

APLICAÇÃO DO BSC NO SETOR DE CONTRATOS
DA SANIFIL-HYPERMARCAS

SERGIO RODRIGO SÁ DA SILVA

APLICAÇÃO DO BSC NO SETOR DE CONTRATOS
DA SANIFIL-HYPERMARCAS

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Paraná para
conclusão do MBA Inteligência de Negócios. Orientação Prof. Dr.
Egon Walter Wildauer.

A minha querida esposa Caroline e
meus filhos Laura, Louise e Arthur
pela compreensão e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Nosso Pai Celestial (Deus) e seu Filho Jesus o Cristo reconheço grandiosamente suas mãos em minha vida me ensinando e abençoando, dando força física e mental para concretização deste sonho que se tornou realidade. Principalmente agradeço minha adorável esposa Caroline e meus filhos Laura, Louise e Arthur pelo amor e compreensão, por entenderem minha ausência diante das circunstâncias e terem feito toda a diferença para atingir este objetivo. Gostaria de expressar minha gratidão ao professor Egon Walter Wildauer por dispor do seu valioso tempo para contribuir com o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço pela orientação, incentivos, críticas e sugestões que contribuíram de forma expressiva na conclusão deste trabalho. Ao estimado Professor Gustavo Abib com seu auxílio em nossas conversas compartilhando sua vasta experiência pessoal e profissional. Ao colega Fabio Silva que sempre se dispôs a ajudar e por seus vários conselhos. À Universidade Federal do Paraná esta renomada instituição, sou extremamente grato por ter me acolhido durante o MBA, estendo este agradecimento a todo corpo docente e demais setores de atendimento incluindo a secretaria do Ceppad. Aos nobres amigos e colegas que realizaram o mesmo MBA e acompanharam meu desenvolvimento pessoal e profissional compartilhando suas experiências.

A todos estendo minha gratidão e meu muito obrigado por tudo!

RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão sobre o BSC - *Balanced Scorecard* e propõe a aplicação desta ferramenta de gestão empresarial na área de gestão de contratos da Sanifill, empresa localizada na cidade de Curitiba – PR e atualmente incorporada pelo Grupo Hypermarcas S/A, atuante no segmento de produtos de higiene bucal. O objetivo é propor soluções a fim de acelerar o processo de análise dos contratos de prestação de serviços corporativos, eliminando o gargalo existente entre gestores e colaboradores envolvidos neste processo. Aplica o BSC nos níveis gerenciais (*Top Down*) da área de serviços da Sanifill. Conclui apresentando uma proposta de aplicação do BSC nas perspectivas de aprendizado e crescimento juntamente com processos internos, focados nos elementos denominados dificuldades; impactos negativos; “Gargalos”; motivação e comprometimento; a). Motivação é algo ausente entre os colaboradores gerando a falta de comprometimento e causando descontentamento aos clientes internos que dependem do setor jurídico. b). Na Sanifill/Hypermarcas a motivação da área de serviços é constante e o interesse é tratar das demandas em tempo hábil sem atrasos e transtornos acarretados pelo setor jurídico e a demora no processo de análise dos contratos.

Palavras-chave: BSC. Top Down. Gargalos. Motivação.

ABSTRACT

This paper presents an overview of the BSC - Balanced Scorecard and proposes the application of business management tool in the management of contracts Sanifill company located in the city of Curitiba -PR and currently built by Grupo Hypermarcas S/A, in the segment of oral hygiene products. The goal is to propose solutions to accelerate the process of analysis of contracts for corporate services, eliminating the bottleneck between managers and employees involved in this process. Applies the BSC in management levels (*Top Down*) area services Sanifill. It concludes with a proposal for the implementation of the BSC learning and growth prospects with internal processes, focused on elements named difficulties, negative impacts; "Bottlenecks"; motivation and commitment, a). Motivation is something missing between employees generating a lack of commitment and causing discontent to internal clients that depend on the legal industry. b). In Sanifill/Hypermarcas motivation of the service area is constant and the interest is to address the demands in a timely manner without delays and inconvenience posed by the legal sector and the delay in the review process of the contracts.

