mesmos terem sido aplicados assim. Este conhecimento quando associado aos objetivos da empresa e aos necessários níveis de qualidade, permite estabelecer os alicerces da recriação daqueles processos.

### *Fase 3 - Recriação dos processos*

Consiste no repensar de novos métodos organizativos e operacionais, de forma a atingir os objetivos da empresa, satisfazendo as suas necessidades. É essencial solicitar ajuda aos elementos e grupos chave, à medida que a Visão é criada, de forma a garantir o sucesso da transição.

### *Fase 4 - Transição para o novo sistema*

Engloba todo o desenvolvimento estratégico e comercial da transição para os processos relativos à Visão. São efetuados os ensaios dos novos processos de forma a demonstrar e desenvolver os conceitos associados e assim fazer aumentar o entusiasmo dos envolvidos. É efetuada a gestão da mudança a todos os níveis da empresa.

**4.1.3. Lutar para superar a concorrência, otimizando os recursos e processos disponíveis, para não ficar em desvantagem no futuro, quando o ambiente mudar de repente ou mesmo quando o ramo escolhido atrair nova concorrência.**

Naturalmente que não existe o modo certo de efetuar uma ação de reengenharia a uma empresa, várias organizações efetuaram aproximações, radicalmente, diferentes às várias fases de reengenharia, tal como descritas acima. De uma forma geral, uma empresa que encare de forma séria um processo de reengenharia leva alguns meses para finalizar a Fase-1. A Fase-2 pode levar de 1 a 5 meses a completar. A Fase-3 de 1 a 4 meses e a Fase-4 pode levar até 2 anos de trabalho.

Saber o que é, porque se faz e como se faz, são os passos mais simples no caminho da reengenharia de uma empresa. As dificuldades surgem nos detalhes seguintes.

Vamos ver seguidamente quais são as chaves para o sucesso do empreendimento e a que nível da empresa têm de ser aplicadas.

#### **4.1.3.1. Chaves para o sucesso de uma Reengenharia**

Os ingredientes para a mudança que se deseja, e para que esta possa ser sustentada, são os seguintes:

- Visão

- Capacidades
- Incentivos
- Recursos
- Plano de ação

É necessário ter uma Visão de forma a que todos tentem atingir os mesmos objetivos.

A visão é uma imagem do que se pretende atingir em termos de:

- pessoas
- produtos/serviços
- processos
- instalações
- cultura
- clientes

Todos os elementos da organização devem poder ver o que é necessário para atingir os objetivos pretendidos e, assim, através das suas decisões e ações empurrar a organização para mais perto da visão. Sem uma visão implementada, qualquer organização será confusa e com metas desfocadas.

As capacidades individuais são indispensáveis para que os envolvidos possam desempenhar as suas funções dentro dos novos processos.

Estas capacidades podem ser:

- técnicas
- de liderança
- interpessoais

Sem essas capacidades, as pessoas sentir-se-ão ansiosas e serão incapazes de atingir os seus objetivos.

Os incentivos são normalmente, o último elemento a mudar.

Sem incentivos as pessoas não mudam ou, quando muito, efetuarão pequenos reajustamentos. Os incentivos incluem:

- reconhecimento
- recompensa
- compreensão individual do que é que eu ganho com isto?

Com os incentivos as pessoas tendem a valorizar mais rapidamente os seus benefícios com as mudanças e a organização aproxima-se mais da sua visão.

Os recursos abarcam:

- pessoas
- dinheiro
- informação
- instalações várias
- equipamento

Sem recursos as pessoas frustram-se ( em razão de serem ) mandatárias de uma mudança que cada vez parece mais irrealista.

Um Plano de ação composto por :

- lista de atividades
- definição de responsabilidades
- datas limite

Oferece o necessário suporte de ação que permitirá implementar as mudanças objetivadas. Sem um plano haverá falsas partidas, pois as pessoas não saberão o que fazer a seguir e não compreenderão como é que atividades, aparentemente, distintas se movem todas em direção ao mesmo objetivo.

Deve assegurar-se que cada um destes elementos foi levado em consideração e está preparado para ocupar o seu lugar, é um fator essencial e fundamental para que a ação de reengenharia pretendida possa ser levada a bom termo.

Muito deste trabalho será feito, por si, à medida que os quadros superiores se forem mentalizando e posicionando (de forma positiva) para a mudança.

### **Quem deve ser envolvido?**

Para um processo de reengenharia ter sucesso é necessária a contribuição, dedicada, de vários elementos. A mais crítica, é sem dúvida, a prestada pelo dono, presidente ou diretor-geral da organização.

Este elemento tem de estar convencido da necessidade da reengenharia e colaborar na resolução dos acidentes de percurso que, inevitavelmente, surgirão. Em algumas situações, esta pessoa passa a colaboradores seus as tarefas do dia-a-dia, para se dedicar em exclusividade à tarefa da reengenharia.

São também necessários os formadores de opinião, estes elementos serão escolhidos entre os líderes de opinião dentro da organização, estas pessoas estão prontas a adotar as mudanças necessárias e serão úteis a ajudar e a encorajar outros a adotá-las igualmente. Estes elementos desempenharão um papel chave nos processos de comunicação interna e de mudança efetiva.

Chega-se assim à necessidade de criar equipes de condução estratégica e tática.

As suas funções passam por fornecer linhas de orientação de acordo com a estratégia definida, ajudam a gerir as necessárias mudanças e comunicação e resolvem questões organizacionais relacionadas com os processos. Tipicamente estas pessoas são líderes internos, que têm a ganhar com a iniciativa de reengenharia e possuem uma perspectiva ampla de como processos específicos podem afetar a organização no seu todo.

Um dos seus objetivos é assegurar-se que os necessários fatores de sucesso estão a ser devidamente utilizados, para aumentar as probabilidades de sucesso do exercício de reengenharia em curso, e monitorarão, procurarão e escolherão os necessários recursos, de acordo com as necessidades apresentadas pelas várias equipes. Muitas vezes é nomeado um Chefe da Reengenharia, pertencendo normalmente à(s) equipe(s) de condução tática, este indivíduo coordena os trabalhos desenvolvidos pelas várias equipes que contribuem para a reengenharia da organização. Ele (ou ela) é o guardião da metodologia adotada e é o interlocutor ideal para com os consultores externos, o Chefe assegura-se que as equipes têm, à sua disposição, os necessários recursos sejam eles humanos, ou de equipamento e coordena as várias atividades no sentido destas se reforçarem mutuamente.

Por fim, é obviamente necessário que ao longo das várias etapas da reengenharia, se formem várias equipes para efetuar trabalhos definidos e claramente objetivos. Estas equipes serão constituídas por um líder, um facilitador e os restantes elementos. Ao líder cabe a responsabilidade pela execução da equipe, sendo ainda o elo de comunicação entre a equipe e o resto da organização.

Ao facilitador cabe o trabalho de dar apoio ao líder e de manter o trabalho da equipe dentro da direção previamente definida, assegurando-se que todos têm possibilidade de colaborar.

### **Analisar os resultados**

O benefício mais significativo que as empresas podem ter da aplicação de uma reengenharia é significativo; têm uma melhoria nos processos entre 50% a 100%. Os custos diminuem, enquanto que a velocidade, qualidade e serviços prestados aumentam de forma dramática.

Infelizmente, a reengenharia permite em apenas 20% dos casos que os lucros aumentem. Para que os lucros e receitas aumentem e os custos diminuam, requer uma dedicação, profundidade de ação e uma liderança que a maioria das empresas não consegue acompanhar.

A reengenharia terá uma probabilidade de sucesso muito maior se for entendida como um meio de crescer, aumentando as mais valias criativas.

Caso a reengenharia seja encarada como uma mera ferramenta de diminuir custos e reduzir pessoal, então as probabilidades de implementá-la serão muito baixas devido à resistência passiva introduzida pelo elemento humano.

As empresas que venham a considerar uma reengenharia têm de entender que a reengenharia, por si só traz custos, e como tal é necessário pesá-los face aos ganhos que se pretendem vir a obter.

