

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
MBA – AUDITORIA INTEGRAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE  
CRÉDITO/COBRANÇA.**

**Autora: Caroline Pickert**

**Orientadora Mayla Cristina Costa**

**CURITIBA  
2013**

**CAROLINE PICKERT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE  
CRÉDITO/COBRANÇA.**

Monografia apresentada para obtenção do título de especialista em Auditoria Integral no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

**Orientadora: Mayla Cristina Costa**

**CURITIBA**

**2013**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que amparou nos momentos de dificuldades e aflições, muitos foram os obstáculos encontrados, porém, maiores foram às vitórias alcançadas. Muitas vezes deixei de acreditar que chegaria ao fim desta trajetória, mas sempre encontrei força nas suas palavras e ânimo para continuar a longa caminhada, em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, maiores mestres, os professores do certo e errado, do aprender a caminhar, do falar e até da escrita do próprio nome. Pelo apoio, incentivo e atenção, por vocês fazerem parte da minha vida e deste momento tão especial em minha trajetória. E sou honrada por ter vocês como minha maior herança.

Aos amigos, que proporcionaram momentos de cumplicidade, ajuda e amizade, apoiando ou silenciando quando palavras eram desnecessárias.

Agradeço aos mestres e orientador, que dedicaram seu tempo e compartilharam suas experiências, sabedoria e conhecimento para que a especialização seja também um aprendizado de vida.

À empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, pela cooperação de toda a equipe que forneceram informações e condições necessárias para viabilizar esse projeto.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1. OBJETIVO GERAL. ....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. CONCEITOS DE PLANEJAMENTO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. PLANEJAMENTO TÁTICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>14</b>
2.4.1 AMBIENTE INTERNO .....	19
2.4.2 AMBIENTE EXTERNO .....	20
2.4.3 ESTRATÉGIA.....	21
2.4.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS .....	23
2.4.5 MATRIZ F.O.F.A.....	24
<b>2.5. BALANCED SCORECARD – BSC .....</b>	<b>27</b>
2.5.1. INDICADORES.....	29
2.5.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	29
2.5.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	30
2.5.4. PERSPECTIVA DE MERCADO OU DE CLIENTES.....	31
2.5.5. PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	32
<b>2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>32</b>
2.6.1. EMPRESA FAMILIAR .....	34
2.6.2. CULTURA DOS DEUSES.....	35
2.6.2.1. Cultura dos Deus Zeus.....	36
2.6.2.2. Cultura do Deus Apolo .....	36
2.6.2.3. Cultura da Deusa Atenas .....	37
2.6.2.4. Cultura do Deus Dionísio .....	38

<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. HISTÓRICO DA FINOCRÉDITO COBRANÇAS GARANTIDAS S/S LTDA .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2. MERCADO DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
4.2.1. PERFIL DOS CLIENTES .....	46
<b>4.3. SERVIÇOS PRESTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4. MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO E VALORES. ....</b>	<b>46</b>
4.4.1. MISSÃO.....	46
4.4.2. VISÃO .....	46
4.4.3. NEGÓCIO.....	47
4.4.4. VALORES.....	47
<b>4.5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....</b>	<b>49</b>
<b>4.7. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>53</b>
4.7.1. METODOLOGIA MATRIZ F.O.F.A.....	53
<b>4.8. PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>57</b>
4.8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	57
4.8.1.1.1. Plano de Ação .....	58
<b>4.9. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>66</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca da empresa .....	43
Figura 2 – Hall de Entrada da empresa Finocrédito .....	44
Figura 3 – Área de atendimento .....	45
Figura 4 – Resultado do Posicionamento Estratégico Global .....	57
Quadro 1 – Matriz F.O.F.A – Análise Estratégica .....	25
Quadro 2– Matriz de Avaliação estratégica (F.O.F.A).....	52
Quadro 3– Resumo da Avaliação Estratégica – Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda .....	54
Quadro 4 – Resultados obtidos x resultados ideais .....	55
Quadro 5 - Balanced Scorecard da empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda .....	65

## RESUMO

A elaboração deste projeto buscou apresentar a importância do Planejamento Estratégico na condição de ferramenta que pode ser utilizada por qualquer organização, seja ela prestadora de serviços, comércio ou indústrias, de pequeno, médio ou grande porte. O trabalho procurou responder questionamentos referentes às deficiências existentes, os recursos disponíveis e que não estão sendo utilizados ou que estão sendo mal aproveitados, bem como a influência de aspectos internos e externos que influenciam a empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, de modo que valorizem seus pontos fortes e minimizem suas fraquezas, identificando nesta análise quais são as principais dificuldades encontradas. A grande falha encontrada na análise dos resultados é a Finocrédito não focar o benefício que oferece para os interesses da empresa e sim para os interesses do funcionário, que muitas vezes não são compatíveis com os interesses do negócio. No atual cenário, a empresa acaba preparando o seu funcionário para outros mercados, neste caso, a Finocrédito está perdendo de duas maneiras; primeiro, investindo dinheiro em cursos que não trarão retorno, e segundo, mantendo um funcionário que se prepara para deixar a empresa há qualquer momento.

Palavras-chave: Planejamento, Planejamento Estratégico, Objetivos Estratégicos.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é propor um planejamento estratégico para uma prestadora de serviços, denominada Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada a pesquisa de referencial teórico para o suporte necessário, assim como para o desenvolvimento de um plano estratégico que posteriormente, foi sugerido a referida empresa.

Após a primeira etapa, iniciou-se a pesquisa prática, onde, através da análise de ambiente interno e ambiente externo, será possível identificar e entender o cenário atual da empresa, tanto internamente, quando externamente, além da identificação da cultura organizacional existente e sua influência sobre o desenvolvimento e crescimento da empresa. A Finocrédito é uma empresa familiar, que apresenta forte resistência a mudanças, o que indica a predominância de uma cultura organizacional centralizadora.

Diante desta situação nota-se a necessidade de sensibilizar os sócios da empresa para a importância de um plano estratégico, explanando todos os benefícios que podem ser adquiridos com a elaboração de um planejamento estratégico para viabilizar o crescimento da empresa, que apresenta atualmente um considerável declínio da sua carteira de clientes.

A empresa atua no ramo de cobranças de condomínio, garantindo viabilidade financeira ao seu cliente, através da compra de recebíveis, ou seja, a empresa paga ao condomínio todas as taxas condominiais e assume o risco da inadimplência.

Assim, a proposta deste trabalho foi oferecer sugestões à empresa, sugerindo declaração de visão, missão e valores. Com a elaboração de um planejamento estratégico, foi realizado através do estudo do ambiente interno, com a análise das forças e fraquezas, e do ambiente externo, com a análise das oportunidades e ameaças.

Considera-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para que a empresa, alvo deste projeto, responsável por vir a potencializar seus pontos fortes, neutralizar as suas fraquezas, identificar as suas ameaças que podem colocar o negócio em risco e capturar as oportunidades existentes.

## 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda possui diversos problemas, em função da falta de um planejamento estratégico.

Inicialmente é possível destacar a ausência de definição da missão, visão e valores. A empresa não possui uma estruturação organizacional adequada; existe uma clara inversão de funções entre as auxiliares de escritório e a gerente, fato este que desestrutura a equipe. Em função de ser uma empresa familiar com cultura centralizadora, tem seu grupo de colaboradores escolhidos por critérios de amizade e não por competências e qualificações, esta situação remete-nos a outro grave problema, que é o da falta de comunicação entre todos os integrantes da empresa, seja entre a gestora, a gerente, as auxiliares de escritório e a funcionária encarregada de serviços gerais.

Atualmente a Finocrédito passa por um momento extremamente delicado, sua carteira de clientes encontra-se em declínio, estando estagnada para um possível crescimento. A empresa investe na qualificação dos seus colaboradores, porém, esta qualificação não é direcionada para as necessidades da empresa, e sim voltada para os interesses dos funcionários, que tem liberdade de escolher cursos não relacionados à empresa, sendo que recebem bolsas de 50%. A Finocrédito relata que mantém esse benefício no sentido de motivar seus colaboradores, perdendo desta maneira o foco do seu próprio negócio.

A razão social Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda é o maior anúncio do que a empresa oferece aos seus clientes, indicando que a empresa presta serviços de cobranças e que realiza alguma garantia, porém o único serviço prestado com total eficiência é o da garantia de recursos para os seus clientes, ou seja, os condomínios. O serviço de cobrança fica totalmente a desejar, uma vez que os colaboradores da empresa não possuem metas de cobranças para serem alcançadas e todos os funcionários da empresa recebem uma participação percentual sobre a cobrança de forma igualitária independente se a iniciativa da cobrança partiu de um único colaborador ou se a iniciativa foi de toda a equipe.

A Finocrédito não investe em publicidade ou propaganda, ficando atrasada em diversos aspectos, o primeiro é com relação à concorrência que investe pesado em divulgação, eventos sociais e tecnologia, o segundo aspecto é a perda da credibilidade do seu cliente atual que não percebe uma imagem forte da empresa

que contratou, é importante ressaltar que é o cliente atual a referência para clientes potenciais e o terceiro aspecto está relacionado justamente às dificuldades encontradas para atingir os clientes futuros.

O desconhecimento de funções administrativas é visível, e por esta razão a empresa vem sofrendo com a falta de organização, seja no aspecto de distribuição de responsabilidades, o que vem sobrecarregando alguns colaboradores, seja no aspecto de controle de materiais, causando consideráveis desperdícios e também no aspecto financeiro, pois não há planejamento orçamentário e nem expectativa de crescimento de longo prazo definido.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral.

Propor um plano estratégico para a empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda., para que a mesma possa alcançar suas metas, objetivos e fortalecer sua imagem no mercado.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar e analisar a cultura organizacional existente;
- Propor para a empresa uma declaração de missão e visão;
- Analisar os ambientes interno e externo, aplicando a matriz de avaliação estratégica;
- Desenvolver propostas através da metodologia do *Balanced Scorecard*, no intuito de sugerir melhorias para a empresa.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda. é uma empresa familiar com forte resistência a mudanças.

Diante do cenário encontrado e dos problemas observados é fundamental a elaboração e implantação de um planejamento estratégico, porém é necessário tomar alguns cuidados para que a aplicação desta ferramenta não seja muito

impactante, evitando assim uma recusa do planejamento estratégico por parte dos colaboradores em função da cultura existente.

A análise e identificação da cultura organizacional são de suma importância para viabilizar o desenvolvimento da empresa, proporcionando a interação entre os departamentos ou setores, de modo que os colaboradores foquem as suas atividades para os objetivos propostos pela empresa.

A Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda possui diversos problemas, ocasionados em decorrência da ausência de um planejamento estratégico. Entre esses problemas é possível destacar, a falta de definição da missão, visão e valores, não possuem uma estruturação organizacional adequada, além de um visível desconhecimento das características, importância e conseqüências, do ambiente interno e ambiente externo para a empresa, o que implica na falta de aproveitamento das forças existentes e na falta de ações contra as fraquezas, além disso, a empresa não tem condições de enfrentar situações adversas, sobre as quais sofre influência, ficando desta maneira vulnerável às ameaças e impedida de aproveitar as oportunidades que poderiam ser capturadas em benefício próprio.

Dessa maneira, considera-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para barrar o declínio da carteira de clientes e possibilitar o crescimento da empresa. Apesar da Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda possuir uma cultura centralizadora, é possível perceber que mesmo desconhecendo a real importância e os benefícios de um planejamento estratégico, a gestora da empresa demonstra interesse pelo assunto, o que facilita a sua implantação.

Elaborar e implantar um plano estratégico irá permitir que a empresa visualize suas deficiências mais intensas, traçando estratégias e por conseqüência definindo ações corretivas, viabilizando sua ascensão.

Os benefícios adquiridos com o uso do planejamento estratégico proporcionam condições de melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, sejam recursos humanos, materiais, e financeiros, permitindo que a empresa se mantenha no mercado, mantendo seus atuais clientes e promovendo a ascensão de sua carteira, estabelecendo assim um grau de competitividade no mercado com o fortalecimento da sua imagem.

É válido ressaltar que, a Finocrédito dispõe de recursos financeiros elevados, em caráter de reserva financeira o que pode viabilizar a expansão do negócio,

porém não há planejamento para o uso desses recursos para nenhuma finalidade.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

Toda empresa necessita elaborar planos para atingir suas metas, objetivos e propósitos, de modo que estabeleçam a melhor maneira de alcançá-los.

O planejamento é uma função da administração, que contribui para determinar de forma antecipada os objetivos da organização e a forma que será utilizada para atingi-los. O planejamento pode ser conceituado como um modelo teórico para alcançar uma ação futura. Para Chiavenato (1999), o planejamento visa definir objetivos e traçar o melhor caminho para atingir um resultado satisfatório.

O autor considera ainda que é possível conceituar o planejamento como uma técnica que envolve várias formas de trabalhar com as mudanças e instabilidades que surgem do decorrer da vida de uma organização. Muitas vezes os gestores dispensam todas as suas preocupações com os problemas atuais, ou seja, aqueles que necessitam de solução imediata e deixam para o futuro o planejamento das tomadas de decisões de caráter mais importante (CHIAVENATO, 1999).

O planejamento deve ser orientado por alguns princípios, o primeiro relaciona o planejamento aos objetivos máximos da empresa, devendo sempre respeitar a hierarquia e prioridades dos objetivos, o segundo princípio define que a procedência do planejamento é uma função administrativa e antecede outras funções, exemplo, organização, direção e controle, e o terceiro que possuem maior importância e abrangência, pois provocam as maiores mudanças na empresa, essas mudanças podem estar relacionadas as pessoas, tecnologias e sistemas (OLIVEIRA, 2003).

Para melhor compreensão da amplitude do termo Planejamento é necessário a segregação a seguir, entre Planejamento Operacional, Tático e Estratégico.

### 2.2. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional envolve questões formais de execução das atividades, ou seja, envolve a formulação dos documentos, metodologia, desenvolvimento e implantação já estabelecidos, seus resultados são esperados sempre em curto prazo e com riscos baixos (OLIVEIRA, 2006). “As decisões

operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas.” (FERNANDES; BERTON, 2005, p.8).

É voltado para os colaboradores que vão realizar diretamente as atividades necessárias, para alcançar os objetivos definidos pelo planejamento estratégico e tático, por isso tem amplitude de caráter restrito, cada planejamento operacional deve conter os recursos necessários para o desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos que serão adotados, os produtos ou resultados finais que são esperados, os prazos e o nome dos responsáveis diretos pela execução e implantação do que havia sido definido (OLIVEIRA, 2006). “O planejamento operacional está relacionado às questões cotidianas da organização, assim como aos seus impactos, tem efeito em curto prazo.” (FERNANDES; BERTON, 2005, p.8).

Para a elaboração do planejamento operacional são elaborados os planos de ação, é nesse momento que as decisões devem ser colocadas em prática, com a definição das responsabilidades, metas e indicadores, as ações aqui colocadas em prática devem estar voltadas sempre para a visão global da organização sendo que o processo de decisão é descentralizado (LEITÃO, 1996).

A preocupação do planejamento operacional está voltada diretamente para o desenvolvimento individual das atividades diárias da empresa, ou seja, a ação propriamente dita, “o que fazer”, e a execução desta ação, “como fazer” (CHIAVENATO, 2004).

Assim, o planejamento operacional diz respeito ao planejamento dos meios e dos recursos que serão utilizados para alcançar os objetivos propostos pela organização, deve ser realizado em etapas, primeiramente é necessário que os objetivos estejam definidos de forma clara, então inicia a análise do que é necessário ter no processo para alcançar os objetivos (AMARU, 2000).