Keywords: BSC. Top Down. Bottlenecks. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DESCREVE COMO FUNCIONA O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS.....	28
FIGURA 2 – O FLUXOGRAMA DEMONSTRA O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS ATUAL.....	29
FIGURA 3 – O FLUXOGRAMA DESMONSTRA O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS COM BUSCA DA MELHORIA.....	30
FIGURA 4 – MEDIDAS PARA REDUÇÃO DE CUSTO.....	31
FIGURA 5 – ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO INTERNO	31
FIGURA 6 – MEDE PERSPECTIVA DE APREDIZADO E A QUEM VAMOS ATINGIR.....	32
FIGURA 7 – PERSPECTIVA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO.	32
FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DEMONSTRA COMO É COMPOSTA A AREA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS DA SANIFILL/HYPERMARCAS.....	33
FIGURA 9 – FUNÇÃO COMPRAS	40
FIGURA 10 – AVALIAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS.....	41
FIGURA 11 – É DESCRITA POR QUATRO PONTOS.....	42
FIGURA 12 – APRESENTA AS DESPESAS COM ENVIO DE CORRESPONDÊNCIAS.	44
FIGURA 13 – APRESENTA A DESPESA COM SEGURANÇA PATRIMONIAL.....	45
FIGURA 14 – APRESENTA A DESPESA MENSAL COM LIMPEZA DA UNIDADE SANIFILL/HYPERMARCAS.	46

LISTA DE SIGLAS

ISO	- International Organization for Standardization
PMBOK	- Project Management Body of Knowledge
PMI	- Project Management Institute
SRM	- Supplier Relationship Management
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.2 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS.....	16
2.2.1 Crescimento.....	17
2.2.2 Sustentação.....	17
2.2.3 Colheita.....	18
2.2.4 Gerenciamento de Risco.....	18
2.3 PERSPECTIVAS DE PROCESSOS INTERNOS.....	20
2.3.1 O processo de Inovação.....	20
2.3.2 O processo de operações.....	21
2.3.3 Serviço Pós – Venda.....	21
2.3.4 Medida do tempo qualidade do processo.....	21
2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	23
2.4.1 Capacidade Dos Funcionários.....	23
2.4.2 Capacidades Dos Sistemas De Informação.....	24
2.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento.....	24
2.4.4 Gestão Estrategica.....	25
2.5 GESTÃO DE COMPRAS (PMI).....	26
2.6 PERSPECTIVAS E VISÃO ESTRATEGICA.....	31
2.5.1 Financeiro.....	31
2.5.2 Processos Internos.....	31
2.5.3 Aprendizagem e crescimento.....	32
2.5.4 Clientes Interno.....	32
2.6 GESTÃO DE PROCESSOS.....	33
2.6.1 Gestão de Pessoas (porque compras envolve pessoas e processos).....	33
2.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.7.1 Gerentes Nas Organizacionais.....	34
2.7.2 Percepção.....	35
2.7.3 Atitudes.....	35
2.7.4 Valores.....	36

2.7.5 Grupo de alto desempenho	37
2.7.6 Valorização da diversidade	38
2.7.7 Mudança	39
2.8 CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS	40
2.8.1 Risco e Custos.....	41
2.8.2 Portfólio de Compras	42
3 CUSTO MENSAL CORREIOS.....	44
4 CUSTO MENSAL SEGURANÇA.....	45
5 CUSTO MENSAL LIMPEZA	46
5.1 LOCAL, MATERIAIS E MÉTODOS	47
5.1.1 Estratégias e Vantagens Competitivas	50
6 VISÃO, MISSÃO, VALORES.....	55
7 APLICAÇÃO DO BSC NO SETOR DE COMPRAS DA SANIFILL- HYPERMARCAS	58
8 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	61
9 CONCLUSÃO	62
10 REFERÊNCIA.....	64

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como escopo, propor a aplicação do BSC – Balanced Scorecard no setor de Contratos da empresa Sanifill, localizada em Curitiba–PR, com atuação comercial nos estados da região sul do Brasil, que Em (2010) foi adquirida por 60,4 Milhões e incorporada pelo Grupo Hypermarcas S/A, que produz uma linha de produtos de higiene bucal.

Observando *in loco* na área de serviços corporativo da Unidade Sanifill/Hypermarcas Curitiba – PR e acompanhando as demandas existentes na estrutura local identificou-se a necessidade de melhoria no processo de elaboração, análise e gestão de contratos (manutenção, substituição e alterações) de serviços terceirizados. Diante desta percepção, propõe-se a utilização do BSC, com foco em duas de suas perspectivas: Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

A partir da compreensão da ferramenta do BSC, propõe-se sua aplicação sob a perspectiva do Aprendizado e Crescimento para melhorar a forma de atuação dos colaboradores envolvidos na elaboração, análise e gestão de contratos. Por outro lado, propõe-se uma alteração no escopo atual de forma *Top Down* para que as áreas de Compras, Jurídica e de Serviços, envolvidas no processo de contratação, possam trabalhar em conjunto, de maneira a reduzir o tempo de tramitação dos contratos entre as áreas. Esta melhoria caracteriza a aplicação da perspectiva de Processos Internos do BSC.