Aqueles custos são de nível contratual, consultoria, e implementação das medidas a tomar, a mudança, ou a implementação da reengenharia, só é óbvia



quando os custos da manutenção do sistema forem maiores do que os custos da mudança...mas então já poderá ser tarde.

#### **4.1.4.Downsizing**

Outro fator que levou as empresas brasileiras ao colapso, foi que até a década de noventa, para manter o máximo controle das organizações, eram criados grandes e poderosos departamentos corporativos para cuidadosamente monitorar as decisões dos baixos níveis de gerência das numerosas e espalhadas sedes da empresa. Atividades de suporte como contabilidade e manutenção eram feitas por empregados da corporação. Este tipo verticalizado de estrutura não se aplica mais hoje em dia. A maioria das empresas têm desmantelado este tipo de hierarquias para reduzir custos aprimorando sua eficiência e competitividade, aumentando a participação do funcionário, melhorando a flexibilidade e concentrando naquele ramo de atividade que elas podem fazer melhor. Estes esforços de redução de pessoal tem sido executado pelas empresas na forma de *downsizing*, usando terceirização e funcionários temporários para suprir estas funções. *Downsize* reduz o tamanho da força de trabalho da companhia através de grandes massas de demissões.

Durante os últimos anos, milhares de executivos, gerentes e profissionais vem sendo desligados das empresas para reduzir custos, na tentativa de aumento de produtividade, competitividade e sobrevivência no mercado global.

## **Gerenciamento por Objetivos (MBO Management by Objectives)**

Com atenção voltada para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores para com a companhia. Chamado de *Management by Objectives*, de repente não havia suficientes MBAs pelo mundo. Sensibilizando gestores da importância de termos estratégias claras, objetivos e metas mensuráveis. MBO prometeu que definindo metas claras para os colaboradores, estes saberiam exatamente o quê era esperado fazendo com que estes maximizassem seus esforços para atingir seus objetivos.

### **PLANEJAMENTO ESTRATEGICO**

Observa-se diferentes modos de operação e características na administração das diversas organizações, percebe-se diferenciais em relação aos elementos e variáveis administrativas.

Encontrando-se assim inúmeras diferenças em relação à gestão administrativa dada a processos de planejamento e controle e à utilização dos recursos organizacionais: humanos, físicos e financeiros, e o posicionamento em relação às variáveis ambientais.

O modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de princípios e definições dependentes de crença, valores e expectativa de cada gestor. Na verdade, um grande modelo de controle, que determina as diretrizes da organização e o monitoramento de seus resultados.

Porém nem sempre o modelo de gestão apresenta clara definição por essa razão, um dos princípios básicos da gestão é uma clara definição de seu modelo de gestão e a integração deste com os modelos de decisão, informação e mensuração.

Deve-se observar na literatura recomendações na definição do modelo de gestão conceitos de:

Estilo: administrar é tomar decisões e direcionar o modo de como será exercido o controle da gestão pode ser de gestão participativa, centralizada e estatizada.

Seu estilo determina a natureza da estrutura da organização e seu tamanho.

Processo: devem-se ter objetivos claros e precisos e que sejam planejados e controlados. Serve de suporte ao processo de decisão e realiza-se por meio do planejamento estratégico É exatamente no contexto de um ambiente em estudo e de indefinições gerenciais ou mesmo de indefinições econômicas que o planejamento estratégico deve ser adotado, pois a partir dele é que executivos poderão delinear um futuro promissor. E as maneiras de alcançá-lo ou dele se aproximarem, mesmo porque se uma maneira não der certo, poderá saber como adotar outra maneira.

Originado em Harvard, planejamento estratégico "é a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos". CHIAVENATO (1993).

O planejamento estratégico é uma tomada de decisões deliberadas e sistemáticas, envolvendo toda empresa por longo período de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

É, também, um processo contínuo, integrado de recursos capacidades e potencialidades. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas, sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

O planejamento estratégico exige do administrador quatro fases de fundamental importância, que devem ser bem definidas, para o êxito dos objetivos:

determinação clara dos objetivos empresariais;

- análise ambiental externa;
- análise organizacional interna;
- formulação de alternativas estratégicas.

A fase mais detalhada do processo de tomada de decisões é a do planejamento. Os planos são na verdade mais táticos que estratégicos e são orientados para áreas de oportunidade de produtos e ou mercado específico.

A estratégia tem como tarefa desenvolver planos buscando como resultado índices de crescimento como também taxas de retorno sobre os investimentos, através de conquista de posição vantajosa no mercado.

Sua aplicação depende mais da atitude dos executivos do que da abrangência dos conceitos.

Planejamento operacional que planeja a previsão de meios ou atividades que deverão ser acionados para atingir um objetivo. Programação das atividades ao longo de um período de tempo e o Controle, ação para verificação dos planos e metas atingidas.

CHURCHILL (2000, p.600 ) conceitua os três tipos de planejamentos:

-“Planejamento estratégico: atividades que levam ao desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos e de estratégias que possibilitem o alcance desses objetivos”.

-“Planejamento tático: criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio”.

-“Planejamento operacional: criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo”.

O plano estratégico é o mais amplo da empresa, pois envolve todos os recursos e áreas de atividades e procura os objetivos a nível organizacional.

O planejamento estabelece objetivos e prevê os recursos indispensáveis a sua execução, de acordo com as necessidades atuais e futuras de uma empresa, através de uma auto-avaliação junto do negócio da organização.

Modelos de Decisão: é a busca da eficácia deve estar integrado aos processos acima citados.

Modelo de informação: são probabilísticos deve proporcionar condições da operacionalidade da empresa e otimizar o resultado com informações interligadas.

## 5. PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO

O planejamento econômico financeiro permite que a empresa realize seu trabalho com menor margem de erro, dificuldades ou problemas inesperados. Para colocá-lo em prática é necessário um Modelo (esse modelo dita as atitudes que o administrador deve ter para que o seu planejamento econômico-financeiro, realmente tenha os resultados esperados).

Retorno sobre o Investimento (ROI) ou Fórmula da Du Pont.

O ROI é uma das melhores medidas de eficiência operacional de uma empresa.

ROI = margem líquida X giro do ativo total

ROI =  $\frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita líquida}} \times \frac{\text{receita líquida}}{\text{ativo total}}$

ROI =  $\frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$

Retorno do Capital Próprio

RCP =  $\frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$

Se quiséssemos, poderíamos multiplicar esse índice por Ativo/Ativo sem alterar coisa alguma:

$$\text{RCP} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Ativo}}$$

$$\text{RCP} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{patrimônio líquido}}$$

$$\text{RCP} = \text{Retorno sobre Ativos} \times \text{Multiplicador do Capital Próprio}$$

$$\text{RCP} = \text{RSA} \times (1 + \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital Próprio}})$$

Pode-se ainda decompor o RCP multiplicando o numerador e o denominador pelo valor total das receitas líquidas de vendas

$$\text{RCP} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Reorganizando essa expressão, obtemos:

$$\text{RCP} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{RCP} = \text{Taxa de Retorno de Ativo} \times \text{Multiplicador do capital próprio}$$

$$\text{RCP} = \text{Margem de lucro} \times \text{Giro do ativo total} \times \text{Multiplicador de capital próprio.}$$