### 2.3. PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático é desenvolvido para níveis inferiores da organização tendo por objetivo aperfeiçoar as áreas de resultado na empresa, decompondo os objetivos, estratégias e políticas, já definidas no planejamento estratégico, envolve riscos menores, pois atinge áreas ou departamentos específicos na organização (OLIVEIRA, 2006).

Em algumas situações pode ter funções de médio prazo, por exemplo, para definir uma nova linha de produtos (FERNANDES; BERTON, 2005).

O planejamento tático é de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações, visando a eficiência da organização (FISCHMANN, 1991).

O planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência (OLIVEIRA, 2003, p. 51).

As decisões que orientam o planejamento tático, normalmente decorrem de um nível gerencial, buscando criar os meios para realizar ou operacionalizar os objetivos maiores, que são do planejamento estratégico, que são definidos do topo da hierarquia (FERNANDES; BERTON, 2005).

Elaborar um planejamento tático requer grandes habilidades, pois envolve a definição de objetivos em um prazo mais curto, fragmentando as estratégias definidas antecipadamente no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2003).

#### 2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é responsável pelas escolhas das diretrizes que serão seguidas pela organização.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também o ambiente externo no qual a empresa está inserida (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.163).

É um processo administrativo que visa dar sustentabilidade para orientar a empresa na escolha da melhor direção a ser seguida pela empresa, sendo que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização competindo a ele a formulação dos objetivos a ser alcançados, levando em conta, a análise das condições internas e externas, que podem influenciar a realização desses objetivos, o resultado é sempre em longo prazo, os riscos envolvidos são elevados, já que qualquer análise falha pode resultar em decisões erradas que vão afetar de algum modo toda a organização (OLIVEIRA, 2006).

É possível definir o planejamento estratégico como um processo de caráter administrativo, que tem a finalidade de promover a sustentabilidade da empresa, de maneira a traçar uma direção para a mesma, promovendo assim inovações e maior qualidade na interação com o ambiente externo (OLIVEIRA, 2003).

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, observam-se as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos, para o devido cumprimento da missão e, através deste estudo, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e seus pontos fortes evitando riscos (FISCHMANN, 1991).

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças utilizando os pontos fortes e da organização para a realização de sua missão (TAVARES, 1991).

É também uma técnica administrativa que tem por objetivo ordenar idéias, criando uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, definindo uma estratégia, após ordenar as idéias, são ordenadas as ações, trata-se da implantação do Plano Estratégico, para que, os esforços sejam concentrados na direção pretendida (ALMEIDA, 2003).

O planejamento estratégico pode ser estabelecido em cinco dimensões, a primeira diz respeito ao assunto que será abordado no processo; a segunda corresponde aos elementos do planejamento, ou seja, propósitos, objetivos, políticas, estratégias, orçamentos e procedimentos; a terceira está relacionada ao tempo programado, ou seja, curto, médio ou longo prazo; a quarta dimensão corresponde às unidades de elaboração do planejamento e a quinta dimensão corresponde às suas características e complexidade (OLIVEIRA, 1988).

Dessa forma, o processo de planejamento estratégico deve ser repetido a cada período de tempo, e deve ser acompanhado pelo seu orçamento, tornando-se um processo circular, que será sempre revisto (TWEED, 1998). No entanto, para a realização do planejamento estratégico é necessário o entendimento do negócio das organizações.

A definição de negócio é muito ampla. Para entender o significado de negócio é preciso visualizar no mercado empresas que atendam à um mesmo grupo de clientes, identificando as semelhanças de necessidades, sendo assim o negócio é o

benefício que o cliente espera receber através do produto ou serviço que está sendo oferecido (FERNANDES; BERTON, 2004).

Negócio pode ser conceituado como o entendimento dos benefícios que o cliente procura encontrar durante e após a aquisição de um bem ou serviço, satisfazendo todas as suas necessidades e pagando um valor justo (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

Pode-se definir como a arena onde uma organização compete, ou de forma mais ampla, atua. Nessa linha, uma pista para se entender o que é um negócio é olhar um mesmo grupo de clientes, visando a satisfazer necessidades semelhantes desses clientes, com base em tecnologias não muito distintas (FERNANDES; BERTON, 2004, p.32).

A definição do negócio da empresa é tão importante quanto qualquer outra definição, pois está explícita na história da organização desde o seu nascimento, é a primeira idéia ou pensamento que o proprietário visualiza quando pensa em criar sua empresa, identificar o negócio da organização é fundamental para estabelecer a missão da empresa e definir o limite de atuação da empresa (FERNANDES; BERTON, 2004).

Ao adquirir um bem ou serviço o cliente deve ter facilidade de identificar a atividade principal da empresa, ou seja, o negócio que de fato essa empresa está vendendo (FERNANDES; BERTON, 2004).

O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seu produto ou utiliza seus serviços, e não se deve ater à sua razão social, contratos ou estatutos (TAVARES, 1991)

Ainda, para a realização do planejamento estratégico outro conceito básico que deve ser conhecido é a missão da organização. A missão é uma forma de se traduzir um sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa, exerce função de orientar as ações empresariais, dentro de um período de tempo relativamente longo, em que ficam comprometidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos.

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2003, P.76).

Através da missão se determina a razão ou motivo da existência da organização, orientando dessa forma o motivo principal do seu planejamento estratégico.

Vale ressaltar que a missão não está relacionada somente com o estatuto da empresa, mas envolve inclusive as expectativas da organização (OLIVEIRA, 1998).

A missão da empresa deve ser definida para satisfazer as necessidades do ambiente externo, e não deve ter função de publicidade de algum produto ou serviço (KOTLER, 2000).

A missão da empresa representa um “horizonte” no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos (OLIVEIRA, 1988).

Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações gerais como, os tipos de produtos ou serviços que a organização produz a identificação dos seus clientes e seus valores. A missão organizacional é uma declaração das diretrizes da organização. Para desenvolver uma missão de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente (CERTO, 1993).

Através de critérios objetivos, a organização poderá identificar e selecionar as opções mais vantajosas e adequadas para que tenha êxito em sua missão. A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas. Toda organização deverá ater-se a alguns questionamentos básicos, de forma a posicioná-la no que se refere ao sentido de sua missão e quais as bases para sua elaboração (TAVARES, 1991).

De modo geral, a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio (TAVARES, 1991).

A partir da missão da organização, a definição da visão é fundamental para que cliente e fornecedor tenham conhecimento dos propósitos da organização para o futuro, é através dela que se identifica o posicionamento atual da empresa, aonde ela quer chegar ou o que pretende alcançar e de que forma pretende alcançar seus propósitos ou objetivos.

A visão pode ser descrita como uma parte operacional que deve ser precisa descrevendo a auto-imagem da organização para o próprio futuro. “Visão é um

modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.” (COSTA, 2006 p. 35).

Ao definir a visão deve-se levar em consideração a clareza e objetividade das informações, a fim de que possa ser entendida por todos os níveis da empresa, devendo ser divulgada juntamente com a missão, para orientar os colaboradores quanto aos propósitos almejados pela empresa.

A visão pode ser definida como o limite que os dirigentes de empresas conseguem visualizar, dentro de um período de tempo mais longo possível, para este autor a visão também define o que a empresa almeja ser no futuro (OLIVEIRA, 2003).

Ao definir qual será a visão de uma organização, seja ela, de pequeno, médio ou grande porte, é essencial que fique descrito o cenário ou sonho da empresa em questão, projetando as oportunidades futuras, fazendo que o leitor desta visão possa perceber onde a empresa deseja chegar, a visão definida deve ser reconhecida tanto no ambiente interno como externo em que está inserida (REZENDE, 2008).

A visão é a expressão da empresa, para deixar claro, onde ela pretende chegar, é a sua idealização para o futuro, envolve desejos, valores, vontades, sonhos e ambição (FERNANDES; BERTON, 2005).

É possível dizer que através da sua definição busca-se satisfazer as necessidades do mercado, através da união de valores em comum, busca-se aproveitar oportunidades vislumbradas no mercado, as características básicas são os sonhos com foco no futuro.

A visão deve ser definida de uma maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos que trabalham para a organização (COSTA, 2006 p. 36).

Para definir a visão é fundamental identificar os valores, crenças e princípios que norteiam os direcionamentos e a organização da empresa, este é um processo em que todos os colaboradores devem participar, com total liberdade de expressão (CHIAVENATO, 2004).

### 2.4.1 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno refere-se ao cenário interno da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização (CERTO, 1993).

Os elementos fundamentais do ambiente interno são as forças e as fraquezas. As forças contribuem com o crescimento e desenvolvimento da organização, já as fraquezas prejudicam o sucesso da empresa, é impossível acabar com as fraquezas, o que as organizações têm buscado é neutralizá-las, intensificando as forças.

Ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Pode ser uma habilidade ou algo que coloque a empresa em uma posição de vantagem no mercado. Ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem, ou ainda uma condição que coloca a empresa em desvantagem (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 125).

As forças são características que permitem a empresa alcançar seus objetivos, são variáveis internas e controladas pela empresa, é através das forças que se criam as condições favoráveis no mercado para a organização. As fraquezas também são variáveis internas e controladas pela empresa, porém, quando são mais perceptíveis do que as forças proporcionam para a organização um cenário desfavorável para o seu crescimento (LEITÃO, 1996).

No ambiente interno busca-se identificar os pontos fortes e fracos face às oportunidades e ameaças ambientais e à qualidade do relacionamento pretendido com o público (TAVARES, 1991).

Através da análise do ambiente interno, é possível acompanhar a evolução e a situação atual de desempenho da empresa, o que fornecerá uma visão de como está o seu crescimento interno, identificando seus pontos fortes e seus pontos fracos, permitindo o reconhecimento das causas de situações indesejadas. Tem importância para fixar a posição estratégica da empresa, já que permite identificar medidas internas que possibilitam que a empresa ajuste as tendências esperadas para o ambiente externo (LEITÃO, 1996).

O estudo ou análise do ambiente interno da empresa busca evidenciar ou notar as deficiências e as qualidades, ou seja, os pontos fracos e os pontos fortes existentes deste cenário, confrontando-os com o mercado (OLIVEIRA, 2003).

#### 2.4.2 AMBIENTE EXTERNO

Os elementos do ambiente externo são as oportunidades e as ameaças.

As oportunidades são as variáveis externas e não controladas pela organização, que podem criar condições favoráveis, desde que a organização tenha condições ou interesse de usufruí-las. As ameaças são variáveis externas também não controláveis pela organização e podem criar condições desfavoráveis, influenciando negativamente o desempenho da organização (REZENDE, 2008, p. 70).

Exemplo de elemento externo é a inflação que pode interferir de forma negativa na empresa, dependendo do cenário econômico em que a organização esteja inserida, gerando uma ameaça, e nesse caso a empresa nada poderá fazer para combater esse risco, apenas terá que tentar sobreviver. Exemplo: a inflação é uma ameaça, mas não uma questão crítica, pois a empresa não pode fazer nada à respeito. Entretanto, o relacionamento da empresa com seus concorrentes pode ser uma ameaça, bem como uma questão crítica, e sobre este fator (relacionamento com os concorrentes) a empresa pode atuar (OLIVEIRA, 1988).

As empresas possuem dentro do seu ambiente interno, representações do ambiente externo, como seus empregados que estão inseridos na sociedade, fora da empresa, há também os membros da sociedade tais como os sindicatos, igrejas, grupos de consumidores, entre outros. Sendo assim, o ambiente está mudando com muita rapidez, induzindo o crescimento e desenvolvimento da tecnologia, modificando a economia, expandindo o mercado, gerando alterações sociais e políticas, esse cenário exige das empresas uma grande capacidade de adaptação à essas condições (OLIVEIRA, 2003).

A definição das estratégias de vantagem competitiva que serão elaboradas e apresentadas para a empresa, é o que justifica a realização da análise externa, e também, na identificação de ações e pressupostos elaborados pela competitividade dos concorrentes da empresa, buscando soluções para minimizar os seus efeitos sobre as estratégias. O ambiente externo é muito volúvel, muda constantemente,

onde as dimensões das ameaças e das fraquezas devem ser minimizadas pelas forças e oportunidades nas demais forças do ambiente, interligando os fatores externos aos internos da empresa, concretizando os esforços para falhas e perdas de oportunidades (WILDAUER, 2010).

### 2.4.3 ESTRATÉGIA

Estratégia é um conjunto de decisões que resultam em um leque de ações determinantes na realização dos objetivos da empresa, pode ser considerada como uma forma de pensar no futuro com integração ao processo decisório tendo por base procedimentos formalizados e padronizados, a estratégia é um processo vital para a sobrevivência das empresas no mercado.

Pode ser conceituada como um processo que deve permitir que as empresas tenham flexibilidade às mudanças competitivas, medindo constantemente seu desempenho para garantir maior eficiência e sair à frente no mercado (PORTER, 1999).

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2003).

É possível definir estratégia como esquemas ou concepções traçados ou delineados para alcançar os objetivos previamente definidos (TAVARES, 1991).

A estratégia é de responsabilidade da alta administração e é utilizada para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização (WRIGHT, 2000).

Pode ser classificada de seis formas sendo, amplitude; pode voltar-se para todo o ambiente da empresa, ou pode voltar-se para uma área funcional relacionada ao planejamento tático da empresa, ou mesmo voltar-se para ações relacionadas ao nível operacional, concentração: diz respeito ao desenvolvimento específico da estratégica, ou pode estar relacionado à combinação de estratégias, onde uma vai influenciar diretamente na outra, qualidade dos resultados: são as estratégias fortes, que causam impacto positivo nos resultados esperados e as estratégias fracas que não trazem resultados valiosos para a empresa, fronteira: diferenciam as estratégias

internas e externas juntas, sua ocorrência acontece quando há uma interligação entre ambiente interno e externo, recursos aplicados: está relacionado ao uso de recursos humanos, materiais ou financeiros ou quando há a ocorrência do uso de dois ou mais recursos; para finalizar, o enfoque: voltado para as estratégias pessoais, com foco em valores, motivação, busca de ambiente de trabalho agradável e em técnicas para trabalhar com as pessoas, tem-se também o enfoque para estratégias empresariais focando as ações da empresa no próprio ambiente (OLIVEIRA, 2003).

O processo da estratégia é dividido em duas fases, a formulação e a implementação.

A formulação da estratégia inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, estimando algum risco às alternativas discerníveis. Antes de uma escolha, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados junto aos recursos disponíveis. A sua capacidade ou potencial atual para aproveitar as necessidades de mercado ou em lidar com os riscos paralelos devem ser previstas de maneira muito objetiva. A implementação da estratégia é composta basicamente por atividades administrativas, sendo que os recursos da empresa podem ser aproveitados para alcançar o propósito. A empresa deve ter uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas e a liderança pessoal é importante e decisiva na realização da estratégia.

Elaborar uma estratégia exige definir um padrão ou elaborar um plano que integre as principais metas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. A estratégia, quando é bem formulada, ajuda a ordenar e aproveitar os recursos existentes, tornando-a viável (MINTZBERG; QUINN, 2001).

No processo de formulação das estratégias, acontece o processo de análise das mesmas, assim como as necessidades que devem ser identificadas, as tendências existentes no ambiente externo e a possibilidade de aproveitamento dessas tendências.

A análise da estratégia envolve a avaliação do ambiente interno; suas forças e fraquezas e ambiente externo; com suas ameaças e oportunidades. A metodologia a ser utilizada deve buscar confrontar oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas existentes no cenário (LEITÃO, 1996).