No decorrer desta proposta demonstram-se as vantagens e benefícios da aplicação do BSC para a organização.

Segundo (Kaplan e Norton 1997, p.2), uma organização tem sua semelhança a uma cabine de avião onde o piloto com todos os instrumentos do painel, velocidade do ar, altitude e medidor de combustível e outros, que são indicadores indispensáveis na condução da mesma, não é diferente em uma organização que esta inserida em um ambiente competitivo e complexo que requer inúmeras informações. O Balanced Scorecard (BSC) dispõe de recursos que auxiliam os executivos a alcançar os objetivos organizacionais.

A Sanifill/Hypermarcas necessita alinhar os objetivos da área de Serviços Corporativos.

Segundo (Kaplan e Norton, 1997). O BSC é uma metodologia e ferramenta. O BSC permite ao gestor esclarecer e comunicar a estratégia, além de gerenciá-la de forma a reduzir ou mesmo eliminar a falta de motivação que provoca lentidão no processo como um todo. Propõem-se medidas para dar celeridade ao processo sem colocar em risco a operação.

O BSC foca varias perspectivas (Kaplan e Norton 1997, p.2), contudo busca-se atuar diretamente na área de serviços, onde encontra-se um gargalo denominado falta de motivação no processo de análise do jurídico no que diz respeito a contratos. Teremos como enfoque o processo de alteração do setor de análise, ou seja, *input* ao *output*, treinando gestores que por sua vez repassara a sua equipe, por fim será feito um acompanhamento e mapeamento de cada processo via sistema que terá disponível informação de quanto tempo esta levando cada processo para ser analisado, desta forma o gestor fará o acompanhamento dos processos.

1.1 PROBLEMA

Segundo (Kaplan e Norton 1990, p.6) toda organização visa ter um sucesso futuro nos negócios, mas ao meio do caminho identifica-se gargalos que impedem o desenvolvimento dos negócios dentre os vários problemas, um apontado e a falta de motivação no processo de análise dos contratos que rege os negócios desta unidade, causando transtorno aos negócios e principalmente a operação.

O problema identificado é a falta de motivação dos colaboradores no que se refere à análise de contratos com fornecedores de serviços a esta unidade. Este estudo tem por finalidade apresentar conceitos do BSC e propor soluções para viabilizar e acelerar o processo de análise dos contratos, reduzindo riscos da operação desta unidade de negócio. Entende-se que o BSC é uma ferramenta fundamental, e que se aplicada de forma consistente pode alavancar o desempenho do setor de contratos da Sanifill.

1.2 OBJETIVOS

Nesta sessão será apresentado o objetivo geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral.

Propor soluções de desempenho organizacional utilizando as ferramentas do *Balanced Scorecard*, como instrumento de aplicação no gerenciamento do tempo e análise de retorno dos contratos pertencentes à unidade Sanifill (Curitiba – Paraná), de forma a despertar o senso motivacional dos colaboradores envolvidos no processo de análise dos contratos da Sanifill.

1.2.2 Objetivos específicos.

- A) Pesquisar mudanças e o perfil dos colaboradores envolvidos no processo de análise dos contratos.
- B) Pesquisar as ferramentas do *Balanced Scorecard* propondo sua aplicabilidade e envolvendo gestores que o repassarão aos seus colaboradores.

1.2.3 Justificativa

O motivo para realização deste estudo é aplicar as ferramentas do *Balanced Scorecard*, por compreender que esta serve de apoio para tratar do problema encontrado referente à demora no processo de análise dos contratos, ampliando o escopo visando propiciar uma mudança e evolução tendo em vista as necessidades das pessoas envolvidas no processo.

O BSC permite o reconhecimento das ações tomadas, uma é na área que realiza o processo de análise dos contratos que rege a Unidade Sanifill/Hypermarcas (Curitiba – Paraná) se faz necessário uma implementação para não colocar em risco os negócios.

Tendo em vista que o uso do *Balanced Scorecard*, Segundo Rousseau e Rousseau (2000), não quer dizer que sempre será alcançado o resultado esperado e o uso indevido pode leva a organização a situações equivocadas, ou seja a corporação pode caminhar rumo contrario a estratégia.

Não basta somente implantar o BSC e pensar que tudo estará no seu devido lugar. Se a organização não estiver atenta para certos fatores críticos com foco na sua evolução, acabara desperdiçando recursos, esforços, ânimos e tempo, não atingindo seus objetivos. O principal dentre esses objetivos é buscar a compreensão,

verificar quais são as dificuldades enfrentadas e como se dará a implementação do BSC.