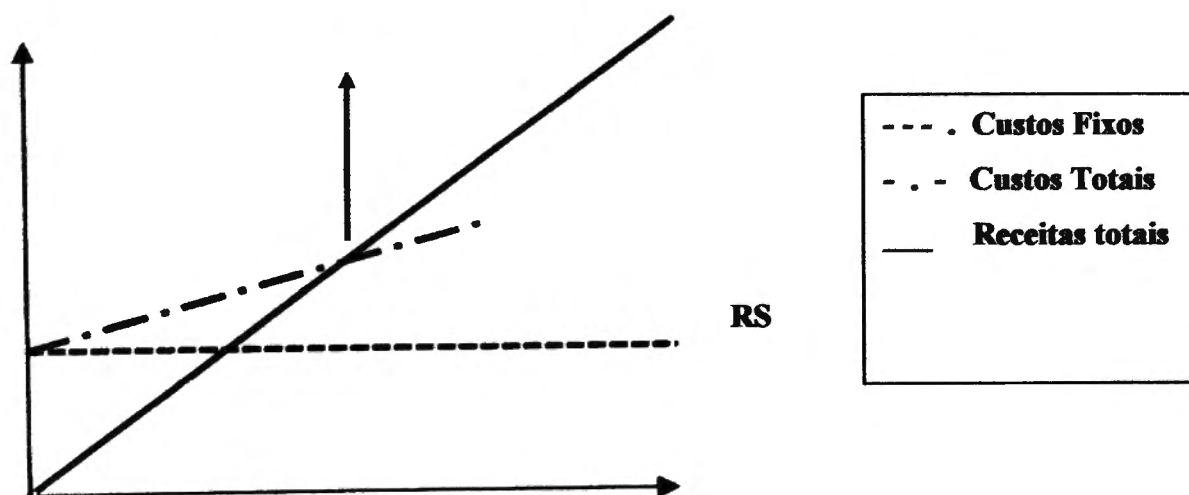




em R\$

	<u>A</u>	B	C	D	E	F
<b>VENDAS</b>	2.000	4.000	5.000	10.000	11.000	14.000
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	1.000	2.000	2.500	5.000	5.500	7.000
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	1.000	2.000	2.500	2.000	4.000	4.000
<b>CUSTOS FIXOS (INFRA-ESTRUTURA)</b>	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000
<b>LAJIR</b>	-1.000	0	500	3.000	1.500	3.000
<b>GASTOS FINANCEIROS (JUROS)</b>	0	2.000	2.000	0	0	0
<b>LAIR</b>	-1.000	-2.000	-1.500	3.000	1.500	3.000
<b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>

Gráfico do Ponto de Equilíbrio



## FATURAMENTO , SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Em uma empresa para que se possa ter a noção de **faturamento**, deve-se primeiramente observar qual é o percentual pré-definido de cada produto para que se possa saber o faturamento mensal da empresa. Também é necessário visualizar a **segmentação de mercado**, a empresa deposita a sua atenção no setor em que ela se sai melhor em vendas, peças colocadas ou serviços para obter maior lucratividade. Além de tudo isso o faturamento depende da **participação de mercado** da empresa o qual pode ser alcançado ou até mesmo ganhar um maior destaque através dos meios de comunicação tais como a televisão, jornais, rádios etc... São as chamadas estratégias de conquista de mercado.

### ***BUSINESS PLAN***

Muitas empresas adotam o *Business Plan*, ou seja, planejamento permanente, para sua organização e maior lucratividade. Nesse método é fundamental saber as missões da empresa ou visão estratégica, direções, e os seus objetivos.

Porém muito mais que isso é necessário para a prática desse planejamento, tais como concordar com as metas, decidir recursos envolvidos e os planos de trabalho.

Esse planejamento apresenta muitas vantagens, pois permite visualizar os efeitos antecipados de determinados assuntos que podem influenciar de uma área

para outra, dessa maneira pode-se intervir quando for conveniente e mudar os planos. Dessa maneira é possível observar que esse planejamento não é um ato isolado, pois depende de ações inter-relacionadas e só assim os objetivos previamente estabelecidos poderão se realizar.

Procura-se verificar se objetivos requisitados serão viáveis através de hipóteses. A principal vantagem desse plano é evitar surpresas.

Para que não haja planos inadequados a própria empresa deve elaborar o seu plano, o qual deve ser feito por etapas. Na atualidade as empresas que obtém maior sucesso são as que procuram sempre a inovação e a adaptação aos seus clientes, por isso, se faz necessário o estabelecimento de cenários. É também muito importante saber administrar o capital de giro, pois, é através dele que se dimensiona os investimentos.

## ***ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO***

Um dos itens indispensáveis para uma boa administração é a **elaboração do orçamento**, porque ela assegura o equilíbrio das finanças da empresa. Para que isso ocorra é necessário uma boa contabilidade a qual deverá fornecer os valores orçamentários, além disso, um envolvimento dos demais setores evitará futuros erros. Apesar de ser um método muito bom apresenta muitas vantagens e algumas desvantagens também. Todavia as desvantagens podem ser solucionadas com atenção, esforço, previsões e contar com a ajuda da administração além de muita organização.

## **ORÇAMENTO DE VENDAS**

Como a venda é praticamente a responsável pelo dinheiro existente e uma empresa, é necessário que se faça um **orçamento de vendas** para que isso se concretize é adequado ter conhecimentos básicos sobre a empresa e prestar atenção mas, estratégias administrativas de curto, médio e longo prazo. Podendo assim determinar como as vendas acontecerão e quais serão os produtos vendidos. Estabelecer uma meta para que haja produtividade e lucro é primordial.

É necessário exigir uma análise de mercado, clientela e ambiente de venda entre outros fatores para que o orçamento possa ocorrer de forma positiva.

Fator importantíssimo, não podemos deixar de citar a capacitação técnica a qual deve ser considerado tanto do lado de quem elabora os relatórios como do lado de quem recebe os relatórios e tem seu desempenho avaliado. No que se refere aos responsáveis pelo processo de controle orçamentário, alguns aspectos de capacitação técnica devem ser enfatizados os conhecimentos do negócio, da técnica de planejamento e controle; e da Clareza dos resultados.

Conforme cita **Welsch** em seu livro "orçamento empresarial" ; 'a menos que haja um plano de vendas realista, praticamente todos os outros elementos de um plano de resultados serão diretamente incorretos ou não corresponderão à realidade. Assim sendo, o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de venda. As vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; os investimentos adicionais em ativos imobilizados, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

Por mais óbvio que possa parecer, em muitos casos, a absoluta falta de conhecimento de detalhes importantes sobre o modo de operar da organização proporciona debates infundáveis sobre desempenho. O conhecimento do negócio, das operações comerciais, da forma de obtenção de suprimentos, do gerenciamento de estoques, da captação de recursos e mesmo da forma de encerramento contábil é de grande importância para a participação de profissionais no processo de planejamento e controle

### ***ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO***

O **orçamento da produção** se faz necessário para se saber o quanto a indústria irá vender de determinado produto, é necessário a existência de estoques alojados de maneira adequada.

### ***ORÇAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA E COMPRAS***

O **Orçamento de Matéria-Prima e Compras** é um orçamento que envolve os seguintes orçamentos auxiliares que são o Orçamento de matérias-primas para produção, o Orçamento da necessidade de compras, o Orçamento de estoque de matérias-primas e o Orçamento do custo das matérias-primas consumidas

Para obtermos as quantidades de matéria-prima exigida pela produção, pode-se fazer uso de métodos confiáveis para estimar as quantidades totais por meio de índices históricos e ajustados, tal como a relação entre o consumo de matérias-primas e a quantidade produzida anteriormente. Chamaremos essa relação de **Taxa—Padrão de Consumo**.

## **ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA**

O orçamento de mão de obra compreendem entre outros os salários pagos aos empregados diretamente envolvidos em atividades específicas de produção. A mão-de-obra indireta envolve todos os outros custos de pessoal, tais como salários de supervisores, ferramenteiros, funcionários de lojas, serventes, etc. para a elaboração desse orçamento se faz necessário à elaboração de um plano de quantidades de unidades a produzir saber O tempo médio de MOD a despender na fabricação de cada unidade de produto, O salário/hora médio previsto para o período a orçar e As taxas aplicáveis para a alocação de encargos sociais.

## **ORÇAMENTO DAS DESPESAS COMERCIAIS**

O Orçamento das Despesas Comerciais para a elaboração deste saber umas noções de contabilidade de custos, e que o custo de fabricação dos produtos compõe-se de Custos diretos Consumo de matéria-prima de Mão-de-obra direta de Custos indiretos de fabricação. Embora haja muitas variações na prática, o orçamento das despesas comerciais é comumente expresso o orçamento das despesas de vendas no plano de promoção de vendas e publicidade. O orçamento das despesas de vendas basicamente inclui dois tipos principais de custos, despesas do escritório central e despesas de campo.

## **ORÇAMENTO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS**

**Orçamento das Despesas Administrativas** consiste em baseá-las em planos e programas específicos. A experiência passada pode ser muito útil, quando ajustada às alterações esperadas das políticas administrativas e condições econômicas em geral. Uma análise dos dados passados geralmente fornecerá bases sólidas para o seu planejamento.