O objetivo das estratégias é criar condições para a empresa operar com segurança aproveitando os recursos internos e aproveitando as oportunidades existentes no ambiente externo (PARNELL, 2000).

#### 2.4.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Os objetivos são traçados de acordo com as expectativas da organização, são os resultados ou projeções futuras que fazem parte dos desejos e anseios das empresas, vale ressaltar que esses objetivos não devem ser muito vagos, pois levarão com eles todo um trabalho estratégico para viabilizar sua realização. “São os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam.” (FERNANDES; BERTON, 2005).

Um objetivo deve estar quantificado devendo ter prazos definidos, devem ser claros e estar ajustados, ou seja, devem ter coerência com a missão e valores da empresa estando detalhados de acordo com cada nível da empresa além de serem flexíveis, em função das constantes mudanças no ambiente externo (FERNANDES; BERTON, 2005).

São aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida (FISCHMANN, 1991).

Os objetivos podem ser definidos como os resultados que a organização pretende alcançar em um determinado espaço de tempo, a partir da análise externa e interna e de suas próprias filosofias e políticas (TAVARES, 1991).

Representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa (WRIGHT, 2000).

Os objetivos podem ser definidos como conjuntos de eventos que se pretende alcançar ou se aproximar. No caso de não serem finitos podem ser conceituados como resultados desejados de serem alcançados em um tempo determinado ou programado (LEITÃO, 1996).

É possível conceituar objetivos como sendo um estado, situação ou mesmo resultado futuro, pretendido ser alcançado pelo gestor, ou ainda é possível defini-lo como o resultado final almejado.

Os objetivos são declarações específicas, relacionadas diretamente a uma meta, que pode ser de um departamento ou mesmo da empresa como um todo.

Cada objetivo deve declarar claramente o que deve ser feito e em qual momento, em função disso, na maioria das vezes os objetivos estão relacionados a datas e números, pois é preciso estabelecer parâmetros para saber se o objetivo foi ou não alcançado (TIFFANY; PETERSON, 1999).

O objetivo também pode ser definido como a direção que une a equipe, que vai trabalhar com um foco em comum, buscando concretizar a visão e o cumprimento da missão, fazendo com que a empresa torne-se mais competitiva (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

Os objetivos devem ser possíveis de ser atingidos, surgindo sempre da análise do ambiente interno e ambiente externo e dos recursos existentes e está relacionado a oito áreas chaves, as quais são; posição de mercado: é onde ela se encontra em relação aos seus concorrentes; inovação: refere-se a qualquer inovação que busque a melhoria em algum processo da empresa; produtividade: refere-se a quantidade de bens ou serviços produzidos em relação aos recursos disponíveis; níveis de recursos: trata-se da quantidade de recursos disponíveis para a manutenção dos serviços, exemplos de níveis de recursos são os estoques, equipamentos e caixa; lucratividade: é a capacidade da organização de gerar receita em dinheiro bem como a capacidade de gerar despesas que levam a geração das receitas; desempenho e desenvolvimento do administrador: refere-se a qualidade do desempenho e desenvolvimento do gestor; desempenho e atitude do empregado: trata-se da qualidade do desempenho do grupo de colaboradores em termos não-administrativos, bem como de seus sentimentos em relação ao trabalho que executa; responsabilidade social: é a obrigação da empresa em contribuir com a melhoria da sociedade, ao mesmo tempo que a empresa cresce e se desenvolve (CERTO; PETER, 1993)

#### 2.4.5 MATRIZ F.O.F.A.

A matriz F.O.F.A é utilizada para avaliar o ambiente externo, representado pelas oportunidades e ameaças, bem como a avaliação do ambiente interno representado pelas forças e fraquezas presentes da organização.

Alguns autores têm escrito e pronunciado o nome desta matriz da seguinte maneira; “F-o-f-a”, buscando facilitar a sua memorização: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (LEITÃO, 1996).

A matriz F.O.F.A apresenta uma análise sistêmica da realidade da empresa com base no ambiente externo e interno (LEITÃO, 1996).

Para utilizar-se desse recurso deve-se dispor de um quadro formulado da seguinte maneira;

Quadro 1 – Matriz F.O.F.A – Análise Estratégica

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<b>Quadrante I</b> Potencialidades de atuação ofensiva	<b>Quadrante II</b> Capacidade Defensiva
Fraquezas	<b>Quadrante III</b> Debilidade de atuação ofensiva	<b>Quadrante IV</b> Vulnerabilidade

Fonte: LEITÃO, 1996.

O quadrante I indica a existência de potencialidades e ação ofensiva, através do aproveitamento das oportunidades, em função da presença das forças. O quadrante II indica a existência de uma capacidade defensiva, capaz de neutralizar ou reduzir o grau de ameaças com o uso das forças. O quadrante III indica a existência de debilidades de ação ofensiva, neste caso as fraquezas podem impedir o aproveitamento das oportunidades. O quadrante IV indica a existência de vulnerabilidade, neste caso as fraquezas aumentam os riscos quanto à concretização das ameaças (LEITÃO, 1996).

- Procedimentos de Análise da Matriz F.O.F.A.

A análise da matriz F.O.F.A. deve ser feita com o apoio de um sistema de ponderações, classificado de 0 a 2 pontos; a classificação 0 indica nenhuma ou baixa intensidade, a classificação 1 indica intensidade média e a classificação 2 indica intensidade alta, esse sistema é utilizado na interação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (LEITÃO, 1996).

Para realizar esta análise, é fundamental responder as seguintes questões, relacionando sempre a linha com a coluna e considerando o quadrante de posicionamento da interação (LEITÃO, 1996).

- Quadrante I: interação das forças com as oportunidades:

Como que intensidade a força X auxilia a empresa a capturar a oportunidade Y?

- Quadrante II: interação das forças com as ameaças:

Com que intensidade a força X auxilia a empresa a neutralizar ou minimizar a ameaça Y?

- Quadrante III: interação das fraquezas com as oportunidades:

Com que intensidade a fraqueza X dificulta a empresa a capturar a Oportunidade Y?

- Quadrante IV: interação das fraquezas com as ameaças:

Com que intensidade a fraqueza X acentua o risco da ameaça Y sobre a empresa?

- Apuração e Interpretação dos Resultados

Após a realização da matriz F.O.F.A. é chegado o momento de apurar os resultados.

É necessário fazer a soma das linhas da matriz, o que resultará nos indicadores da “Motricidade” das forças e fraquezas de forma individual, permitindo identificar as forças mais atuantes e as fraquezas que são mais prejudiciais em relação as oportunidade e ameaças que foram relacionadas na matriz. A soma das colunas fornece indicadores, que identificam as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais impactantes ou de maior vulnerabilidade no cenário analisado (LEITÃO, 1996).

Após esta primeira avaliação, é possível retirar da matriz indicações mais globais, considerando o indicador de densidade dos quadrantes, indicador este, que é obtido pelo quociente do somatório de pontos reais pelo somatório dos pontos possíveis em cada quadrante.

A fórmula de densidade de cada quadrante é a seguinte:

$$d Q_i = (\sum \text{Pontos Obtidos } Q_i / \sum \text{Pontos Possíveis em } Q_i) \times 100$$

Considerando que:

$Q_i$  = Quadrante de referência (1,2,3,4)

$\sum$  Pontos Obtidos  $Q_i$  = Representa a soma aritmética dos pontos registrados em todas as células do “Quadrante de Referência” (1,2,3,4).

$\sum$  Pontos Possíveis  $Q_i$  = é o numero das células do “Quadrante de referência” (1,2,3,4) x 2.

Após a apuração desses cálculos, o gestor obterá a distribuição das capacidades ofensiva e defensiva que indica o posicionamento estratégico a partir da ordenação das capacidades de cada quadrante, em ordem decrescente de intensidade. A capacidade ofensiva indica ao gestor o potencial da captura de oportunidades, mediante a subtração da densidade do quadrante I e da densidade do quadrante III ( $Q_I - Q_{III}$ ). A capacidade defensiva indica a proporção ou condições que a empresa tem para neutralizar as ameaças, mediante a subtração da densidade do quadrante II e da densidade do quadrante IV ( $Q_{II} - Q_{IV}$ ) (LEITÃO, 1996).

O último passo da análise da matriz F.O.F.A. é o posicionamento estratégico global que identifica a interação conjunta dos quatro quadrantes ( $d Q_I + d Q_{II}$ ) – ( $d Q_{III} + d Q_{IV}$ ). O posicionamento estratégico Global ou PEG possibilita ao gestor avaliar as chances e riscos da empresa em cada cenário, indicando ainda as condições que favorecem o uso de estratégias agressivas ou ainda indicando as condições que recomendam movimentos mais defensivos (LEITÃO, 1996).

## 2.5. BALANCED SCORECARD – BSC

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990.

Significa cartão para registro de resultados, e sua característica fundamental é o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, criando uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores do desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (FERNANDES; BERTON, 2005, p.184).

É um sistema utilizado como indicador de desempenho pela gestão estratégica da empresa, utilizando perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e a análise financeira (SERRA, 2004).

Proporciona desde a cobertura corporativa, com dinâmicas que envolvem a todos na organização, até situações em que o acompanhamento é feito em pequena escala, para um grupo de indivíduos (REZENDE, 2003, p.90).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta administrativa utilizada que fornece a visão do conjunto de fatores críticos que influenciam para o sucesso da organização, é uma técnica que se divide em quatro perspectivas, cada uma com o desdobramento de medidas específicas que são divididas em indicadores (MAXIMIANO, 2000).

O *Balanced Scorecard* é um mecanismo utilizado pelas organizações, pois possibilita a materialização da visão da empresa, através de uma nova estrutura, que procura deixar as forças ainda mais marcantes e as fraquezas neutralizadas ao máximo possível, a intenção é descrever quais os melhores pontos na empresa que podem ser utilizados para viabilizar uma ação estratégica, o *Balanced Scorecard* descreve os elementos chave para a obtenção de um plano estratégico para a empresa, usando para isso os indicadores de resultado, tornando o processo seguro para a empresa (NIVEN, 2005).

O BSC funciona como um grupo de medidas, que são selecionadas e originam-se das estratégias da empresa, essas medidas referem-se às informações usadas pela alta cúpula para comunicar aos funcionários e a quem interessar os resultados almejados pela empresa. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que possui três finalidades: sendo um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e a última como ferramenta de comunicação (NIVEN, 2005).

O *Balanced Scorecard* vai além da definição de medidas de curto prazo, demonstrando claramente os vetores de valor para um desenvolvimento financeiro e competitivo superior em longo prazo. Esses vetores devem ser reconhecidos pelos gestores a longo prazo, sendo que os objetivos utilizados no BSC não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro, mas derivam de um processo hierárquico, que é norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas citadas referem-se ao equilíbrio entre indicadores externos,

direcionados para os clientes e investidores, e aos indicadores internos dos processos, direcionados as inovações, aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

A utilização do *Balanced Scorecard* traz para a organização benefícios como; o alinhamento de indicadores de resultados como indicadores de tendência; considera diferentes grupos de interesses na análise e na execução das estratégias; o *Balanced Scorecard* é uma excelente ferramenta de comunicação das estratégias; é focado e direcionado para as ações; é flexível considerando que o planejamento estratégico deve ser testado e monitorado de forma contínua; promove o alinhamento da organização com a estratégia e constrói um sistema de gestão estratégica vinculando estratégias, planejamento e orçamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.5.1. Indicadores

O indicador é um instrumento do *Balanced Scorecard* utilizado pela empresa para acompanhar e, principalmente medir, os resultados alcançados, para a sua devida aplicação é utilizado o método de comparação entre as informações obtidas (SVEIBY, 1998).

Os indicadores devem ser originados com base na missão, estratégia, tecnologia e cultura da empresa (COSTA, 2002).

É através dos indicadores que se avaliam os resultados, relacionando-os com os processos internos a fim de alcançar a melhoria dos processos (KAPLAN, NORTON, 1997).

Eles são as Ferramentas Utilizadas para determinar se os objetivos estão sendo cumpridos e se a implantação esta sendo bem sucedida quanto às estratégias da empresa (NIVEN, 2005 p.131).

#### 2.5.2. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento é a base sobre a qual o *Balanced Scorecard* é construído e as medidas criadas nesta perspectiva buscam auxiliar a organização no desenvolvimento sustentável no futuro (NIVEM, 2005).

A organização deve buscar se reinventar, para conseguir adequar-se ao mercado que está sempre em constante movimento, essa perspectiva irá identificar qual a infra-estrutura mais adequada para cada organização, tendo sempre como referência os recursos humanos, sistemas e procedimentos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Aprendizagem e crescimento são aspectos de suma importância, pois representam a base de melhoria em toda a organização, seja no aspecto da melhoria da qualidade, da inovação ou mesmo no aspecto das pessoas. Uma empresa precisa estar à frente dos concorrentes na disputa pelo mercado, para isso é necessário realizar mudanças e aperfeiçoamento de forma contínua. Uma organização que conseguir manter os aspectos de aprendizagem e crescimento estará com vantagens em relação à concorrência. Os gestores devem ter em mente de forma clara, que são os colaboradores a fonte de aprendizado e crescimento, e que são eles que promovem a melhoria nos processos (KAPLAN; NORTON, 1997).

É comum ver empresas estagnadas no mercado, e por isso é fundamental que se invista em reciclagem e treinamento dos colaboradores, no aperfeiçoamento de tecnologia da informação bem como no aperfeiçoamento dos sistemas existentes e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa perspectiva indica a capacidade da empresa em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação e de criatividade produtiva, avaliando o alinhamento dos colaboradores quanto à agregação de valor aos produtos, serviços e clientes da empresa bem como a racionalização dos processos. Para obter os resultados esperados a empresa também avalia por intermédio do *Balanced Scorecard* as condições de trabalho que estão sendo proporcionados aos seus colaboradores, o desenvolvimento pessoal e a satisfação dos seus funcionários (FERNANDES; BERTON, 2005).

### 2.5.3. Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos Internos busca através do *Balanced Scorecard* avaliar o grau de inovação nos processos da empresa assim como o nível de qualidade das suas operações, o BSC não mede o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega e de pós-venda, ou seja, dos serviços agregados, prestados pela empresa (FERNANDES; BERTON, 2005).

Essa perspectiva procura identificar quais são os processos críticos e que são importantes alcançar a excelência, são processos com maior impacto na satisfação dos clientes e nas metas financeiras que a empresa define (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva de Processos Internos pode levar a empresa a descobrir a necessidade de investir em novos produtos ou serviços, visando atender as necessidades dos seus clientes atuais e potenciais (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.5.4. Perspectiva de Mercado ou de Clientes

A perspectiva de Mercado ou de Clientes é sempre focada para o nível de equilíbrio entre os setores ou departamentos da empresa, seus principais indicadores são a satisfação dos clientes e a intensidade que cada unidade de negocio possui na captação e retenção de clientes. É muito importante ao se construir um *Balanced Scorecard* que se meça a lucratividade de determinados grupos de clientes ou de segmentos no mercado, para saber se é necessário utilizar alguma estratégia diferenciada, essa informação se bem aproveitada pode melhorar muito a posição competitiva da empresa (FERNANDES; BERTON, 2005).

A perspectiva de clientes proporciona uma maior oportunidade de articulação entre estratégias e mercados por intermédio dos gerentes de suas unidades, implicando no aumento dos lucros (KAPLAN, NORTON, 1997).