Porque o desempenho está baixo existem reclamações e o desejo é diminuir o número de reclamações, aumentar o nível de produtividade, insatisfação da área de serviços e demais áreas da companhia que depende do setor jurídico e respectivos gestores com aplicação do BSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Concordando com Kaplan e Norton (1990), o BSC – *Balanced Scorecard*, no sentido de avaliar os processos propor solução de melhoria no processo de análise dos contratos, com objetivo de avaliar os processos da área de serviços envolvendo o setor de compras e por fim o Jurídico como possível gargalo do processo, o BSC permite tratar de problemas de forma *top down* e propõe melhoria que por sua vez beneficiara as demais áreas da companhia; Os conceitos dos BSC permitem que os problemas apontados, logo que identificados na sua totalidade sejam tratados, o fator de maior relevância é que permite ter informação e medições através de um software de gestão no que diz respeito à área de serviços, na época atual a informação que precisa ser ágil, caso contrario pode causar danos irreparáveis aos negócios ou mesmo a operação.

O BSC segundo (Kaplan e Norton 1990, p.4) oferece benefícios dentre eles a agilidade, eficiência e total integração dos processos, da qual não existe entre as áreas que depende do jurídico para analisar os contratos, desta forma causa certo descontentamento aos fornecedores, o processo fica engessando até sua finalização, tendo em mãos um sistema integrado oferecendo uma enormidade de melhorias quer seja no custo, qualidade e tempo de resposta. Como cada área possui sua gestão e não possui um setor que engloba tudo e atende todas as áreas isso pode ser apontado como algo negativo.

Kaplan e Norton (1990, p.4) definem o BSC, como sendo um escopo de modelo conceitual traduzindo a visão da organização junto com os indicadores de desempenho envolvendo 4 perspectivas: Financeira, do cliente, do processo interno referente ao aprendizado e crescimento, permitindo um acompanhamento como um todo ao mesmo tempo a capacidade e aquisição dos ativos intangíveis das quais são indispensáveis para o atingir objetivos futuros.

A metodologia do BSC segundo artigo publicado na Harvard Business Review em 1992 vêm sendo utilizada por varias corporações do menor ao mais alto nível ao redor no mundo da qual estão fortemente interessadas na forte capacidade de correlação entre a visão da organização e das ações diárias, ações estas que impacta a visão, sendo gerenciadas soma resultados indispensáveis para realização da visão.

Kaplan e Norton (1990, p.6) definem que o BSC enfatiza o foco dos objetivos financeiros, incluindo vetores como sendo impulsionadores para atingir um crescimento e desempenho futuro;

Os gestores, em seus respectivos níveis, passam a ter uma ferramenta que permite avaliar e monitorar em suas unidades de negócio, até que ponto gera fatores de maior relevância a seus clientes tanto interno quanto externos e investimentos devidamente direcionados em pessoal, sistemas de gestão focando na melhoria contínua e desempenho futuro;

O impacto da globalização e da importância da informação vai de encontro a objetivo estratégico não meramente financeiro, como a satisfação do cliente, ciclo de desenvolvimento de novos produtos, grau de inovação em fim, esses são fatores que indicam a importância de adotar novos modelos de avaliação que apontam aspectos não-financeiros, independente disso nem sempre é possível estabelecer mecanismos que demonstre somente o que esta ocorrendo, quando e como, os impactos causa um ponto de vista econômico-financeiro e referente a imagem do negócio em esta inserido.

2.2 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

Kaplan e Norton (1997, p.49) O BSC deve ser uma fonte de incentivo para as unidades de negócio ligando os objetivos da empresa e suas estratégias que acrescentam:

Toda medida selecionada faz parte de uma relação causa e efeito, que vai de encontro com a melhoria do desempenho financeiro, o *scorecard* conta a historia da estratégia iniciando pelos objetivos financeiros principalmente a longo prazo inter relacionando-se, depois de uma variedade de medidas que necessitam ser tomadas, em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos em fim dos funcionários e sistemas, para que no final das contas seja atingido o desempenho econômico esperado:

Na maioria das empresas, temas financeiros como sendo o aumento de receita, melhoria dos custos e produtividade, incrementação da utilização dos ativos e redução dos riscos serve para integrar as 4 perspectivas do *scorecard*:

Contudo, varias organizações adotam objetivos financeiros semelhantes a todas as divisões e segmentos, cada segmento ou mesmo unidade de negócio pode ser

exigido alcançar o mesmo retorno esperado, sobre o capital empregado fixado para empresa inteira:

Kaplan e Norton (1997) definem que os objetivos podem diferir em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, teoricamente existem varias estratégias diferentes que as unidades de negócio pode seguir, para facilitar identificaremos 3 fases.