Segundo **Welsch** os custos e despesas de cada unidade administrativa (centro de responsabilidade) devem ser cuidadosamente planejados na preparação do plano anual de resultados . De acordo com o princípio de participação, o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos para que um orçamento de despesas realistas (detalhado por item de despesa) possa ser elaborado para cada departamento, divisão ou qualquer outra unidade administrativa superior. No planejamento de despesa de cada unidade (por responsabilidade) é necessários, em primeiro lugar, que seja estimado o volume de trabalho, produção ou atividade dessa unidade. Por exemplo, para preparar um plano de despesas para ao departamento de energia elétrica é preciso estimar a demanda esperada de eletricidade; um plano de despesas de pesquisa e desenvolvimento deve estar relacionado ao tipo e finalidade das atividades de pesquisa planejadas. Portanto, podemos ver que todo planejamento de despesas deve ser diretamente ligado às realizações planejadas ou esperadas da empresa.

No que se refere à preparação formal do plano anual de resultados devemos prever a inclusão de quadros de orçamentos de despesas separados para cada unidade administrativa (centro de responsabilidade).

**Welsch** se refere ao planejamento de despesas administrativas como o custo

de administração geral que incorre geralmente a um nível próximos da alta administração.

Em geral a melhor abordagem ao planejamento de despesas administrativas consiste em baseá-las em planos e programas específicos. A experiência passada pode ser muito útil, quando ajustada às alterações esperadas das políticas administrativas e condições econômicas em geral. Como muitas das despesas administrativas são fixas, um análise dos dados passados geralmente fornecerá bases sólidas para o seu planejamento.

O principio de orçamentos variáveis tem sido geralmente aceito no controle de custos indiretos de produção, ma não existe motivo pratico algum para não aplica-lo ao controle das despesas administrativas. O fato de muitas das despesas administrativas serem fixas torna ainda mais simples a utilização de orçamentos variáveis.



## **6. PREMISSAS FUNDAMENTAIS NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

*Informação*, s. f. Esclarecimento; explicação; instrução; aviso; comunicação; fornecimento de dados, notas, argumentos, etc. (Minidicionário da Língua Portuguesa) Silveira Bueno.

### **6.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL**

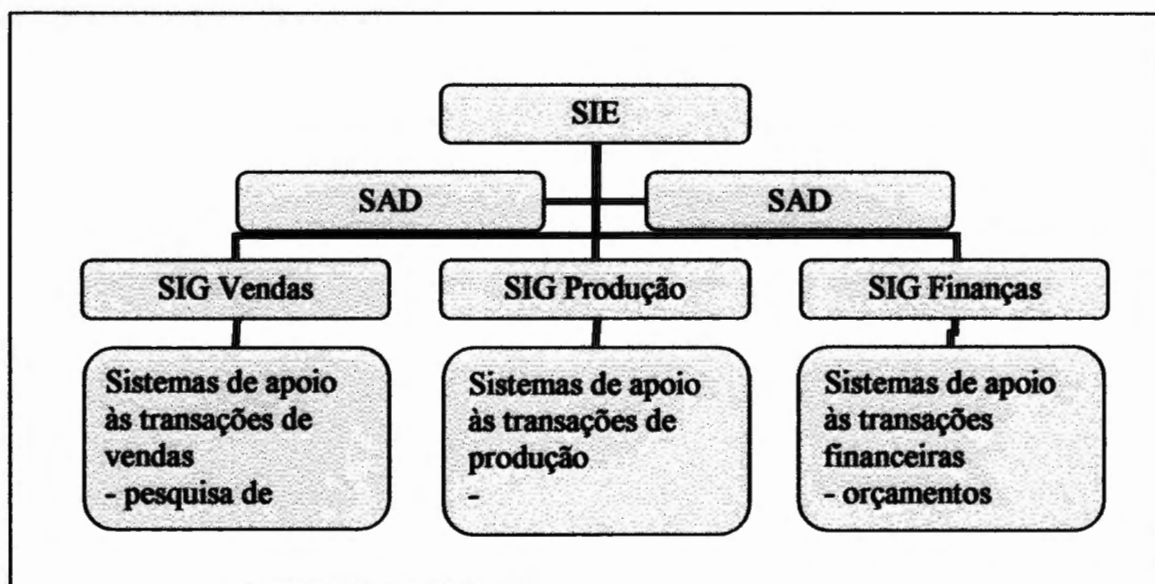
A evolução da tecnologia tem gerado facilidades aos administradores. Não importa o tamanho da empresa, o que interessa é a dinamicidade das inovações tecnológicas.

Recursos cujos que facilitam diversos tipos de informação a uma tomada de decisão, sejam em níveis operacional, gerencial e estratégico.

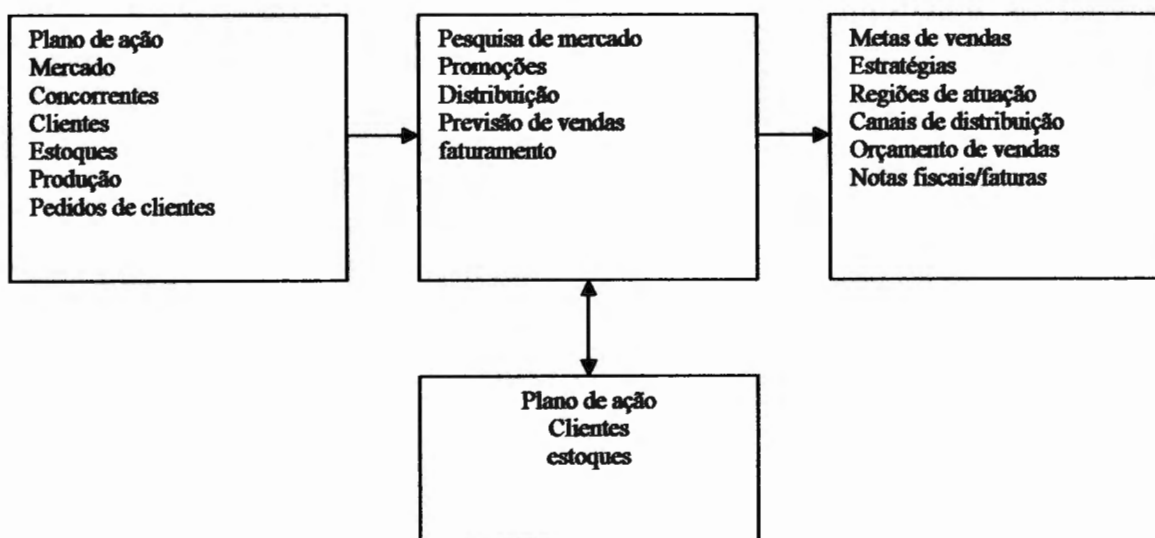
#### **6.1.1. Arquitetura e Funcionalidade de Sistemas de Informações Gerenciais**

As informações contidas no banco de dados produzem informações adequadas para os administradores como mostram as figuras a seguir:

**FIGURA 1 - Arquitetura de sistema global de informações.**

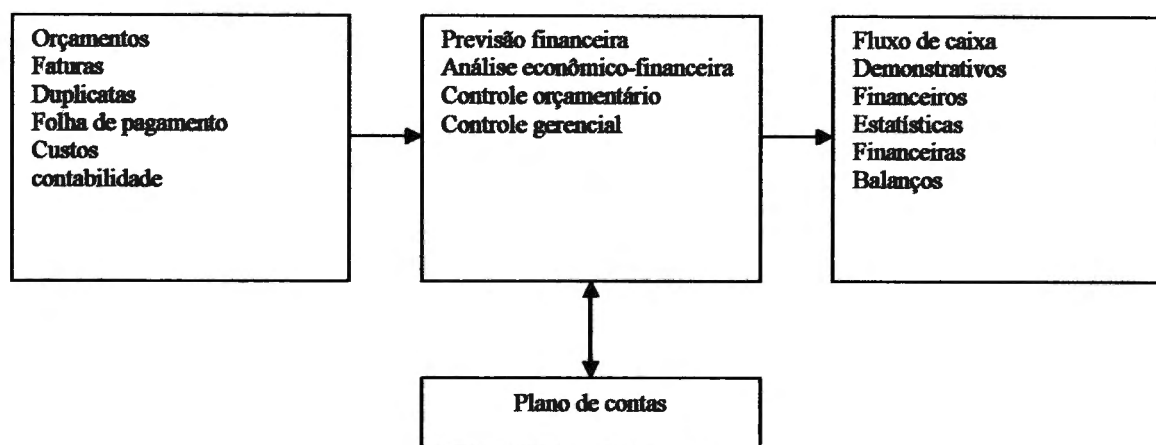


### Sistema de informação Gerencial para Vendas



**FIGURA 2. Sistema de informação gerencial de vendas**

## SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL DE FINANÇAS



**FIGURA 3.** Sistema de informação gerencial de finanças

Que informações seu sistema deverá possuir para realizar controle econômico e financeiro de sua empresa, qual abrangência do sistema de informação gerencial para estruturar uma controladoria eficaz e o papel do *controller* dentro da empresa. O Controlador deve decidir por um sistema de informação, que pode ser desenvolvido especificamente para a empresa, ou pode decidir pela compra de um software já existente no mercado. Em ambos os casos, há a necessidade do conhecimento de todas as operacionalidades e funcionalidades mínimas necessárias para que os responsáveis pela sua administração dentro da empresa consigam efetivá-lo e operá-lo eficazmente, considerando também as integrações necessárias dentro de um sistema integrado de gestão empresarial.

- Controle financeiro.
- Controle contabilidade gerencial.
- Controle de estoque.

- Custos e orçamentos.
- Gestão de impostos.
- Análise financeira e de balanço.
- Controle de vendas.
- Comissões
- Acompanhamento do negócio ou controladoria estratégica.

Além disso, é necessário que o sistema contemple a abrangência necessária para se constituir no principal sistema de Controladoria, operacional e estratégica, de tal forma que seja utilizado por todos os níveis hierárquicos dentro da organização, e seja realmente um instrumento para o processo de gestão e avaliação de desempenho dentro da empresa.

#### Diagnóstico externo

A análise do ambiente externo é imprescindível para que a organização possa delimitar suas ações em relação aos seus objetivos. Para tanto leva-se em consideração:

Análise das oportunidades - a oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial.

O mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz, mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço, existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto, existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto podendo sobrá-la em caso de desconto.

Análise das ameaças – a concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preços mais baixos, os consumidores estão comprando em lojas a empresa tem pouca participação, a concorrência saiu na frente com forte campanha promocional.

Objetivos - os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. As metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados.

O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa.

## **7. ESTUDO MERCADOLÓGICO E SUA CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DE NEGÓCIOS**

### **7.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

#### **7.1.1.Administração de Marketing**

“É definida como análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar , desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais.

#### **7.1.2.Ambiente de Marketing**

##### *Macroambiente*

Grandes Forças sociais que afetam todo o micro ambiente, apresentadas a seguir :

Ambiente Demográfico	- Demografia é o estudo da população humana em termos tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos; sendo assim é de grande interesse, pois envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados.
Ambiente Econômico	- Este consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor. Também deve-se ficar tanto para a distribuição de renda quanto para a renda média da população.
Ambiente Natural	- Aqui inclui-se os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como insumos ou que são afetados pelas atividades de marketing.
Ambiente Tecnológico	- É talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. Novas tecnologias são sinônimos de novos mercados e oportunidades.
Ambiente Político	- As decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.
Ambiente Cultural	É constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos , as percepções , as referencias e os comportamentos da sociedade.

### *Micro Ambiente*

Forças próximas a empresa na qual a empresa cria programas de marketing de acordo com as necessidades e desejos dos segmentos que seguem :

#### *Empresa*

É o próprio ambiente da empresa , sua estrutura de departamentos e gerencias, que afeta as decisões dos administradores de marketing.

**Análise das forças e fraquezas** - aqui a empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos, exemplos:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade;</li> <li>- revendedores bem preparados e treinados para vendas;</li> <li>- excelente rede de assistência técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa;</li> <li>- concorrência está investindo o dobro em promoções;</li> <li>- o produto da empresa não está bem situado</li> </ul>

#### *Fornecedores*

Os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de "oferta de valor" ao consumidor. Eles provem os recursos necessários para que a empresa possa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing.



### *Clientes*

A empresa deve compreender e estudar os seus clientes, KOTLER define cinco tipos de clientes: Mercados Consumidores (indivíduos e famílias); Mercados Industriais; Mercados revendedores; Mercados Governamentais; Mercados Internacionais.

### *Concorrentes*

Para uma empresa ser bem-sucedida esta deverá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, sendo esta uma questão de sobrevivência das empresas, as mesmas buscam os mesmos espaços, e somente quem o fizer melhor permanecerá.

### *Público*

Inclui-se aqui também vários tipos de públicos, sendo este, qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir seus objetivos, dentro deste se encontram: Públicos Financeiros; Governamentais; Grupos de interesse; públicos locais; público geral; e interno.

## 7.2 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO

Os mercados consistem de compradores, que diferem de várias formas - quantos aos desejos, recursos, localidades, atitudes de compras e práticas de compras. Como os compradores tem necessidades e desejos próprios, tudo funciona como se cada um deles fosse um mercado potencial em separado.

### *Mercado*

É o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço. O tamanho do mercado depende do número de compradores potenciais de uma oferta específica de mercado.

Os compradores potenciais de um produto ou serviço apresentam quatro características:

Interesse;

Renda;

Acesso;

Qualificação;

### **7.2.1 Bases para Segmentação dos Mercados**

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também, as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande

demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa selecionar mercados-alvo.

Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. Em extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações às influências de marketing. No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades ou quantidades substanciais de produtos diferentes. Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como:

- Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra;
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender suas intenções e comportamento;
- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição;
- Determinar as características correlatas de segmentos atraentes, tais como:

### **Características geográficas**

Busca critérios geográficos, tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.

### **Características demográficas**

Busca variável demográfica tais como idade, o sexo, a renda, a profissão etc. É uma variável de bases mais populares para se distinguir os agrupamentos mais significativos de mercado, cuja uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis. Outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

### **Características psicográficas**

As variações psicográficas se referem ao indivíduo e seus aspectos tais como: seu estilo de vida, Classe social, personalidade, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

Com isso buscará métodos eficientes de acesso a esses segmentos, de acordo com suas características.

## **Características Comportamental**

A segmentação comportamental divide os compradores em termos de seu conhecimentos, atitudes, usos ou respostas a um dado produto. Este grupo pode ser identificado por sua Busca de Benefícios; Condição do Usuário; Índice de uso; Grau de Lealdade.

### **7.2.2 Estratégias de Posicionamento**

#### **Benefícios**

Os ganhos em satisfação ou atendimento de necessidade que os consumidores recebem dos produtos.

#### *Benefícios Percebidos*

Qualquer coisa que os clientes atuais acreditam receber do pacote de valor completo.

#### *Diferencial Competitivo*

Os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender

suas necessidades e processos de compra melhor que seus concorrentes, e oferecer-lhe mais valor. Estas vantagens competitivas podem ser: diferenciação por produtos; diferenciação por serviços; diferenciação por funcionários; e pela imagem.

A empresa deverá selecionar com cuidado a forma pela qual irá distinguir-se de seus concorrentes. A diferença merece ser estabelecida quando satisfaz os seguintes critérios:

**Importância** - a diferença proporciona um benefício altamente valioso para os compradores-alvo;

**Distinguibilidade** - os concorrentes não oferecem a diferença, ou a empresa pode oferecê-la de uma forma mais distinta;

**Superioridade** - a diferença é superior a outras formas pelas quais o cliente poderia obter o benefício;

**Comunicabilidade** - A diferença é comunicável e visível aos compradores;

**Antecipação** - os concorrentes não podem copiar a diferença com facilidade;

**Acessibilidade** - Os compradores podem pagar pela diferença;

**Rentabilidade** - A empresa pode introduzir a diferença com lucros.

## 7.3 COMPOSTO DE MARKETING – OS 4'Ps

### 7.3.1 Produto

É qualquer coisa que possa ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e idéias.