Essa perspectiva busca analisar o negócio considerando o ponto de vista dos clientes, utilizando para isso, indicadores e medidas como, a satisfação dos clientes, participação do mercado, aquisição e retenção de clientes, valor agregado aos produtos e serviços, posicionamento do mercado, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Através da perspectiva de mercado ou clientes a empresa consegue desenvolver motivadores de desempenho, que conduzam a melhoria dos

indicadores de resultados referente ao sucesso e satisfação do cliente (NIVEN, 2005).

#### 2.5.5. Perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira diz respeito à análise dos resultados obtidos, os principais indicadores de meta e resultado são; a composição e, ou o crescimento da receita, a relação de custos, a melhoria da produtividade e a administração dos riscos (FERNANDES; BERTON, 2005).

A perspectiva financeira é um indicador que avalia se a estratégia utilizada está sendo implantada e executada adequadamente levando em consideração os resultados financeiros alcançados pela organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa perspectiva envolve indicadores e medidas financeiras e contábeis, que possibilitam a avaliação do comportamento da organização, são exemplos, a lucratividade obtida e o aumento das vendas (CHIAVENATO, 2004).

#### 2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

A identificação da cultura consiste em um trabalho difícil. Para identificar a cultura de uma organização é necessário conhecê-la primeiramente, algumas empresas expõem mais facilmente a sua cultura no dia-a-dia, outras, requerem um envolvimento maior para que tenham sua cultura identificada (CHIAVENATO, 2004).

A cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de significados que estão ligados entre si, formando assim um sistema de significados compartilhados entre setores, departamentos e colaboradores, este conjunto de significados define ao longo do tempo qual e como será o comportamento dos membros da organização seja internamente ou externamente, na relação empresa e clientes ou na relação com fornecedores (ROBBINS; COULTER, 1998).

A cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Como cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e cidade podem exibir modos muito diferentes de operar (WRIGHT; KROL; PARN, 2000 p.323).

Existem sete características básicas que enquanto agregadas, formam a cultura de uma empresa. Essas características são medidas em escalas que variam de baixo para alto, e demonstram a base de entendimento e de sentimentos presentes em uma organização. A inovação e tomada de riscos está relacionado ao estímulo dos empregados em assumir riscos; atenção a detalhes é o grau de precisão demonstrado pelos funcionários; a orientação para resultados é o grau de dedicação da empresa nos resultados obtidos, ao invés das técnicas utilizadas para o desenvolvimento do crescimento; a orientação para pessoas implica no grau de decisões da empresa, que leva em consideração o efeito dos resultados das pessoas; orientação para equipe resulta no grau de atividades voltadas para equipes e não para as atividades individuais; a agressividade é o grau em que a agressividade se manifesta nos colaboradores no âmbito da competitividade; e por fim, a estabilidade que corresponde ao grau em que as atividades da organização dão ênfase a manutenção social, em relação ao crescimento (ROBBINS, 1999).

O papel da cultura é definir fronteiras entre uma organização e outra, transmitir um sentido de identidade para os colaboradores, busca e gera maior comprometimento da equipe para com a empresa, intensifica a estabilidade do sistema social, garante a união da organização e é através da cultura que a organização consegue moldar as atitudes e também o comportamento dos seus colaboradores (ROBBINS, 1999).

É possível fazer uma classificação das culturas de uma forma genérica. Assim tem-se a cultura dominante, que é a expressão dos valores centrais existentes nas organizações. Essa cultura está presente em todas as empresas. Cultura dominante nada mais é do que a definição correta para a expressão cultura. As sub culturas são próprias de grandes organizações, podendo ser definidas e incorporadas em departamentos, existem com a finalidade de resolver problemas comuns que os membros das empresas enfrentam (ROBBINS, 1999).

As crenças, comportamentos, pensamentos e personalidades diferentes definem a cultura das empresas, mas, cada organização possui uma cultura própria, com suas filosofias e princípios voltados para as particularidades de seu negócio (THOMPSON & STRINCKAND, 2000).

São elementos da cultura organizacional os valores, que são construídos pela alta administração e estão presentes nos objetivos da empresa; as crenças, que

expressa tudo aquilo que é tido como verdade; os ritos e cerimônias, que são eventos ou atividades que tem consequência prática tornando a cultura tangível; os mitos, que são histórias sem base nos fatos; os tabus, que enfatizam aspectos culturais, baseado na proibição das coisas; os heróis, que se referem aos dirigentes de sucesso da organização sejam no âmbito global da empresa ou departamental; as normas referem-se à transmissão como um círculo vicioso; e a comunicação, considerada um fenômeno de interação entre os colaboradores (FREITAS, 1991).

### 2.6.1. Empresa Familiar

Uma empresa é chamada familiar quando detém o controle administrativo da empresa, ou se tiver a totalidade das quotas ou ações. A família deve ser representada na presidência identificando a figura do fundador, este cargo ou posição é normalmente passado para um sucessor, este membro da família é preparado para este cargo durante anos da sua vida, neste momento questiona-se o direito de propriedade do cargo (GONÇALVES, 2000).

Pode-se definir empresa familiar como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.33).

A cultura de uma empresa familiar carrega como referência à imagem e as marcas deixadas pelo seu fundador. Essa figura não impõe seu modo de pensar no grupo, pelo contrário, seus valores são aceitos e acabam sendo incorporados pelo grupo, o fundador é motivo de orgulho da família (LONGENECKER, 1997).

Vale ressaltar que a presença marcante da família no dia-a-dia da empresa resultará no desenvolvimento de uma cultura organizacional muito evidenciada, pois será a família que vai deter o conhecimento necessário para a realização das atividades a serem desenvolvidas.

É muito comum a relação familiar se envolver nas atividades profissionais e principalmente no ambiente de trabalho. Poucas empresas familiares conseguem separar a relação familiar com a relação de trabalho, na maioria dos casos, o trabalho está presente em todos os momentos da família.

Uma empresa é considerada familiar quando há uma segunda geração presente no cenário administrativo, desde que os interesses e objetivos da família influenciem na política da empresa (DAVEL, FISCHER; SILVA, 2000).

Ao citar o termo “empresa familiar”, normalmente são vinculados alguns pensamentos e preconceitos como a falta de profissionalização, informalidade, o paternalismo e o nepotismo, essa é uma visão geral, baseada no censo comum dos indivíduos.

As empresas com essas características são compostas por dois extremos: empresa e família, e esses dois extremos geram uma relação de superposição nos negócios, através aplicação dos seus valores dentro da empresa (LONGENECKER, 1997).

As empresas familiares são em geral empreendimentos pequenos, porém de importância grandiosa no contexto social, seus empreendimentos em geral consistem em pequenos mercados, como por exemplo, padarias e empresas voltadas a prestação de serviços.

O poder e o controle em uma empresa familiar têm caráter normalmente centralizador, são empresas de pequeno e médio porte, onde membros da família ocupam cargos de chefia, e detém o controle de capital (LODI, 1994).

A cultura organizacional bem como a linguagem utilizada nesse contexto é o mesmo presente na vida da família, tornando-se referência na organização, depois que esses modos e valores são incorporados à organização torna-se muito difícil sugerir ou praticar alguma mudança.

### 2.6.2. Cultura dos Deuses

A cultura dos deuses surgiu na Grécia antiga, onde os deuses simbolizavam as diferentes culturas das organizações e representavam modos diferentes de administrar. “As culturas não podem ser definidas precisamente, apenas reconhecidas, quando você as encontra.” (HANDY, 1994, p.17).

Os deuses Apolo, Atenas, Dionísio e Zeus representam culturas diferentes, sendo que Apolo identifica a cultura de função, Atenas é a deusa da cultura das tarefas, Dionísio representa a cultura existencial e Zeus representa a cultura de clube (HANDY, 1994).

### 2.6.2.1. Cultura dos Deus Zeus

O Deus Zeus reinava sobre o rio Olimpo, por meio dos raios; quando estava aborrecido ou zangado, ou por meio das chuvas ou do ouro; quando estava sedutor. Zeus era temido ou amado dependendo da situação.

A cultura de Zeus tem base na divisão de trabalho, baseadas em funções ou produtos, são encontradas frequentemente em pequenas organizações, bancos de investimento e agrupamentos políticos.

As empresas que utilizam essa cultura possuem excelente rapidez na tomada de decisões, o que apesar de ser um benefício não representa garantia de qualidade, esses benefícios acontecem em função da facilidade de comunicação.

Uma característica da cultura de clube é o fato de utilizarem pouca documentação, pois o gestor desta cultura prefere falar, se não for pessoalmente será por telefone, por isso gasta muito com viagens, o gestor dessa cultura prefere o contato olho no olho, trabalha com base na confiança adquirida durante o convívio com as pessoas, é muito comum encontrar Zeus analfabetos e com dificuldades de realizar cálculos, porém apesar das dificuldades são pessoas bem sucedidas.

A Cultura de Zeus busca trabalhar com ideias semelhantes e principalmente com pessoas que pensam de forma semelhante, que possuem afinidades e facilidade de interação.

O gestor com as características da referida cultura, tem muito cuidado com o direcionamento dos recursos financeiros, o dinheiro é canalizado para os gastos fundamentais.

Os representantes dessas culturas precisam estar inseridos em redes de amizades dependendo sempre de amizades antigas (HANDY, 1994).

### 2.6.2.2. Cultura do Deus Apolo

Apolo era o Deus da ordem e das regras, sua figura é a do templo grego, pois extraía dos pilares dos templos, sua força e beleza; os pilares representavam, na cultura de Apolo, os papéis e as divisões de funções em uma organização, os pilares

se unem apenas no topo, representando a diretoria, comissão, administrativa ou a presidência, os pilares também são ligados pela interação das regras e procedimentos, Apolo era um Deus gentil na Grécia antiga, considerado o protetor das crianças e dos carneiros, assim como da ordem.

O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem. Ontem pode então ser examinado, desmembrado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos melhorados para amanhã (HANDY, 1994 p.21;22).

A cultura de Apolo baseia-se na definição da função ou tarefa a ser realizada e não em torno da personalidade das pessoas, valorizando o cumprimento das tarefas, que são subdivididas até que se tenha um diagrama de fluxo de trabalho com as definições das funções, e a sua integração no conjunto de regras e procedimentos.

Na cultura de função as pessoas são vistas como parte da máquina produtiva, devendo o indivíduo se adaptar aos processos produtivos, e não o inverso, as pessoas devem fazer apenas o seu serviço, nada além do que for solicitado pelo sistema, se o funcionário realizar algo a mais, considera-se que o processo deve ser revisto, pois tudo deve ser previsível e planejado minuciosamente, por se tratar de uma cultura onde tudo é documentado, e nada deve sair do controle, sendo tudo, previsto por contrato (HANDY, 1994).

### 2.6.2.3. Cultura da Deusa Atenas

O símbolo dessa cultura é a rede, porque possui recursos de várias partes do sistema organizacional, para focá-los num problema particular.

A organização é uma rede de unidades de comando estreitamente ligadas, sendo cada unidade amplamente independente, mais com uma responsabilidade específica dentro da estratégia geral (HANDY, 1994, p. 25).

A administração é relacionada com a contínua e bem realizada solução de problemas, julga-se o desempenho em termos de resultados obtidos, de problemas resolvidos.

Atenas, uma jovem mulher e deusa guerreira, patronesse de Odisseu aquele que é o solucionador de problemas, dos artesões e pioneiros à uma cultura onde a juventude e criatividade estão em primeiro lugar. Nessa cultura a habilidade é reconhecida como a base do poder ou influência. Para colaborar com o seu grupo, é necessário talento e criatividade, uma nova abordagem e intuição. Atenas está associada com a juventude, criatividade e energia. Encaixa como uma solução perfeita com a cultura de tarefa.

Baseado nessa cultura, se o grupo tem um objetivo em comum (a solução de um problema), e conhece bem o seu trabalho, há uma sensação de entusiasmo e de comprometimento mútuo. As lideranças num grupo de objetivos semelhantes dificilmente causam problemas, existe um respeito entre os integrantes, e um desejo de ajudar, muito maior do que explorar, quando os outros estão com dificuldades (HANDY, 1994).

#### 2.6.2.4. Cultura do Deus Dionísio

O Deus Dionísio (do vinho e da música) representa esta cultura, porque ele e nenhum outro são referência à ideologia existencial entre os deuses.

O existencialismo parte da suposição de que o mundo não é parte de um propósito superior, que não somos simplesmente instrumentos de algum deus. Ao invés disso, apesar do fato de que de algum modo existamos seja um acidente, se alguém é responsável por nós e por nosso mundo, esse alguém somos nós mesmos. Somos responsáveis por nossos próprios destinos (HANDY, 1994, p 29).

Nas outras três culturas, a pessoa era subordinada a organização, qualquer que seja o estilo da relação, o mesmo está lá para ajudar a organização a atingir o seu objetivo, sendo pago para realizar o seu trabalho. Nessa cultura a organização existe para auxiliar o indivíduo à atingir os seus objetivos. Portanto, a cultura existencial é excelente onde o trabalho ou habilidade do indivíduo é o recurso crucial da organização.

Pelos profissionais esta cultura é a mais utilizada, podendo preservar a própria identidade ou liberdade, e na organização participar com os colegas, o apoio e o acréscimo de flexibilidade e mesmo o poder de barganha que a sociedade traz.

Os seguidores da cultura de Dionísio não reconhecem um “chefe”, porém

aceitam uma coordenação para a sua própria convivência em longo prazo (HANDY, 1994).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para implantar o planejamento estratégico na Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, será utilizado como maneiras de fazer pesquisas o estudo de caso. Com base em sua estratégia e em questões onde o pesquisador tem pouco controle em determinados acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em alguns contextos da vida real (YIN, 2005).

Conforme os problemas a serem estudados, é realizada a seleção do instrumental metodológico. A escolha dependerá de fatores relacionados com a pesquisa, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação (MARCONI, LAKATOS, 1999).

Com base no problema a ser estudado, é realizada a escolha dos métodos a serem utilizados, técnicas e levantamento de hipóteses. Com o início das tarefas de investigação, é preciso preparar os documentos relativos a pesquisa, que podem ser cadernos, pastas, livretos, fichários e instrumentos de observação. No arquivo devem conter resumo de livros, recorte de periódicos, notas e outros materiais necessários à ampliação de conhecimentos, devidamente organizados (MARCONI, LAKATOS, 1999).

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.” (Gil, 1999, p. 72).

O estudo de caso é adequado em diversas situações, completando e contribuindo com o conhecimento que possuímos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, político e de grupo. É necessário um plano ou um projeto de pesquisa para projetar um estudo de caso, o qual corresponde ao plano que leva o pesquisador ao processo de coleta, análise e interpretação de observações.

Entre outras palavras, o estudo de caso como estratégia compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si (YIN, 2005 apud STOECKER, 1999, p. 33).

Com a proposição do problema, formulação das hipóteses e delimitação do universo ou amostra pode-se a partir disso, selecionar os métodos e as pesquisas a serem empregados na pesquisa científica. A revisão bibliográfica é de fundamental importância no desenvolvimento de um trabalho acadêmico, sendo necessário um grande leque de informações teóricas e técnicas para seu desenvolvimento.

É possível classificar as fontes bibliográficas em livros de leitura corrente e livros de referência que podem ter natureza informativa ou remissiva; os de natureza informativa levam de fato até as informações que se buscam, já os de natureza remissiva, remetem a outras fontes de pesquisa, sendo assim, a pesquisa bibliográfica também pode ser denominada pesquisa documental (GIL, 1999).

A pesquisa científica pode ser classificada em pesquisa teórica e aplicada. A pesquisa teórica tem seu objetivo em explorar e ampliar as generalizações, estruturando sistemas e modelos teóricos. Já a pesquisa aplicada tem por objetivo a investigação, para saber se é possível aceitar ou rejeitar as hipóteses previamente definidas; a pesquisa é viabilizada pela aplicação de técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários e formulários. São também chamados de pesquisa de campo (VERGARA, 2000).