É a combinação de “Bens e Serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo.

### 7.3.2 Preços

Quantia cobrada por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço.

Significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto.

## Fatores que influem na Formulação de preço

<b>Fatores Internos :</b>	Objetivos de marketing Estratégias de Mix de marketing Custos Considerações organizacionais
<b>Fatores Externos:</b>	Natureza do mercado e da demanda; Concorrência; Outros Fatores ambientais (economia, revendedores, governo).

## Escolha de uma estratégia de preços

Apreçamento com base na Demanda

Apreçamento com Base no Custo

Apreçamento com base no Lucro

Apreçamento com base na Concorrência

### 7.3.3 Canais de distribuição

Um grupo de organizações interdependentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo por parte do consumidor organizacional ou final.

Envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo.



### 7.3.4 Composto promocional

Significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo.

As quatro principais ferramentas promocionais:

Propaganda	Qualquer forma para de apresentação impessoal e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado;
Venda Pessoal	Apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o propósito de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes;
Promoção de vendas	Incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço;
Relações Públicas	Desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma "imagem corporativa" e a manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis;

## 7.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Informação é fundamental para qualquer organização que está procurando criar e sustentar relacionamentos com os clientes. Ela apóia tanto a análise ambiental quanto a análise de mercado, os dois processos universais de marketing

que permitem que as organizações (1) determinem como um ambiente pode afetar o marketing e (2) analisem clientes e mercados.

Para tomar decisões firmes que levem a uma satisfação lucrativa das necessidades dos consumidores, as empresas necessitam de um fluxo contínuo de informação a respeito do mundo à sua volta.

A intuição não é suficiente. Apenas com informações precisas e no tempo certo as organizações podem escolher entre os muitos caminhos que podem levar aos consumidores.

As organizações obtêm os dados e números dos quais necessitam para apoiar as decisões de marketing (e outras decisões organizacionais) através da pesquisa de marketing. A AMERICAM MARKETING ASSOCIATION define a pesquisa de marketing como “a função que liga o consumidor, o cliente e o público a empresa através ( da coleta) de informação de marketing.” Sem informação , os gerentes e empregados não podem tomar decisões adequadas, à organização e as relações de trocas com outros.

Todos que estão envolvidos na construção na construção do relacionamento com o cliente precisam ter acesso a toda a gama de informação de marketing de forma que possam fazer sua parte para apoiar os relacionamentos de troca.

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM)** – é um sistema estruturado para administrar coleta, análise, armazenagem e apresentação de dados de marketing. Um sistema de informações de marketing de nível mundial possui pelo menos quatro componentes:

- |  |
|--|
| 1) coletar dados de dentro e de fora da organização ( um processo contínuo é essencial, para que assim as mudanças sejam percebidas);                                    |
| 2) um mecanismo para processar e armazenar os dados; (os dados e números devem ser colocados em um formato que possa ser utilizado e guardado até que sejam necessários) |
| 3) um mecanismo para fazer com que a informação esteja disponível para todos na organização;   |
| 4) um mecanismo para permitir que os empregados peçam informação adicional para o sistema;   |

### Análise da concorrência para Avaliação Atual

ATRIBUTOS	Peso (1-5)	Concorrente 1		Concorrente 2	
		Nota	NxP	Nota	NxP
Credibilidade					
Higiene					
Iluminação					
Lay – Out					
Estacionamento					
Localização					
Profissionais					
Atendimento					
Variedade de Produtos					
<b>TOTAL</b>					

A avaliação dos segmentos de mercado devem manifestar a atratividade, objetivos e recursos da empresa, muito se pode extrair do resultado desta análise.

## **8. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A ação de gerir pessoas surge, em decorrência do crescimento das empresas e do aumento da complexidade das tarefas.

Pressupõe-se aumento de competitividade que implica na busca pela qualidade e, qualidade requer técnicas, programas e profissionalismo. E essa postura se expressa na captação de recursos humanos para suprir suas necessidades futuras tanto quanto integrá-los na organização, mantê-los, desenvolvê-los e avaliá-los constantemente para que sejam estes, concretamente, agentes de mudança, trazendo a vantagem competitiva.

### **8.1 PERFIL DO RECURSOS HUMANOS**

Frente as constantes mudanças o profissional de RH deve buscar desenvolver novas formas de trabalho, com o objetivo de estabelecer parceria nos negócios da empresa, de forma a apresentar:

Uma atitude proativa e inovadora do profissional de RH, procurando conhecer o negócio da empresa (produtos, clientes, concorrentes). Simplificar processos e instrumentos de gestão da área é o caminho para ganhar a produtividade e adição de valores à empresa.

As constantes pressões estão levando os profissionais de RH a buscar sempre a qualidade e flexibilidade para desenvolver o seu trabalho.

O profissional de RH, precisa ter competência técnica multifuncional, visão estratégica e a busca incessante pelo desenvolvimento, através de leituras (multimídia), internet, cursos e congressos.

O RH deve colocar-se vinculado à gestão de negócios da empresa (trabalho em equipe, redução de custos e mudanças). O RH deve dotar-se de atitudes sem fronteiras. A participação nos negócios e a agregação de valor no resultado futuro deve ser a tônica do RH.

Deve, o RH estabelecer uma relação harmoniosa que concilie capital e trabalho, superando as dificuldades através da transparência das relações.

Deve, também, desenvolver e manter uma percepção intuitiva – estar sempre à frente dos anseios e desejos dos clientes.

A sincronia com os acontecimentos, as mudanças farão com que o profissional de RH acompanhe as tendências, quebre os paradigmas e desmistifique os mercados. A união das áreas de RH e de qualidade total, será a tendência futura na gestão administrativa, ganhando agilidade e flexibilidade além de novas idéias e novos negócios.

O RH deve agir de forma a alicerçar a estrutura competitiva da organização e a competência dos seus funcionários *“eles é que vão fazer a diferença”*.

Cabe ao RH, conscientizar os funcionários sobre uma nova realidade frente às mudanças que tem sido um desafio. Convencer pessoas a se desligarem do passado e se voltarem a uma nova ideologia comportamental e de trabalho consiste, na realidade, em grande desafio. O combate a essa “resistência” encontra respaldo numa comunicação forte e transparente.

## 8.2 RECRUTAMENTO

“Pessoas e organizações não nasceram juntas”, afirma CHIAVENATO (1999, p. 82), as organizações escolhem as pessoas as quais lhe interessam, assim como as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar.

Para CHIAVENATO (1999, p. 92) recrutamento é “o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos”.

Para TOLEDO e MILIONE citados por PONTES (1996, p. 64) recrutamento “é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

PONTES (1996, p. 64) menciona, ainda, a definição de CHIAVENATO de que recrutamento “é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (...) para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

### 8.3 SELEÇÃO

A seleção de pessoas, diz CHIAVENATO (1999, p. 107) "... funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização". Ou seja, tem como meta escolher e classificar as pessoas mais adequadas às necessidades do cargo da organização.

WERTHER & DAVIS citados por PONTES (1996, p. 100) definem seleção como sendo "uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados". Já CHIAVENATO, também citado por PONTES (1996, p. 100) diz que: "A escolha do homem certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter e aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal".

Para tanto, o processo de seleção faz uso de várias técnicas:

Entrevistas;

Provas de conhecimentos ou de capacidade;

Testes psicométricos;

Testes de personalidade;

Técnicas de simulação.

O processo de seleção utiliza-se de várias técnicas e procedimentos os quais variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido. As organizações precisam determinar quais técnicas e procedimentos serão mais adequados e aqueles que proporcionam os melhores resultados, tendo sempre em mente, que este processo precisa ser eficiente e eficaz.

## 8.4 SOCIALIZAÇÃO

Socialização segundo Aurélio Buarque de Holanda "... é o desenvolvimento de sentimento coletivo e do espírito de cooperação nos indivíduos associados; processo de integração mais intensa dos indivíduos no grupo". Dentro do contexto organizacional é a ação de integrar o novo contratado da empresa, ao grupo de trabalho e às funções.

Para CHIAVENATO (1999, p. 146)

"Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização".

Cada organização tem a sua cultura, seus valores, seu modo de ser, suas políticas e procedimentos, entre outros, não existindo nenhuma organização igual a outra no aspecto social. O processo de adaptação do homem exige de cada pessoa que esta adapte sua maneira de pensar e agir, de acordo com os padrões da organização, assim como, sua identidade com esta, para que possa desenvolver integralmente a sua capacidade. (PONTES, 1996, p. 143)

A fase crucial de todo o início de um novo trabalho é a adaptação. É um período lento e difícil, pois envolve a rotatividade de pessoal, onde cada uma das partes aprende a se ajustar às outras – aprendizagem recíproca.

Os métodos de socialização são:



- Processo seletivo;
- Conteúdo do cargo;
- Supervisor como tutor;
- Grupo de trabalho;
- Programa de integração.

O programa de integração é amplo e exige para a sua condução a presença do supervisor. É, afirma PONTES (1996, p. 144) “um trabalho, antes de tudo, de orientação para que o novo empregado se sinta como membro da empresa de fato. Quando o empregado conhece os valores da empresa e sente que foi aceito como membro da equipe é bem provável que suas atitudes com relação ao trabalho sejam mais positivas”.

A socialização organizacional é de vital importância dentro da organização, pois ela molda o relacionamento entre o funcionário e a organização, funcionando como base de fixação e manutenção da cultura da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p. 151)

## 8.5 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

A administração de salários envolve um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e manter estruturas salariais eqüitativas e justas na empresa. Em grande parte das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que consiste no pagamento fixo que o funcionário recebe, via de regra, mensalmente ou na forma de salário por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que consistem em programas

desenhados para recompensar funcionários que apresentam bom desempenho. Esses incentivos são concedidos sob diversas formas como bônus e participação nos resultados a título de recompensa. E os terceiros componentes da remuneração totais são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta, que são ofertados através de vários programas como férias, seguro de vida, vale transporte, vale refeição, assistência médica.

A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe por pagamento dos serviços que presta à organização. É ela o mais importante custo das empresas, atingindo, em média 60% dos custos totais das empresas. Segundo CHIAVENATO (1999) a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional (dado o percentual de comprometimento dos seus custos).

O assunto remuneração é complicado, pois depende de inúmeros fatores. A construção de um plano de remuneração exige cuidados pois pode provocar um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização.

CHIAVENATO (1999) aponta nove critérios para a construção de um plano de remuneração:

- Equilíbrio interno *versus* equilíbrio externo. Equilíbrio interno – são os salários dentro da empresa, comparando os cargos existentes na empresa. E equilíbrio externo – salários da empresa, comparando os salários e cargos de outras empresas.
- Remuneração fixa ou variável – salário mensal ou por hora trabalhada.
- Desempenho ou tempo de casa – enfatizando o desempenho ou enfatizando o tempo de casa que o funcionário tenha.

- Remuneração do cargo ou da pessoa – focalizando como um cargo contribui para o desempenho da organização ou como os conhecimentos e habilidades de uma pessoa contribuem para o cargo ou para a organização.
- Igualitarismo ou elitismo – podendo incluir o maior número possível de funcionários sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupo de funcionários (elitismo).
- Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado – observa a oscilação do mercado.
- Prêmios monetários ou não-monetários – pode enfatizar funcionários motivados através de recompensas monetárias (salários, prêmios) ou enfatizar recompensas não-monetárias (cargos mais interessantes, segurança no emprego).
- Remuneração aberta ou confidencial – terem os funcionários acesso à informação sobre remuneração dos colegas e sobre as decisões sobre salários ou, esse conhecimento é vedado entre os funcionários (remuneração confidencial).
- Centralização ou descentralização das decisões salariais – podendo ser controladas em um órgão central (RH) ou podendo ser delegadas aos gerentes das unidades organizacionais.

A avaliação determina a posição relativa de cada cargo com as suas diferenças entre os demais cargos, de forma a estabelecer comparações que permitam uma distribuição igualitária dos salários na empresa.

Tanto a avaliação quanto a classificação de cargos são os dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários (CHIAVENATO, 1999).

## 8.6 MODELAGEM DE CARGOS

Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização, ou seja, como seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, definição do poder e como as coisas vão funcionar. CHIAVENATO (1999).

Quanto mais a estrutura da organização for maleável e flexível, mais os cargos serão mutáveis e mais fortes a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que por sua vez ocupa uma posição no organograma de empresa. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidades), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão em que está locado. CHIAVENATO (1999).

Sob um outro prisma o cargo consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais. "Os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais...". CHIAVENATO (1999, p. 160).

Através do desenho de cargos é possível definir quatro condições básicas apontadas por PONTES (2000).

- Conteúdo do cargo;
- Métodos e processos do cargo;
- Responsabilidade do cargo;
- Autoridade do cargo.

O desenho de cargos revela três modelos:

- o clássico;
- o humanístico;
- o contingencial.

### **8.6.1 Descrição e Análise de Cargos**

Descrever um cargo significa relacionar o que o seu ocupante faz. Trata-se de um retrato simplificado do conteúdo das principais responsabilidades do cargo, definindo o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

O formato da descrição inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo, como pode-se ver no exemplo de ficha, a seguir.

## MODELO DE FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

<b>Cargo:</b>	
Descrição Sumária:	▪
Descrição Detalhada:	▪
Análise do Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requisitos mentais:</li> <li>▪ Responsabilidades:</li> <li>▪ Ambiente de trabalho:</li> </ul>

A análise de cargo exige o detalhamento do que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para o seu desempenho adequado.

Enquanto a descrição de cargos busca aspectos intrínsecos do mesmo, a análise, busca os aspectos extrínsecos tais como: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas, condições de trabalho. Para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação é necessário fundamentar-se em fatores de especificações.

A obtenção de dados sobre os cargos pode ser feita através de três métodos: entrevistas, questionário e observação.

A análise de cargos apresenta seis etapas ou fases:

1. examinar a estrutura da organização total e cada cargo.
2. definir as informações necessárias para análise do cargo.
3. selecionar os cargos a serem analisados
4. coligir os dados necessários para a análise
5. preparar as descrições de cargos
6. preparar as especificações de cargos.

A análise de cargos subsidia outros subsistemas de RH como por exemplo:

- Recrutamento e Seleção, propiciando padrões de seleção e promoção.
- Treinamento e Desenvolvimento, ensejando programas de treinamento.
- Avaliação do Desempenho, subsidiando critérios para avaliação do desempenho.
- Remuneração, possibilitando descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos e suas faixas salariais.
- Guia para o gerente, trazendo informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

## 8.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assim como professores avaliam seus alunos, as organizações avaliam o desempenho de seus funcionários.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 189) "A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

É um processo dinâmico e tem papel de grande relevância na organização atual, porque além de envolver avaliandos e gerentes, também é uma técnica de direção imprescindível para a administração. Constitui ainda, um meio para resolver problemas e melhorar a qualidade tanto do trabalho como da qualidade de vida das organizações.

CERTO (In: CHIAVENATO (1999, p.189) define avaliação do desempenho como “o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Todo resultado conseqüente do desempenho representa a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo a ser definido, acompanhado e mensurado.

### **8.7.1 Auto-avaliação**

CHIAVENATO (1999, p. 192), aponta como ideal, a auto-avaliação, tendo por base “alguns referenciais como critérios para evitar a subjetividade implícita no processo”. Nas empresas ditas democráticas, isto já ocorre, sendo a avaliação monitorada com a ajuda de um superior. Este tipo de avaliação, cada pessoa avalia constantemente à sua performance, eficácia e eficiência, usando para isso, parâmetros delegados pelos superiores ou por suas próprias tarefas.

Quando as pessoas avaliam a si próprias, agilizam um meio para alcançar metas e resultados, além se superar suas expectativas.