Os métodos podem ser classificados de duas formas. A primeira tem direção ascendente, e está relacionada ao método experimental, sendo chamada de indução, a qual parte de uma premissa singular para chegar a uma conclusão geral; a segunda é a direção descendente, e está relacionada ao método racional sendo chamada de dedução, que tem relação inversa, de uma premissa geral se chega a uma conclusão singular ou específica (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica consiste na união de todo o conhecimento adquirido por meio da consulta de livros, artigos, jornais bem como qualquer outra fonte de informação sobre o assunto pesquisado, desde que haja credibilidade nas informações prestadas (FACHIN, 2002).

As pesquisas são classificadas em exploratória, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória é realizada através de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais da área que está sendo pesquisada.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de formular questões a cerca de um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou

fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e classificar conceitos (GIL, 2002, p.41).

A pesquisa descritiva é o relato das características que compõem o sistema, realizada através de levantamentos ou observações do sistema escolhido; e as pesquisas explicativas justificam os fatos de acordo com sua ocorrência ou pela forma em que são desenvolvidas (SANTOS, 2007).

As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno e as pesquisas explicativas tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenômenos (GIL, 1999, p.42).

A pesquisa pode ter abordagem qualitativa, ou ainda pode apresentar uma única abordagem de forma independente. A abordagem qualitativa tem caráter subjetivo e se concentra na coleta e análise de materiais narrativos, exclusivamente.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. HISTÓRICO DA FINOCRÉDITO COBRANÇAS GARANTIDAS S/S LTDA

A empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, foi fundada há 21 anos através da sociedade entre a Sra. Ondina Maria Falkenberg e o advogado Dr. Luiz Fernando de Queiroz, sendo constituída como sociedade simples, inscrita no CNPJ 40.433.039/0001-17.

Figura 1 - Logomarca da empresa



Fonte: Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda.

Através da experiência que a Sra. Ondina adquiriu exercendo a função de síndica do condomínio onde residia, Conjunto Residencial Paiquerê I, do ano de 1.981 à 1.985, conseguiu uma colocação em uma das empresas do seu atual sócio Dr. Luiz Fernando de Queiroz, passando a trabalhar então na empresa Garante Cobranças Garantidas Ltda no período de 1986 até meados de 1.992, neste mesmo ano foi convidada pelo advogado Dr. Queiroz para abrir uma nova empresa no mesmo ramo de atividade. Como não possuía capital para tal sociedade, firmaram um acordo, a Sra. Ondina entraria com o seu trabalho, administrando a nova empresa e por isso teria uma participação de 20% no capital social da empresa sendo que os outros 80% pertenceriam ao Dr. Luiz Fernando de Queiroz, já que o mesmo entrou com todo o capital necessário para o negócio.

A Finocrédito foi então fundada em 23/04/1992, exercendo suas atividades em um imóvel locado à Rua Riachuelo nº. 07 no centro de Curitiba.

Figura 2 – Hall de Entrada da empresa Finocrédito



Fonte: AUTORA, (2013)

Em 1.996 a empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda adquiriu um imóvel na Rua Emiliano Pernetá nº. 297 conj.192 abrindo neste ano a sua filial, passou a manter então a matriz da empresa no imóvel locado à Rua Riachuelo e a filial em imóvel próprio na rua Emiliano Pernetá.

No ano de 2002 a Finocrédito conseguiu adquirir a sede própria de sua matriz, proporcionando um ambiente amplo e de qualidade para os seus colaboradores com total conforto para seus clientes.

A matriz da Finocrédito, que é o alvo dos nossos estudos conta com seis colaboradores, sendo três auxiliares de escritório, uma gerente, uma advogada e uma auxiliar de serviços gerais, o faturamento mensal gira em torno de R\$ 15.000,00.

Figura 3 – Área de atendimento



Fonte: AUTORA, (2013)

#### 4.2. MERCADO DE ATUAÇÃO

A Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda atua como prestadora de serviços para condomínios residenciais e comerciais, realiza cobranças das taxas de condomínio, garantindo aos condomínios o recebimento integral de suas respectivas receitas no vencimento estipulado pelo cliente, para que eles possam fazer frente às despesas mensais.

Além disso, a empresa possui um departamento de cobrança extrajudicial e um departamento jurídico, sendo assim, os síndicos que são os representantes legais do condomínio, não tem a preocupação de realizar a cobrança porta a porta, evitando constrangimentos para síndico e para morador.

A empresa atua em Curitiba, região metropolitana e litoral do Paraná, atualmente a matriz da empresa conta com uma carteira de 41 condomínios.

#### 4.2.1. Perfil dos Clientes

A Finocrédito não faz análise e seleção de clientes, sendo assim possui clientes com perfis distintos, de padrão baixo, médio e alto, seus clientes são condomínios residenciais e comerciais de casas ou apartamentos.

#### 4.3. SERVIÇOS PRESTADOS

A empresa realiza cobranças de condomínio, viabilizando recursos financeiros para seus clientes, para manter tal atividade realiza os seguintes serviços;

- Emissão dos boletos bancários;
- Elaboração e emissão de relatórios de inadimplência;
- Cobrança extrajudicial;
- Cobrança judicial sem ônus para seu cliente;
- Antecipação de todos os recursos financeiros para o condomínio.

#### 4.4. MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO E VALORES.

Visto que a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda não possui definição de missão, visão, negócio e valores, segue a seguinte proposta:

##### 4.4.1. Missão

Viabilizar aos clientes uma gestão eficaz, proporcionando orientação administrativa e acesso a recursos financeiros.

##### 4.4.2. Visão

Em cinco anos tornar-se referência em credibilidade e transparência na cobrança garantida e orientação administrativa no mercado de Curitiba e litoral.

#### 4.4.3. Negócio

Prestação de serviços de cobranças e com a garantia dos recursos financeiros.

#### 4.4.4. Valores

Honestidade, seriedade, respeito para com os clientes e colaboradores, responsabilidade social.

#### 4.5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise feita sobre o ambiente interno da Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda teve respaldo nas visitas realizadas na empresa e na coleta de dados fornecidos pelos gestores e colaboradores.

As forças identificadas na empresa seguem exemplificadas:

**Bons benefícios aos funcionários:** a empresa fornece bolsas de estudo de 50% para o curso que desejarem, seja curso pré-vestibular, técnico ou superior, 50% de reembolso do plano de saúde escolhido pelo funcionário sem limite de valor e 50% de reembolso de aulas de academia, esses benefícios foram considerados pelos funcionários como satisfatórios.

**Boas instalações e estrutura física:** através da garantia de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades, as máquinas e equipamentos utilizados são na grande maioria novos.

**Pontualidade nos pagamentos de salários:** é uma prioridade para os sócios da empresa, esse compromisso está em primeiro lugar.

**Processos de trabalho formalizados:** para cada atividade existe uma maneira de fazê-la, esses processos devem ser seguidos de forma integral para que não ocorra a interrupção do trabalho de outro colaborador e para que o resultado final seja satisfatório.

**Solidez financeira:** a empresa conta com elevadas reservas financeiras,

além de manter suas atividades em sede própria, sendo assim, tendo fôlego financeiro para qualquer eventualidade por certo período de tempo.

**Ações de responsabilidade social:** é possível dizer que realizar ações de caráter social é uma prioridade para os sócios da Finocrédito, de acordo com as informações obtidas, atualmente a empresa contribui com doações de alimentos para um asilo na cidade de Curitiba, mantém as despesas de uma família carente com sérios problemas de saúde, financia pequenas obras de interesse público, além de realizar doações mensais de medicações para o tratamento de saúde da filha de uma de suas colaboradoras.

**Software eficiente e abrangente:** é utilizado na empresa o software SEENS, possui alta tecnologia, o que permite um controle financeiro detalhado, acompanhamento da cobrança, desempenho dos funcionários, tudo em tempo real, além de garantir total segurança na execução das tarefas.

As fraquezas identificadas no cenário interno seguem exemplificadas.

**Comunicação ineficiente entre os colaboradores:** há uma grande dificuldade de comunicação entre a equipe, ocorrendo um desencontro de informações estratégicas e operacionais, além da falta de troca de conhecimentos.

**Ineficiência da gerência:** é visível que há uma inversão de funções entre os funcionários, a empresa conta com uma encarregada pelo gerenciamento dos negócios, porém a mesma não possui autonomia para resolver os problemas, sua função se iguala ao de um funcionário auxiliar, fica assim evidente que a gerência é um departamento que existe somente no papel.

**Funcionários desmotivados:** durante as visitas realizadas ficou muito clara a desmotivação dos colaboradores que mesmo reconhecendo que a empresa paga as suas remunerações em dia, oferece ainda benefícios importantes e que cumprem com a legislação do trabalho, os mesmos não se sentem valorizados e notam que falta um reconhecimento do trabalho pelos proprietários da empresa impedindo os mesmos de interagir apresentando novas idéias ou discordar de coisas que podem não dar certo, preferem então silenciar, demonstrando que não é apenas o salário que motiva as pessoas a trabalharem, mas principalmente o reconhecimento e a valorização do trabalho realizado.

**Não há metas de desempenho estabelecidas:** a Finocrédito atua no ramo de cobranças de condomínio, garantindo ao seu cliente a antecipação dos recursos financeiros, porém as cobranças são feitas de acordo com a vontade e interesse do

funcionário no momento em que o mesmo desejar, não existe meta de cobrança a ser alcançada. A carteira de clientes da empresa está em declínio e não existem metas para adquirir novos clientes.

**Falta de cumprimento dos processos formalizados:** existem processos a serem seguidos para alcançar resultados positivos, seja para efetuar a cobrança, para emitir boletos bancários, para a emissão das antecipações dos recursos financeiros até mesmo para as atividades mais cotidianas, porém, os processos não são seguidos do início ao fim, gerando sempre conflitos na realização das tarefas e muitas vezes o resultado final é insatisfatório.

**Falta de interação entre os sócios e colaboradores:** a empresa possui dois sócios, a Sra. Ondina e o Dr. Queiroz, sendo que a primeira sócia comparece na empresa eventualmente, e o segundo sócio raramente comparece e em cumprimento ao contrato social o mesmo não participa da administração da empresa, tal responsabilidade fica a cargo da primeira sócia, a Sra. Ondina, as decisões são transmitidas na maioria das vezes via telefone e para qualquer colaborador.

**Falta de treinamento:** não existe nenhum tipo de treinamento para os colaboradores, nem mesmo quando ingressam na empresa, cada um aprende de acordo com a oportunidade e de acordo com a disponibilidade e interesse de outro colaborador para ensinar.

**Imagem da empresa no mercado é ruim devido à falta de divulgação e a baixa qualidade dos serviços prestados:** a imagem da empresa esta claramente prejudicada no mercado, haja vista o declínio da carteira de clientes, este fato atribui-se à falta de divulgação da empresa, e a baixa qualidade dos serviços.

#### 4.6. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise feita sobre o ambiente externo no qual a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda está inserida e sobre o qual a mesma sofre influência teve respaldo nas visitas realizadas na empresa e na coleta de dados fornecidos pelos gestores e colaboradores e na pesquisa da concorrência.

As oportunidades visualizadas e identificadas seguem exemplificadas.

**Aumento de novos condomínios:** o crescimento do ramo de engenharia civil representa grande motivação para o negócio proposto pela empresa

Finocrédito, assim como os programas do governo federal, incentivando a aquisição do imóvel próprio.

**Mercado ainda não explorado em cidades pequenas e vizinhas à capital:** as cidades menores vizinhas a capital, não possuem condomínios suficientes para que uma empresa desta modalidade se instale no local, porque a demanda não seria suficiente para garantir a sobrevivência da mesma, sendo assim, buscar esses clientes, carentes deste serviço é uma excelente opção, atendendo os mesmos via central da capital.

**Demanda por outros serviços de cobranças:** a crescente procura por outros serviços é uma oportunidade a ser avaliada, pois a empresa já possui a estrutura necessária para dar todo o suporte caso ampliem o seu leque de atuação, são exemplos de novos serviços, cobrança de mensalidades escolares, faculdades, alugueis, entre outros.

**Novos clientes interessados nos serviços oferecidos em função da inadimplência:** clientes em potencial, com falta de recursos financeiros causada pela inadimplência são motivados a procurar pela empresa que garante os recursos necessários, realizando a antecipação total dos valores.

As ameaças visualizadas no ambiente externo seguem exemplificadas:

**Aumento da concorrência que oferece taxas inferiores:** o número de empresas que prestam serviços de cobranças garantidas vêm crescendo de forma acelerada, com esse crescimento as empresas vêm disputando clientes a qualquer preço, para isso oferecem taxas inferiores às praticadas no mercado.

**Administradoras e escritórios de advocacia que estão ampliando seus serviços:** são muitas as administradoras que estão ampliando a sua área de atuação, oferecendo aos seus clientes atuais e potenciais, não apenas os serviços de administração, mas também a cobrança das taxas condominiais e o risco da inadimplência por uma taxa única; o mesmo também acontece com os escritórios de advocacia com vasta experiência em cobranças judiciais de taxas de condomínios, os mesmos aproveitam suas experiências para realizar o serviço de cobrança tanto judicial como extrajudicial.

**Alto índice de inadimplência:** a empresa Finocrédito sobrevive no mercado em função da inadimplência, já que o valor recebido em juros, multa e encargos (taxa de 10% ou 20% prevista em contrato), ficam para a empresa, mas uma taxa de inadimplência muito elevada pode colocar em risco a sobrevivência da mesma, pois

é preciso garantir um giro financeiro mínimo que suporte a manutenção das despesas.

**Legislação desfavorável:** a Finocrédito antecipa ao condomínio todos os valores que serão cobrados, ou seja, compra todos os recebíveis, sendo assim deveria cobrar as taxas não pagas para a empresa em nome da mesma, porém apenas o condomínio tem força legal para penhorar o imóvel, levando o mesmo para um possível leilão e assim garantindo o recebimento da dívida.

Diante desse cenário a empresa age da seguinte maneira: garante os recebíveis para o condomínio, mas sempre que se fizer necessário ajuizar um condômino, o faz em nome do condomínio, porém se o condômino ajuizado alegar compra de crédito na sua defesa, as chances da empresa ganhar esse processo serão quase nulas, e mesmo tendo o direito de cobrar a dívida, não existe interesse em uma nova ação judicial em nome da empresa, porque de acordo com a legislação a Finocrédito não tem força para penhorar o imóvel e assim garantir o recebimento da dívida.

Segundo a empresa até o mês de abril de 2011, os prejuízos com as ações perdidas, em função da alegação de compra de crédito, caracterizando ilegitimidade da parte autora corresponde ao valor total de R\$112.357,21. A empresa também informou que não possui nenhuma ação de cobrança em nome próprio.

**Aumento da taxa de desemprego podendo ocasionar uma gestão própria:** existe a possibilidade de aumentar o índice de desemprego, levando os condôminos com disponibilidade de tempo e que necessitam reduzir suas despesas a assumirem a administração do seu condomínio realizando inclusive a cobrança das taxas, de porta em porta, buscando reduzir os custos e despesas.