## **8.8 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Considerando-se os ditos de ROLIM AFFONSO citado por TOLEDO(1990, p. 33) de que, “...atualmente o treinamento vem sendo aceito unanimamente como um



instrumento do qual a organização tem se valido para solucionar problemas, os mais diversos, que afetam sua estrutura, funcionamento e produtividade, leva-nos a encará-lo com muita seriedade e responsabilidade”.

A modernização do conceito de treinamento se deve em grande parte a Elton Mayo, que através de seus estudos e pesquisas descobriu que a produtividade é resultado das atividades e dos comportamentos dos operários, como parte integrante de um grupo social.

“Toda a moderna pesquisa, quer nos países capitalistas quer nos socialistas, acentua a educação, o treinamento e a tecnologia, isto é, a melhoria das qualidades da mão-de-obra como investimento não menos importante que a máquina, a estrada e a represa”, afirmava Roberto Campos, economista e político, para o Jornal “O Estado de São Paulo”, em Caderno da Economia, já em fins dos anos 70(s/p).

McGEHEE citado por MAGER (1993, p. 3), professor universitário e especialista em Relações Industriais nos Estados Unidos, situa o treinamento como sendo “... um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento face a problemas sociais complicados”.

Ao treinar para um determinado cargo, o trabalhador produz mais e melhor e esta prática não está divorciada da consciência humana dos valores sócio-econômicos, preceito básico da educação.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

### 9.1.PENSANDO A NOVA REALIDADE DA GESTAO DE NEGOCIOS NAS PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

No que se refere às condições dos países emergentes de compartilhar com os benefícios e ultrapassar os custos do processo de globalização, é necessário uma capacidade de resposta dos gestores de empresas para adaptação às novas condições exigidas; 'e patente o novo papel dos gestores produtores de bens e serviços. A tomada de decisão a este respeito apresenta uma faceta ética acentuada de comprometimento com a integração no processo de globalização e na superação das dificuldades de elevação da continuidade de seus negócios e bem-estar social .

“Nos anos vindouros, será cada vez mais difícil para as grandes empresas competir com empresas menores, mais ágeis e mais inovadoras – e, em geral, essas grandes empresas terão desempenho mais sofrível do que as menores.”

*John Naisbitt (Citado em “Paradoxo Global”.)*

## 10. CONCLUSÃO

A verificação de que a controladoria pode oferecer informações preciosas para o desempenho do gestor fica evidenciada neste trabalho. Cabe ressaltar que a aplicação única e exclusiva de técnicas aqui abordadas, sem a cautela com o desenvolvimento e motivação das pessoas, sem flexibilidade, rapidez e sem disposição para mudança não levará a maior produtividade.

A controladoria, aqui abordada apresenta premissas, que podem auxiliar o gestor a buscar a melhor alternativa, para aplicação e adequação no seu negócio, que venha a utilizar controles, que possam gerar informações, que poderão ser comparadas agregando valor. O mecanismo de controle pode identificar, prevenir e iniciar uma ação corretiva, para restabelecer a manutenção o crescimento desejado e proporcionar segurança, estratégia a curto, médio e longo prazo.

Porem um sistema de controle pode perder sua eficácia se a informação disponível for imprecisa.

O modelo conceitual de Controladoria descrito deve ser entendido antes de tudo como um corpo coerente e consistente de conhecimentos do que como órgão, departamento, divisão ou função. Como tal ele requer, na maioria das vezes, profundas mudanças em crenças, valores, atitudes e comportamentos dos gestores, ou seja, mudanças na cultura organizacional da empresa significando isto que a implementação com sucesso de tal modelo requer uma estratégia adequada em cada situação real de implementação do modelo.

Assim sendo, a função do controle exige um padrão de referência com o qual o desempenho da atividade deve ser comparado e que os modelos de Gestão descritos acima, não podem ser considerados ruins ou errados, mas apenas incompletos porque nenhum deles sistematicamente endereçou a necessidade de focar comportamentos para atingir e sustentar os resultados desejados. É uma abordagem de “eu quero” e não “eu tenho que”, liderando as organizações a gerenciar as pessoas. Assim, os colaboradores percebem como eles podem fazer a diferença, encorajando-os a praticarem este comportamento regularmente. “Eles se sentem melhor sobre eles mesmos e sobre suas habilidades de realmente fazer a diferença. Estes pensamentos positivos e sentimentos têm um impacto direto no relacionamento em casa e no ambiente de trabalho” (L. BRAKSICK, 2000).

Continuamente aprendendo e adaptando, as empresas deparam-se com a necessidade de promover mudanças no jeito como seu trabalho é executado. Para promover estas mudanças os gestores têm um papel importante em planejar, organizar e liderar estes esforços de mudanças e até mesmo mudar seus próprios estilos para promovê-las. Ao invés de dizer as pessoas o que fazer e como fazer, um maior número de gerentes estão descobrindo que são mais eficientes quando focam em escutar, motivar e liderar suas equipes no papel de “técnico do time”.

O objetivo da pesquisa em buscar conceitos e informações sobre a origem, função e implantação da controladoria, modelos de gestão e sub-sistemas de administração não esgota o assunto, mas aguça a busca de pesquisas futuras para maior completude.

E saber o que é administração, pressupõe condições para um profissional da Gestão de Negócios transitar com eficiência em sua área de ação, pois conhece os objetivos desta área e, portanto, deve lançar mão de suas políticas a fim de planejar a melhor gestão com vistas a formar uma empresa coesa e eficiente.

## 11. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo : ed. Atlas, 1993.
- BITTEL, Lester R. **Supervisão Eficaz**. São Paulo : ed. McGraw-Hill: 1982.
- BOOG, G.G. **O Desafio da Competência**. Best Seller, 1991.
- CASTELLS, Manuel, **A Sociedade em Rede, Paz e Terra**, São Paulo : 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo : ed. Makron Books: 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- EIRAS, Ruben, **(Análise de– Versão adaptada do Expresso – [www.janelanaweb.com;reinv/cornfield.html](http://www.janelanaweb.com;reinv/cornfield.html))**.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FIGUEIREDO, Sandra. et alii. **Controladoria**. Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREIRE, Paulo, **“Globalização ética e solidariedade”**, em Doutor, Ianni e Resende, *Desafios da Globalização*, Vozes, Petrópolis, 1997.

GARLAND, R. **Administração e Gerenciamento para a Nova Era**. ed. Saraiva: 1992.

G. Koretz, Big Payoffs from Layoffs, Business Week, April 28 1997.

IANNI, Octavio, "**Globalização: novo paradigma das ciências sociais**", Revista Estudos Avançados, USP, São Paulo : 1994.

IANNI, Octavio e Paulo-Edgar Resende (orgs.), **Desafios da globalização**, Vozes, Petrópolis : 1997.

J. Wossham, The flip side of downsizing, Nation's Business, October, 1996.

KON, Anita, "**Tecnologia e trabalho no cenário da globalização**" em Ladislau

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo : Atlas, 1992.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de Pessoal**. São Paulo : Ática, 1988.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, et alii. **Controladoria - Seu papel na administração de empresas**. São Paulo : Atlas, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C. e FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração da empresa**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. 2ª ed. Rio de Janeiro : 1980.

MOTA; PAULO ROBERTO – **Gestão Contemporânea**, 6ª ed. editora Contemporânea.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria**. São Paulo : Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria - Conceitos e Aplicações**. São Paulo : Futura, 1998.

PACHECO, Vicente. **A Contabilidade de Recursos Humanos e O Capital Intelectual das Organizações**. Série Biblioteca do CRcpr. Vol. 1, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Fernandez, et alii. **Controladoria de Gestão**. São Paulo : Atlas, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. Ampliada, São Paulo : LTR, 2000.

R. Alves, Aspectos **Comportamentais da Gestão de Pessoas**, FGV Management, 2000.

SERRA, F. R. e Bastos, O.P.M. **Ser Chefe é ser mãe**. Brasília : Consultex: 1993.

SHIMIDT, Paulo. Et alii. **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WELSCH; GLENN A. – **Orçamento Empresarial**, 4ª ed. editora Atlas S.A..

VERGARA, Sylvia Constant.. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Editora Atlas S.A. – São Paulo, 2000

VROOM, Victor H.. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Campus, Rio de Janeiro: 1997.