Quadro 2– Matriz de Avaliação estratégica (F.O.F.A)

Empresa: Finocrédito		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS					MOTRICIDADE DAS FORÇAS OU FRAQUEZAS
MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA		Aumento de novos condomínios;	Mercado ainda não explorado em cidades pequenas e vizinhas à capital;	Demanda por outros serviços de cobrança;	Novos clientes interessados nos serviços oferecidos em função da inadimplência;	Aumento da concorrência que oferece taxas inferiores;	Administradoras e escritórios de advocacia que estão ampliando seus serviços;	Alto índice de inadimplência	Legislação desfavorável	Aumento da taxa de desemprego podendo ocasionar uma gestão própria;	
FORÇAS	Bons benefícios aos funcionários;	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
	Boas instalações e estrutura física;	2	1	2	2	1	1	0	0	0	9
	Pontualidade no pagamento de salários;	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5
	Processos de trabalho formalizados;	2	2	2	2	2	2	2	0	0	14
	Solidez financeira;	2	2	2	2	2	2	2	0	0	14
	Ações de responsabilidade social.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Software SEENS eficiente e abrangente;	2	2	1	2	2	2	1	0	0	12
	<b>SUB-TOTAL (I)</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
FRAQUEZAS	Comunicação ineficiente entre os colaboradores;	2	2	2	2	0	0	0	0	0	8
	Ineficiência da gerência;	2	2	2	2	1	1	2	2	0	14
	Funcionários desmotivados;	1	1	2	2	2	0	2	1	0	11
	Não há metas de desempenho estabelecidas;	2	2	2	2	1	1	2	0	0	12
	Falta de cumprimento dos processos formalizados;	2	2	2	2	1	1	2	0	0	12
	Falta de interação entre os sócios e colaboradores;	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8
	Falta de treinamento;	2	2	2	2	2	2	2	0	0	14
	Imagem da empresa no mercado é ruim devido à falta de divulgação e a baixa qualidade dos serviços prestados;	2	2	2	2	2	2	2	0	0	14
<b>SUB-TOTAL (II)</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
<b>ACESSIBILIDADE OU IMPACTO</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-8</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
PESOS/ INTENSIDADE: (0) Baixa ou nenhuma (1) Média (2) Alta		<table border="1"> <tr> <td>Q I</td> <td>67,85%</td> <td>Q II</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Q III</td> <td>90,62%</td> <td>Q IV</td> <td>43,75%</td> </tr> </table>	Q I	67,85%	Q II	30%	Q III	90,62%	Q IV	43,75%	Cap. Ofensiva -22,77% Cap. Defensiva -13,75% Posic.Estrat.Global -36,52%
Q I	67,85%	Q II	30%								
Q III	90,62%	Q IV	43,75%								

Fonte: AUTORA, (2013)

#### 4.7. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com análise feita no ambiente interno e no ambiente externo, seguem os resultados obtidos através da aplicação da matriz de avaliação estratégica utilizando recursos como quadro de resumo para a melhor visualização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mais pontuadas.

##### 4.7.1. Metodologia Matriz F.O.F.A

Através do uso da metodologia da Matriz F.O.F.A a qual foi fundamentada no item 3.8 e conforme a tabela, foram identificadas no ambiente interno as forças mais relevantes e as fraquezas que mais prejudicam a empresa, já no ambiente externo foram identificadas as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais acentuadas, através desta análise foi possível definir a capacidade ofensiva, a capacidade defensiva e também o posicionamento estratégico global (PEC) da empresa Finocrédito.

Quadro 3– Resumo da Avaliação Estratégica – Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda

Critérios de Avaliação	Resultados Obtidos			
Forças Mais Pontuadas	Processos de trabalho formalizados (14 pontos)			
	Solidez financeira (14 pontos)			
	Software SEENS eficiente e abrangente (12 pontos)			
Fraquezas Relevantes	Ineficiência da Gerência (14 pontos)			
	Falta de treinamento (14 pontos)			
	Imagem da empresa no mercado é ruim, devido a falta de divulgação e a baixa qualidade dos serviços prestados (14 pontos)			
Oportunidades Mais Acessíveis	Aumento de novos condomínios (-4 pontos)			
	Mercado ainda não explorado em cidades pequenas e vizinhas à capital (-5 pontos)			
	Novos clientes interessados nos serviços oferecidos em função da inadimplência (-5 pontos)			
Ameaças Mais Impactantes	Alto índice de inadimplência (-8 pontos)			
	Legislação desfavorável (-4 pontos)			
Densidade dos Quadrantes	QI	QII	QIII	QIV
	67,85 %	30%	90,62%	43,65%
Capacidade Ofensiva (Q1 – Q3)	-22,77%			
Capacidade Defensiva (Q2 – Q4)	-13,65%			
Posicionamento Estratégico Global	-36,52 % (PEG Desfavorável)			

Fonte: AUTORA, (2013)

Quadro 4 – Resultados obtidos x resultados ideais

Ambiente Interno x Ambiente Externo			% Diagnósticos	% Ideais
Quadrante I	Definição da Potencialidade	Forças x Oportunidades	67,85%	(Mínimo) 50%
Quadrante II	Definição do grau de defesa	Forças x Ameaças	30%	(Mínimo) 50%
Quadrante III	Definição da debilidade	Fraquezas x Oportunidades	90,62%	(Máximo) 30%
Quadrante IV	Definição da vulnerabilidade	Fraquezas x Ameaças	43,75%	(Máximo) 30%

Fonte: AUTORA, (2013)

De acordo com a análise sistêmica dos quadrantes QI, QII, QIII e QIV da matriz F.O.F.A, sendo que o primeiro quadrante indica quais são as potencialidades de atuação ofensiva, o segundo quadrante indica qual é a capacidade defensiva, o terceiro quadrante indica a debilidade de atuação ofensiva e o quarto quadrante indica qual é a vulnerabilidade da empresa, desta maneira é possível verificar qual o posicionamento da empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda perante o mercado de cobranças garantidas, no qual está inserida e o seu real desempenho.

Para tal análise foi necessário identificar as forças e fraquezas, para visualizar o ambiente interno, além de identificar as oportunidades e ameaças visualizando assim o ambiente externo, com base nas identificações feitas, foi realizado o cruzamento dos dados coletados para analisar e avaliar, o quanto que cada força irá auxiliar na captura das oportunidades, o quanto que cada força poderá minimizar ou neutralizar as ameaças, e o quanto que cada fraqueza irá impedir ou dificultar a busca pelas oportunidades e o quanto que cada fraqueza potencializa a vulnerabilidade da empresa.

No primeiro quadrante existem três forças com grande evidência, sendo a primeira, processos de trabalho formalizados, o que demonstra que a empresa possui uma estrutura de procedimentos que visa alcançar boa qualidade nos seus serviços, a segunda é a solidez financeira, a qual demonstra a viabilidade do negócio e a segurança que a empresa pode transmitir para seus clientes, colaboradores e fornecedores, podendo inclusive demonstrar credibilidade quando comparada no mercado, a terceira força, o software SEENS eficiente e abrangente,

demonstra que a empresa possui alta tecnologia para atender seus clientes de forma rápida, segura e eficiente. As outras forças do primeiro quadrante, mesmo que menos pontuadas, demonstram que a empresa possui recursos muito relevantes, os quais também poderão contribuir na gestão da empresa. É visível a necessidade da utilização desses recursos de forma competente para capturar as oportunidades existentes.

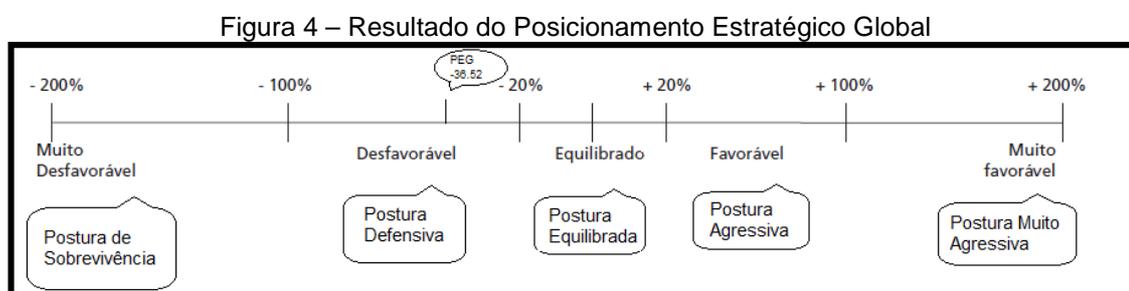
No segundo quadrante as forças motrizes, não são suficientes para minimizar ou neutralizar as ameaças em maior evidência como; o alto índice de inadimplência e a legislação desfavorável, desta forma é necessário potencializar as forças existentes no intuito de combater as ameaças, a densidade deste quadrante apresentou um resultado de 30%, não atingindo o percentual ideal de 50% conforme a tabela 4, a Finocrédito apresenta grande deficiência para se defender das ameaças existentes no ambiente externo.

O terceiro quadrante demonstra que as fraquezas identificadas estão impedindo o aproveitamento das oportunidades. As fraquezas de maior peso são; ineficiência da gerência, a falta de treinamento e a imagem da empresa no mercado que está ruim em função da falta de divulgação e da baixa qualidade nos serviços prestados, já as oportunidades mais acessíveis, ainda que a pontuação de acessibilidade não tenha sido totalmente satisfatória foi, o aumento de novos condomínios, mercado ainda não explorado em cidades pequenas e vizinhas à capital, e novos clientes interessados nos serviços oferecidos em função da inadimplência. No quadrante III o percentual ideal é de no máximo 30%, mas o resultado obtido foi de 90,62%, este resultado demonstra que as fraquezas precisam ser minimizadas para que seja possível aproveitar as oportunidades do ambiente externo, este resultado retrata um alto grau de deficiência na gestão da empresa, o que vem impactando em perdas significativas de oportunidades além de influenciar no declínio da carteira de clientes.

No quarto quadrante, foi realizado o cruzamento das fraquezas com as ameaças, podendo atingir um resultado de no máximo 30% para medir a vulnerabilidade, porém o resultado obtido foi de 40,75%, resultado que demonstra instabilidade deixando a empresa Finocrédito vulnerável diante das ameaças existentes, no ambiente externo e sobre as quais não poderá causar nenhuma influência.

A análise de todos os quadrantes forneceu o resultado da capacidade ofensiva, o qual foi obtido através da subtração da densidade dos quadrantes I e III, respectivamente 67,85% e 90,62%, gerando um resultado igual a 22,77%, este resultado demonstra uma grave deficiência no potencial de captura de oportunidades, sendo considerado um resultado desfavorável, necessitando de atuação direcionada para a melhora imediata desse resultado. Já a capacidade defensiva da empresa foi definida através da subtração da densidade dos quadrantes II e IV, respectivamente 30% e 43,75%, resultando em 13,65% o que significa que a empresa não está conseguindo neutralizar as ameaças, deixando a mesma vulnerável.

O posicionamento estratégico Global, também chamado PEG apresenta um índice de negativo de 36,52% demonstrando que a Finocrédito possui graves problemas de gestão administrativa, necessitando de medidas corretivas urgentes, com a instalação de um processo de melhoria continua, sendo que é necessário buscar a minimização dos pontos fracos a potencialização das forças, no intuito de adotar uma postura favorável, buscando melhorar em muito a sua capacidade defensiva.



Fonte: AUTORA, (2013)

## 4.8. PROPOSTA DE MELHORIA

### 4.8.1. Objetivos Estratégicos

1. Proporcionar a melhoria do ambiente interno
2. Potencializar a qualificação dos colaboradores.
3. Readequação de funções
4. Melhorar a qualidade dos serviços prestados
5. Garantir a eficácia dos processos
6. Melhorar a comunicação entre os colaboradores e os gestores.
7. Fortalecer a imagem da empresa.
8. Diversificar os serviços prestados

9. Ampliar a área de atuação.
10. Angariar novos clientes e novas parcerias

#### 4.8.1.1.1. Plano de Ação

- Promover a melhoria do ambiente interno
  1. **O que:** Identificar os problemas existentes no ambiente interno  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  2. **O que:** Identificar as expectativas de melhoria do ponto de vista dos colaboradores.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  3. **O que:** Elaborar um cronograma de atividades que beneficie o ambiente interno.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  4. **O que:** Avaliar os resultados alcançados.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
- Potencializar a qualificação dos colaboradores.
  1. **O que:** Levantar necessidades de treinamentos  
**Quando:** Anual  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$145,00 equivalente à 16 horas trabalhadas.

2. **O que:** Identificar as empresas para cada treinamento  
**Quando:** Anual  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$145,00 equivalente à 16 horas trabalhadas.
  
  3. **O que:** Elaborar cronograma de treinamento  
**Quando:** Anual  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$218,00 equivalente à 24 horas trabalhadas.
  
  4. **O que:** Avaliar os resultados obtidos nos treinamentos  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$364,00 equivalente à 40 horas trabalhadas
- Readequação de funções
    1. **O que:** Identificar as necessidades de reestruturar o quadro de funcionários  
**Quando:** Anual  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$145,00 equivalente à 16 horas trabalhadas.
  
    2. **O que:** Analisar a compatibilidade de responsabilidade em relação às funções ocupadas  
**Quando:** Anual  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$145,00 equivalente à 16 horas trabalhadas.
  
    3. **O que:** Elaborar a descrição de cargos  
**Quando:** Anual

**Quanto:** Aproximadamente R\$364,00 equivalente à 40 horas trabalhadas

- Melhorar a qualidade dos serviços prestados
  1. **O que:** Identificar o percentual de satisfação dos clientes.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$364,00 equivalente a 40 horas trabalhadas
  2. **O que:** Identificar o percentual de satisfação desejado pela empresa  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  3. **O que:** Traçar melhorias para as áreas de insatisfação  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  4. **O que:** Avaliar os resultados das melhorias.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  
- Aumentar a eficácia dos processos.
  1. **O que:** Identificar os problemas relacionados aos processos.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  2. **O que:** Identificar as deficiências de cada colaborador nos processos.  
**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

3. **O que:** Identificar as possíveis melhorias para alcançar a qualidade dos processos.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

4. **O que:** Avaliar a evolução dos processos.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

- Melhorar a comunicação entre os colaboradores e os gestores.

1. **O que:** Identificar as causas da falta de comunicação.

**Quando:** Trimestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

2. **O que:** Identificar as possíveis melhorias para solucionar o problema da falta de comunicação.

**Quando:** Trimestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

3. **O que:** Elaborar um cronograma de dinâmicas de grupo.

**Quando:** Trimestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

4. **O que:** Avaliar os resultados de melhoria na comunicação.

**Quando:** Trimestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

- Fortalecer a imagem da empresa.
  1. **O que:** Identificar qual é a imagem da empresa no mercado.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas
  2. **O que:** Definir ações de defesa para promover a melhoria da imagem no mercado.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Sócios/Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas
  3. **O que:** Acompanhar a evolução da imagem da empresa periodicamente.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas
  
- Diversificar os serviços prestados
  1. **O que:** Identificar quais são as necessidades de novos serviços.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas
  2. **O que:** Identificar a viabilidade desses novos serviços.  
**Quando:** Semestral  
**Quem:** Gerência  
**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas
  3. **O que:** Identificar o público alvo, de novos serviços.  
**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

4. **O que:** Acompanhar a evolução da nova carteira de clientes.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

- Ampliar a área de atuação.

1. **O que:** Identificar a atual área de atuação.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

2. **O que:** Identificar a potencial área de atuação.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

3. **O que:** Identificar a viabilidade financeira de expansão para novas áreas.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas

4. **O que:** Acompanhar a evolução da carteira de clientes.

**Quando:** Trimestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$72,80 equivalente a 8 horas trabalhadas

- Angariar novos clientes e novas parcerias

1. **O que:** Levantar a viabilidade financeira do novo setor e os benefícios de novas parcerias.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Sócios/Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$273,00 equivalente a 30 horas trabalhadas.

2. **O que:** Levantar os benéficos da parceria e a necessidade de contratação de funcionários externos

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência

**Quanto:** Aproximadamente R\$218,40 equivalente a 24 horas trabalhadas.

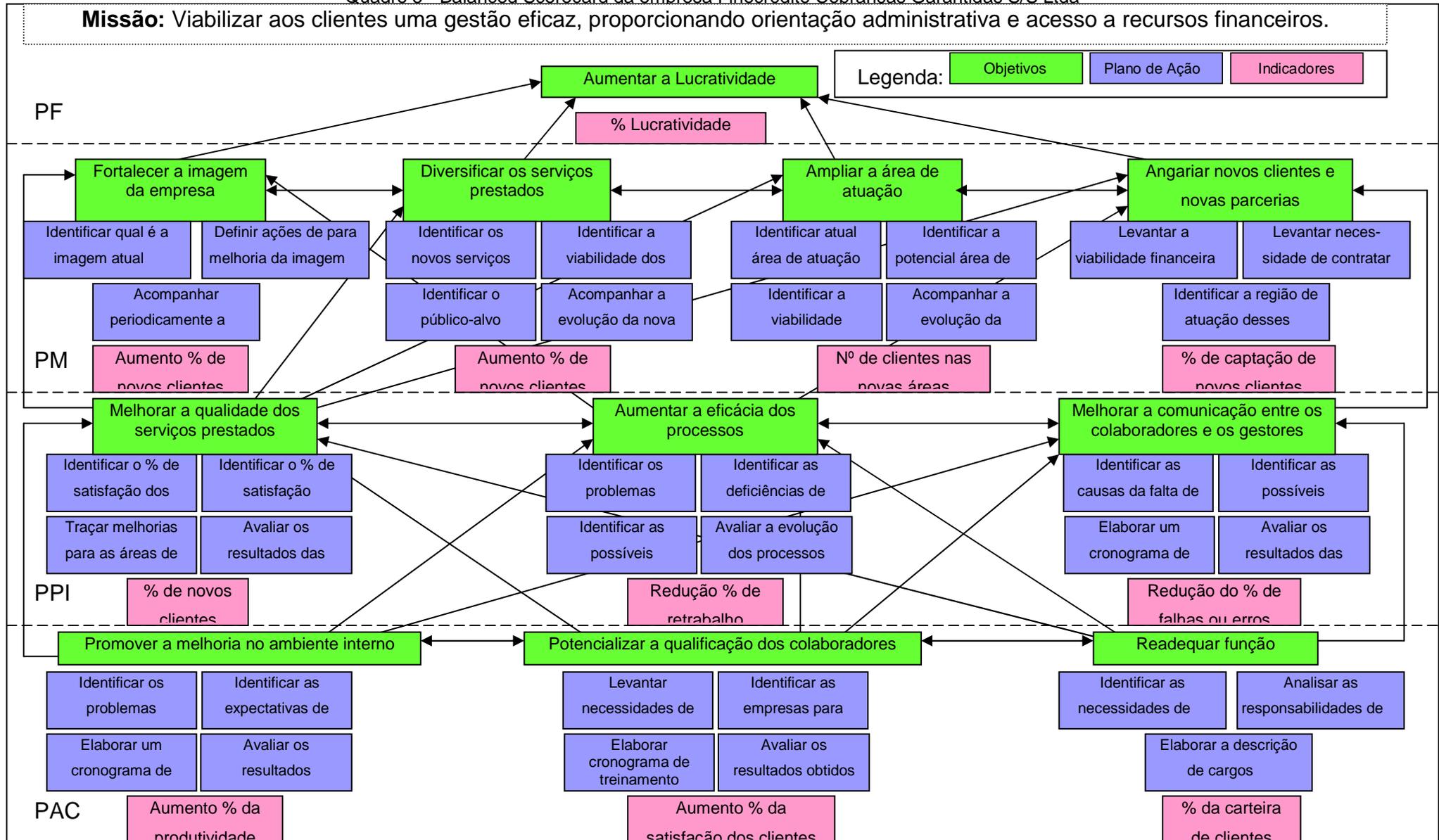
3. **O que:** Elaborar o contrato de parceria e identificar a região de atuação desses funcionários.

**Quando:** Semestral

**Quem:** Gerência/Departamento Jurídico

**Quanto:** Aproximadamente R\$1.092,00 equivalente a 120 horas trabalhadas.

Quadro 5 - Balanced Scorecard da empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda



Fonte: AUTORA, (2013)

#### 4.9. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O mercado de cobranças de condomínios em Curitiba vem sendo muito explorado, pois novos condomínios estão sendo construídos, gerando o aumento da demanda.

Atualmente existem aproximadamente quarenta empresas que prestam serviços de cobranças para condomínios na capital paranaense, neste número não estão incluídas as administradoras e escritórios de advocacia que também estão oferecendo este serviço aos seus clientes.

Dentre esse grupo de aproximadamente quarenta empresas, foram selecionadas três empresas concorrentes, para que fosse identificado perfil das concorrentes da empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda.

A primeira empresa selecionada é a Garante Serviços de Apoio S/C Ltda, localizada a Rua Marechal Deodoro, 320 sala 301, no centro da capital, mais conhecida como Garante Deodoro, esta concorrente atua no mercado há mais de 28 anos, sendo reconhecida no mercado pelo trabalho de alta qualidade que oferece aos seus clientes, pelo fiel cumprimento de prazos, sempre previstos em contrato, e pela realização da constante cobrança extrajudicial e judicial, a Garante Deodoro possui uma carteira de clientes que gira em torno de 80 condomínios, esta empresa procura promover encontros e palestras para orientar os seus síndicos na gestão administrativa e orçamentária, bem como, orientação em questões jurídicas da vida em condomínio, periodicamente são realizados reuniões entre a gestora e os clientes, nos finais de ano são oferecidos jantares ou almoços para os clientes, buscando estreitar o relacionamento da empresa com seus clientes. <<http://www.garantedeodoro.com.br>> acesso em 07 de maio de 2011.

A segunda empresa concorrente que foi selecionada é a Duplique Créditos e Cobranças S/C Ltda, localizada a Rua Desembargador Westphalen, 295, centro de Curitiba, atuante no mercado de cobranças de condomínio a mais de 17 anos, é mais conhecida como Duplique Desembargador, esta empresa é reconhecida do mercado pela confiança, adquirida ao longo dos anos, possui uma vasta carteira de clientes que supera 500 condomínios.

A Duplique Desembargador possui site atualizado, além de fortes parceiros para dar suporte jurídico aos seus clientes, sem custo adicional, além de parceiros como, administradoras e escritórios de contabilidade, é importante citar que todos os

parceiros são divulgados no seu site. A Duplique Desembargador, também valoriza o desenvolvimento profissional e intelectual dos seus colaboradores e dos funcionários dos seus clientes, incentivando os mesmos através de patrocínio de estudos. <<http://www.dupliquedesembargador.com.br>> acesso em 07 de maio de 2011.

A terceira empresa concorrente que foi selecionada é a Serviços Pró Condômino S/C Ltda, fundada em 02 de outubro de 1986, possui duas unidades no centro de Curitiba, sendo que uma unidade esta localizada na Av. Marechal Floriano Peixoto, 228 e a outra unidade se encontra na Praça Rui Barbosa, 827, além das unidades de Curitiba, a empresa também possui uma unidade na cidade de Maringá PR e outra unidade em Campo Grande MS, o horário de funcionamento é diferenciado das 08:15h às 18:30h, sem intervalo para almoço, o que proporciona aos clientes, maior flexibilidade para efetuar o pagamento da taxa de condomínio, a carteira de clientes desta concorrente gira em torno de 180 condomínios. <<http://www.procondomino.com.br>> acesso em 07 de maio de 2011.

Com base na amostra da concorrência que foi analisada, nota-se que a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda possui uma forte concorrência e precisa manter um grau de competitividade para se manter no mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso, onde foi apresentado uma proposta de elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, tendo como base, as informações fornecidas pela empresa durante as visitas realizadas, os problemas enfrentados pela mesma, e também, os propósitos e interesses da Finocrédito, sempre respeitando a sua cultura, condições e recursos existentes.

A empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda, atua no mercado de cobranças de condomínio há 21 anos, foi fundada em 1992, através da sociedade entre a Sra. Ondina Maria Falkenberg e o advogado e jornalista Dr. Luis Fernando de Queiroz. A primeira sócia trouxe para o negócio toda a experiência adquirida em anos anteriores quando atuava como síndica e posteriormente como funcionária do seu atual sócio, sendo que este participou com todo o capital social, viabilizando o negócio.

Segundo os relatos da sócia Sra. Ondina, foi um início muito difícil, onde os recursos financeiros eram escassos. Houve épocas em que esses recursos eram adquiridos através de empréstimos realizados pela empresa para garantir o pagamento de obrigações básicas como salários de funcionários, o que sempre foi considerado pelos sócios como uma obrigação prioritária.

Para a abertura da empresa, a mesma contou com os recursos financeiros do sócio Dr. Luis Fernando de Queiroz e posteriormente precisou caminhar sozinha. Precisava gerar lucro para se manter, não havia outra opção, a Finocrédito não contava com nenhuma reserva financeira. A empresa enfrentou duas fortes crises financeiras, já nos primeiros oito anos, resultado da compra de um imóvel em 1996, para sediar uma nova unidade, e da falta de um planejamento estratégico, o que impedia a empresa de se planejar em longo prazo, fatores como esses colocaram em risco a sobrevivência da empresa, que apelava então para empréstimos, o que adiava a solução de problemas de ordem financeira.

Em 2003, aconteceu a crise de maior impacto, em função da alteração do código civil brasileiro, que derrubou a multa pelo atraso ao pagamento das taxas condominiais de 10% ou 20% conforme rezava a convenção dos condomínios, para um percentual único de 2%. Neste ano a empresa não estava preparada para tal mudança, apesar das constantes notícias que vinham sendo divulgadas acerca das

alterações que seriam feitas no código civil brasileiro, a Finocrédito não se preparou para esse momento e acabou por sofrer com as conseqüências, que não foram poucas. A inadimplência disparou, pois não havia mais uma penalidade severa em função do atraso, a empresa deixou de receber as multas de 10% ou 20%, valores que ficavam para a Finocrédito. Não havia metas ou objetivos de cobranças para serem alcançados, o que implicava na estagnação de recebimento de taxas atrasadas.

A Finocrédito é uma empresa familiar, pois a maioria dos seus colaboradores possui algum grau de parentesco ou laços de amizade com a sócia Sra. Ondina.

Os sócios da empresa procuram incentivar seus funcionários a estudar, e a se qualificar, para isso, proporciona aos mesmos, bolsas de estudo de 50% para qualquer modalidade de curso, seja curso técnico, pré-vestibular, graduação em qualquer área, e até mesmo preparatórios para concursos públicos, a escolha fica a critério do colaborador.

A grande falha da Finocrédito é não focar o benefício que oferece para os interesses da empresa e sim para os interesses do funcionário, que muitas vezes não são compatíveis com os interesses do negócio. No atual cenário, a empresa acaba preparando o seu funcionário para outros mercados, neste caso, a Finocrédito está perdendo de duas maneiras; primeiro, investindo dinheiro em cursos que não trarão retorno, e segundo, mantendo um funcionário que se prepara para deixar a empresa há qualquer momento.

Para embasamento desta pesquisa, foi realizado todo o referencial teórico que fundamentou o projeto de elaboração do planejamento estratégico. Foram realizadas visitas na empresa com os colaboradores a fim de coletar informações sobre o ambiente interno, com o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos, e sobre o ambiente externo, buscando coletar informações sobre as ameaças e as oportunidades existentes. Foi verificado ainda o posicionamento da empresa perante o mercado e a identificação da cultura organizacional, foi realizada uma entrevista com a sócia e gestora da empresa objetivando perceber o interesse e a viabilidade da implantação de um planejamento estratégico.

Na visita realizada com os colaboradores da empresa, foi possível perceber imediatamente um receio em falar sobre os problemas existentes no ambiente interno e em demonstrar qualquer insatisfação com o trabalho. Esta situação caracteriza uma cultura organizacional centralizadora, não há interação dos

colaboradores nos processos, pois cada um considera que trabalha em áreas distintas dentro da mesma empresa guardando para si todas as informações e conhecimentos sobre o que fazem e não há iniciativa para troca de informações. Já com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, os funcionários declararam estar satisfeitos.

Durante a análise de ambiente interno foram levantados os seguintes pontos fortes, bons benefícios aos funcionários; boas instalações e estrutura física; pontualidade nos pagamentos de salários; processos de trabalho formalizados; solidez financeira; ações de responsabilidade social e a utilização do software SEENS eficiente e abrangente.

Esses pontos fortes demonstram que a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda assume responsabilidades importantes e diferenciadas para com seus funcionários, possui também preocupações de ordem social, que no ponto de vista da gestora é uma responsabilidade prioritária, assim como os compromissos assumidos com os seus colaboradores. A empresa também oferece comodidade e conforto para a sua equipe e para os seus clientes. Há exatamente um ano a Finocrédito adquiriu um software de alta qualidade, o que garante ao seu cliente total rapidez no atendimento prestado, além de possibilitar à empresa, em tempo real, amplas condições de controle financeiro, acompanhamento das cobranças, evolução da carteira de clientes, comparação de dados e indicação do funcionário com maior ou menor desempenho. Atualmente a empresa possui estabilidade financeira, fato que pode contribuir para a sua expansão no mercado como também suportar possíveis crises.

É visível que a Finocrédito já possui os recursos necessários para um bom controle de todas as suas atividades, além de deter forças importantes para torna-lá mais competitiva no mercado, resultando na evolução da sua carteira de clientes. Sendo assim, o plano estratégico irá viabilizar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Os pontos fracos identificados no ambiente interno foram a comunicação ineficiente entre os colaboradores, ineficiência da gerência; funcionários desmotivados, ausência de metas de desempenho estabelecidas, falta de cumprimento dos processos formalizados, falta de interação entre os sócios e colaboradores, ausência de treinamento e a imagem da empresa no mercado que está ruim devido a falta de divulgação e a baixa qualidade dos serviços prestados.

Diante dos pontos fracos identificados, fica evidenciado que, a Finocrédito possui grandes dificuldades em potencializar suas forças permitindo que as suas fraquezas fiquem em evidência, nota-se ainda que mesmo tendo à sua disposição recursos importantes para o sucesso do negócio, existe uma falta de conhecimento para utilizá-los, fato que exige investimento em treinamento.

A empresa possui um software eficiente e abrangente, mas não utiliza adequadamente os recursos disponíveis, pois não os conhece bem. Possui processos de trabalho formalizados, mas não são cumpridos. Oferece bons benefícios aos funcionários, mas os mesmos estão desmotivados pois não são reconhecidos profissionalmente. A Finocrédito desperdiça com bolsas de estudo para diversos fins, os quais não são de interesse da empresa, porém não investe com treinamentos de interesse próprio. Não há investimento em divulgação, o que mantém a empresa na condição de concorrente de baixo potencial, desconhecida em um mercado em franca expansão. A falta de interação entre os sócios e os colaboradores faz com que situações como essas não sejam percebidas, e desta maneira nenhuma providência é tomada no sentido de sanar esses problemas. Além de todas essas deficiências, ainda há um agravante, a ineficiência da gerência, fato que torna este cenário ainda mais crítico. Um gerente deve ter visão de futuro e principalmente espírito inovador, estando sempre pré-disposto a realizar mudanças, caso elas sejam benéficas e promissoras para o negócio que está gerenciando.

A análise de ambiente externo da empresa Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda permitiu a identificação de diversas oportunidades, como o aumento de novos condomínios, mercado ainda não explorado em cidades pequenas e vizinhas à capital, demanda por outros serviços de cobranças e novos clientes interessados nos serviços prestados em função da inadimplência. Observa-se um leque de oportunidades que não estão sendo capturadas em função da ausência de uma gestão administrativa eficaz, que tenha condições de potencializar as forças, tirando as fraquezas de evidência.

As ameaças identificadas no ambiente externo foram o aumento da concorrência que oferece taxas inferiores, administradoras e escritórios de advocacia que estão ampliando seus serviços, o alto índice de inadimplência, legislação desfavorável e o aumento da taxa de desemprego que pode ocasionar uma gestão de condomínio própria.

As ameaças encontradas colocam a Finocrédito em uma situação de risco, pois as empresas concorrentes estão oferecendo taxas inferiores para promover o aumento das suas respectivas carteiras de clientes. Outros segmentos do mercado estão ampliando a sua área de atuação, oferecendo vários serviços ao condomínio por uma única taxa. O índice de inadimplência elevado pode causar sérios problemas para a empresa, uma vez que é necessário o recebimento constante de taxas atrasadas para manter a saúde da empresa. Outro sério agravante é a legislação desfavorável, ponto importante a ser discutido, pois a Finocrédito antecipa os recebíveis para o condomínio, mas não tem força legal para penhorar um imóvel com dívidas. Neste caso a empresa opta por fazer esta cobrança judicial em nome do condomínio, mesmo que ele já tenha recebido esses valores antecipadamente, garantindo desta forma a penhora do imóvel inadimplente e por conseqüência o recebimento dos valores. O entendimento de alguns juízes é de que o pólo ativo de um processo de cobrança desta modalidade deve ser a Finocrédito, pois o condomínio já teria recebido os valores da referida empresa. Como a Finocrédito não tem força legal para garantir o recebimento de dívidas condominiais em nome próprio, não é viável uma proposição desta ação em seu nome, sendo assim a empresa deve agir preventivamente, evitando ações de cobranças, mas para isso, é preciso ter uma gestão administrativa eficaz, que consiga promover cobranças extrajudiciais.

O estudo do ambiente externo revelou que a empresa tem graves dificuldades para capturar as oportunidades existentes e, além disso, está muito vulnerável às ameaças.

Considerando este cenário, as estratégias que foram estabelecidas estão voltadas para garantir o melhor aproveitamento dos seus recursos. A primeira estratégia é profissionalizar a gestão administrativa, a segunda é tornar a empresa mais conhecida junto ao público em potencial, e a terceira consiste em aumentar a carteira de clientes em 15% em um período de dois anos retornando ao número de clientes de 2001.

As estratégias elaboradas para a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda visam alcançar objetivos propostos através da metodologia do *Balanced Scorecard*.

Na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento ficaram estabelecidos três objetivos estratégicos, os quais são promover a melhoria no ambiente interno, que será medido pelo percentual de produtividade; potencializar a qualificação dos

colaboradores, que será medido pelo aumento percentual da satisfação dos clientes e o terceiro objetivo estratégico é a readequação de funções, que será medido pelo percentual da carteira de clientes.

Na perspectiva de Processos Internos, ficaram definidos três objetivos estratégicos, sendo o primeiro melhorar a qualidade dos serviços prestados, que deve ser medido pelo percentual de novos clientes; o segundo é aumentar a eficácia dos processos que será medido pela redução percentual de retrabalho e o terceiro objetivo estratégico é melhorar a comunicação entre os colaboradores e os gestores, que pode ser medido pela redução percentual de falhas ou erros.

Na perspectiva de Mercado, foram estabelecidos quatro objetivos estratégicos, sendo que o primeiro visa fortalecer a imagem da empresa, o que será medido pelo aumento percentual de novos clientes, o segundo objetivo é diversificar os serviços prestados, que será medido pelo número percentual de novos de clientes, o terceiro objetivo consiste em ampliar a área de atuação, sendo medida pelo número de clientes nas novas áreas de atuação e o quarto objetivo estratégico é angariar novos clientes e estabelecer novas parcerias, que será medida pelo percentual de captação de novos clientes e de novos parceiros.

A perspectiva Financeira consiste em acompanhar os resultados obtidos para avaliar se os resultados alcançados são ou não satisfatórios para as metas da empresa. Nesta perspectiva ficou definido como parâmetro de avaliação o aumento da lucratividade, que será medido pelo percentual de lucro alcançado, o que pode ser facilmente realizado através do software SEENS utilizado pela Finocrédito.

A Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda não possui declaração de missão, visão e negócio, as quais são fundamentais para estabelecer as bases de uma empresa. Através dos dados coletados, foi possível elaborar as propostas para a empresa, sendo definida a seguinte proposta de missão: "Viabilizar aos clientes uma gestão eficaz, proporcionando orientação administrativa e acesso a recursos financeiros". A proposta de declaração de visão: "Em cinco anos tornar-se referência em credibilidade e transparência na cobrança garantida e orientação administrativa no mercado de Curitiba e litoral". O negócio da empresa: "Prestação de serviços de cobranças com a garantia dos recursos financeiros", os valores da empresa também foram identificados como honestidade, seriedade, respeito para com os clientes e colaboradores e responsabilidade social.

Na entrevista realizada com a sócia da empresa ficou claro que não há controle financeiro, orçamentário, de produção de cobrança e nem mesmo de controle da evolução da carteira de clientes. É importante ressaltar que apesar das deficiências citadas, a sócia demonstra interesse e acredita nos benefícios de um planejamento estratégico.

No ambiente interno as forças mais pontuadas favorecem em muito o planejamento estratégico, demonstrando que a Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda já possui uma estrutura que lhe proporciona condições de crescimento desde que sejam bem aproveitados os recursos disponíveis. As fraquezas mais relevantes demonstram que a empresa necessita passar por uma reestruturação no seu quadro de colaboradores principalmente de readequação do departamento gerencial, assim como de fornecimento de treinamentos para a equipe.

Através da análise da matriz F.O.F.A. obtive um posicionamento estratégico global desfavorável de -36,52, demonstrando que a empresa está em uma situação de desequilíbrio, devendo adotar ações defensivas, combatendo as ameaças existentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

AMARU, Antonio C. M. **Introdução a Administração: planejamento operacional**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CERTO, Samuel L. C. e PETER J. Paul. **Administração Estratégica** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo Pearson: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da – **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da - **Gestão Estratégica**, 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVEL, Eduardo; FISCHER, Tânia e SILVA, José R. G. da. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: o caso da organização de Odebrecht**. Rio de Janeiro: ENAMPAD, 2000.

DYNIEWICZ, Ana Maria. **Metodologia da Pesquisa em Saúde para Iniciantes**. São Caetano do Sul: Difusão, 2007.

FACHIN, Odília **Fundamentos da Metodologia**, 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**, 2ª ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

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

FISCHMANN, Adalberto Américo; MARTINHO, Isnard Ribeiro de Almeida. **Planejamento Estratégico na Prática**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Mc Graw-Hill, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. São Paulo: 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa, um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**, 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 1994.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**, 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**, 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística: revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANZANA, A; CONSTANZI. R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**: empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.

LEITÃO, Doredame M. **Administração Estratégica**: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de Janeiro: SENAI/ DN, PETROBRAS, 1996.

LODI, J. B. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LONGENECKER, Justin. G. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

MAXINIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Porto Alegre: Brookman, 2006.

MONTANA, P. J; CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 1999.

NIVEN, Paulo R. **Balanced Scorecard Passo a Passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitynark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**, 15ª ed. Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

PARNELL, John, KROLL Mark J, WRIGHT Peter. **Administração Estratégica**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**, 28ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, Denis A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**, 5ª ed. São Paulo: Afiliada, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio De Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro pratico e casos**, 2ª ed. São Paulo: Reichamann, 2004.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candia S; TORRES, Alexandre P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiros práticos e casos**. São Paulo: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro, Campus:1998

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 1991.

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**, 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P; PETERSON Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TWEED, Stephen C. **Foco Estratégico: a vantagem competitiva**. São Paulo: Gente, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer**, 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILDAUER, Egon Walter **Plano de Negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: Ibepe, 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista para a Coleta de Dados Empresariais (Finocrédito Cobranças Garantidas S/S Ltda)

QUESTÃO 1. A quanto tempo a Sra. Atua no ramo de cobranças de condomínios?

Sra. ONDINA: Há mais de 25 anos, considerando desde o período em que eu era síndica no condomínio onde eu morava, foi como síndica que me interessei por esta área, depois foi trabalhar na Garante que cobrava as taxas do condomínio onde eu era síndica, eu tinha um bom relacionamento nesta empresa e assim consegui a minha colocação, e em 1992 eu e meu sócio abrimos a Finocrédito.

QUESTÃO 2. Como foi a evolução da sua empresa?

Sra. ONDINA: No início foi muito difícil, a empresa funcionava em sala alugada do meu sócio, passei muitas dificuldades financeiras, em alguns momentos descreditei que a empresa iria se manter no mercado, mas aos poucos decidi guardar dinheiro para comprar uma sala e assim aconteceu, resolvi então abrir a filial e manter a matriz na sala alugada até que eu tivesse condições de comprar outro imóvel, o que aconteceu a 8 anos atrás.

QUESTÃO 3. A Sra. considera que a matriz encontra-se em fase de crescimento ou de declínio da carteira de clientes?

Sra. ONDINA: Acho que atualmente a Finocrédito está bem, mas precisamos fechar mais contratos, e aumentar a nossa carteira, temos muitos clientes, mas, precisamos aumentar esse número, para admitir mais funcionários.

QUESTÃO 4. A Sra. considera que a implantação de um planejamento estratégico é importante para o crescimento da Finocrédito?

Sra. ONDINA: Sim, muito, porque temos que fazer muitas mudanças para adquirir mais condomínios, mais funcionários e aumentar o nosso capital de giro, para crescer, abrir outras empresas e ajudar nossos funcionários.

QUESTÃO 5. A Sra. acompanha os resultados da sua empresa? Resultados financeiros, de cobrança, de aumento ou declínio da carteira de clientes?

Sra. ONDINA: Eu não fico muito tempo na empresa, principalmente na matriz, mas sempre estou sabendo do que acontece pelos meus funcionários, que são de minha extrema confiança.

QUESTÃO 6. Mas a Sra. acompanha os dados, números, percentuais de resultados da sua empresa?

Sra. ONDINA: Eu não costumo pegar os relatórios e ficar vendo tudo, tenho uma funcionaria em cada escritório que faz isso para mim.

QUESTÃO 7. Como é o seu relacionamento com os seus funcionários?

Sra. ONDINA: Eu considero bom, porque procuro ajudar meus funcionários em tudo o que precisam.

QUESTÃO 8. A Sra. procura realizar reuniões com seus funcionários com qual frequência?

Sra. ONDINA: Na verdade, não tenho feito reuniões com meus funcionários, mas sempre procuro conversar com cada um deles, mesmo que informalmente.

QUESTÃO 9. Quais os benefícios que a sua empresa oferece para seus funcionários?

Sra. ONDINA: A empresa paga 50% do plano de saúde, 50% de cursos; faculdade, cursos técnicos para que o funcionário possa estudar e crescer profissionalmente e oferecemos também bolsa de 50% para aulas de academia.

QUESTÃO 10. As bolsas de estudo são voltadas para as atividades da empresa, ou fica a critério dos funcionários?

Sra. ONDINA: Deixo meus funcionários livres para decidirem o querem estudar, é uma forma de motivá-los.

QUESTÃO 11. Quais são os maiores problemas enfrentados pela Finocrédito?

Sra. ONDINA: Acredito que o nosso maior problema hoje é manter alguns clientes e também o fato de não conseguirmos fechar contratos novos.

QUESTÃO 12. A Finocrédito já passou por alguma crise financeira?

SRA. ONDINA: Até o ano 2.000 passamos por duas crises muito fortes, na primeira cheguei a desacreditar na recuperação da empresa, mas em 2003 com a mudança da multa pelo atraso do pagamento do condomínio que era de 10% ou 20% para 2%, em função do novo código civil brasileiro, senti um baque muito grande, eu não esperava que o impacto fosse tão forte

Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE B – Recepção da Empresa Finocrédito



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE C – Sala da Sócia (foto1)



Fonte: AUTORA, (2013)

APÊNDICE D – Sala da Sócia (foto 2)



Fonte: AUTORA, (2013)

APÊNDICE E – Departamento Jurídico (foto 1)



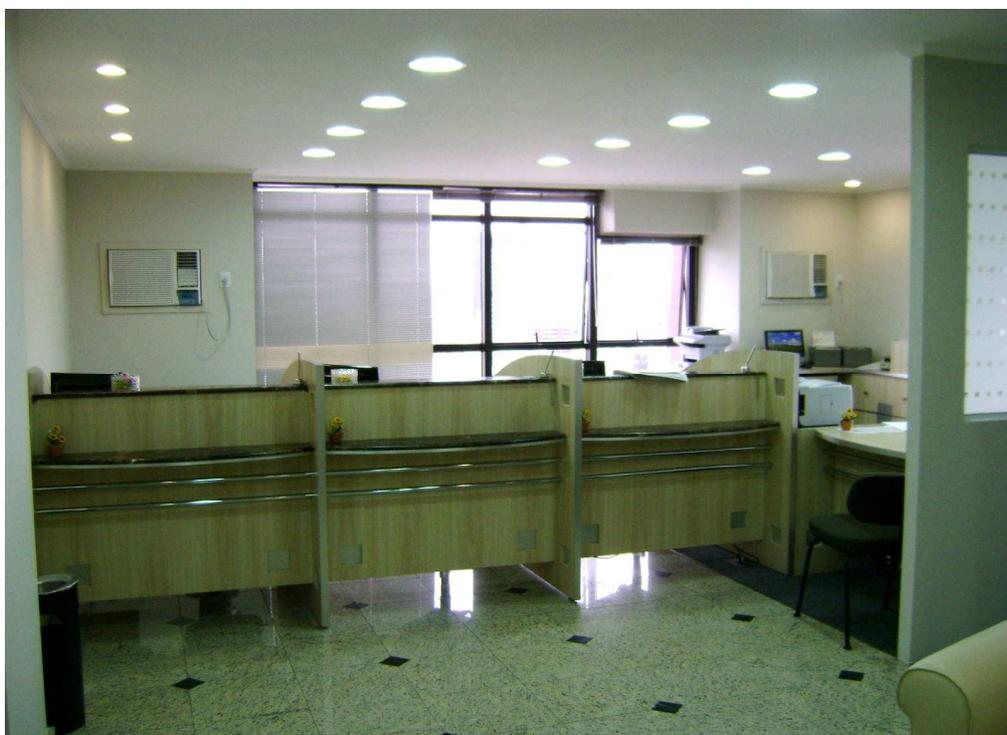
Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE F – Departamento Jurídico (foto 2)



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE G – ÁREA DE ATENDIMENTO



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE H – Sala de Reuniões



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE I – ARQUIVO MORTO



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE J – Cozinha



Fonte: AUTORA, (2013)

## APÊNDICE K – Cronograma do Projeto

Atividade	Mês							
	2012				2013			
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Abril	Maiο	Junho	Julho
Entrega da Estrutura do Projeto								
Pesquisa Documental								
Pesquisa em Campo								
Desenvolvimento da Estrutura								
Formatação do Trabalho								
Revisão do Trabalho								
Entrega Final								

Fonte: AUTORA, (2013)