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

2.2.1 Crescimento

As organizações em crescimento estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, possuindo produtos e serviços com alto potencial de crescimento, para aproveitar tal potencial, requerem comprometer alguns recursos, a fim desenvolver e melhorar novas linhas de produtos e serviços; a ampliação das instalações da área produtiva, gerando capacidades operacionais, investimento em sistemas (*Softwares*) de infra-estrutura de redes e distribuição para relações de negócios globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com clientes. As organizações nesta fase podem estar em funcionamento e sua operação pode estar com seu fluxo de caixa negativo e baixas taxas sobre o retorno do capital investido. Os investimentos realizados focado no futuro podem consumir mais os recursos financeiros do que os que estão sendo gerados no momento atual por base limitada de negócios (Norton e Kaplan, 1997).

2.2.2 Sustentação

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.51) na maioria das unidades de negócio de uma organização se encontrara na fase de sustentação, onde conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, sendo forçadas a garantir alta rentabilidade sobre o capital investido. É esperado que as organizações mantenham seu *marketshare* e consigam ampliar seu *share* a cada ano, por meio de projetos e investimentos bem direcionados para aliviar estrangulamentos e aumentar a capacidade de buscar da melhoria continua, em lugar de vastos investimentos a longo prazo e com opção de expansão realizados na fase de crescimento e acrescentam:

As mais variadas organizações em sua fase de sustentação estabelecem os objetivos financeiros relacionados à lucratividade, tais medidas podem também ser relacionadas a receitas contábeis, podendo ser receita operacional e margem bruta. Já unidade de negócios autônoma se obriga a realizar a gestão de seu fluxo de receita e por sua vez o nível de capital investido na empresa.

2.2.3 Colheita

As empresas terão alcançado sua maturidade em seu ciclo de vida no qual a organização deseja colher os investimentos realizados nas fases anteriores. Essas organizações não justificam mais investimentos significativos e sim o necessário para manter os ativos imobilizados e capacidades, sem perceptivas de ampliação e gerar o aumento de novas capacidades (Kaplan e Norton 1997).

Percebe-se nas 3 fases são bem diferente, pois no objetivo financeiro voltado para fase de crescimento tem como foco alavancar as vendas, visando entrada em novos mercados para busca de novos clientes que por sua vez é gerado através de novos produtos e serviços mantendo o níveis das despesas de forma adequada para desenvolvimento processos e produtos, novos sistemas, e garantir a capacitação dos colaboradores, buscando a melhoria nos canais de marketing, vendas e distribuição. Na fase de sustentação, a questão financeira tradicional tem como enfoque o retorno do capital empregado, receita operacional e margem bruta; os investimentos neste estágio são analisados de forma convencional de fluxo de caixa descontando o orçamento de capital, tem organizações que utilizam de medidas inovadoras, como o valor econômico agregado e valor para os acionistas. Já na fase de colheita a questão financeira da ênfase no fluxo de caixa, todo e qualquer retorno financeiro deve ser certo e imediato, fazendo uso de indicadores contábeis a fim de garantir retorno sobre os investimentos, mais o valor econômico agregado e receita operacional são menos relevantes sendo que já foram realizados na organização (Kaplan e Norton 1997, p.52).

2.2.4 Gerenciamento de Risco

Segundo Crouhy, Glai e Mark (2004), a palavra risco traz consigo vários significados e têm sido demasiadamente utilizada por gestores e de modo geral pelas pessoas independentes da área que atuam.

Entende-se risco, ou riscos como sendo efeitos de ações ou tomadas de decisão incertas, causando enorme impacto, quer seja em um projeto ou em determinada meta financeira (Wildauer, 2011).

A identificação dos riscos é interativo, pois novos riscos estão surgindo constantemente em função do mercado e globalização, tornado-se conhecidos mesmo durante um projeto em andamento, por isso é necessário que a equipe de projetos mantenha um sentido de propriedade e responsabilidade pelas ações tomadas, da qual estão associadas a resposta a determinado risco (PMI, 2008, p. 233).

A gestão financeira deve focar tanto no lucro quanto no risco, tais objetivos quer sejam de crescimento, lucratividade o fluxo de caixa procuram enfatizar os possíveis retornos sobre o investimento! As organizações devem manter um equilíbrio entre o gerenciamento e o controle de risco. Com isso as corporações visam às perspectivas financeiras, com objetivo de voltarem-se as dimensões de risco da estratégia. A diversificação nas formas de receita ajuda a evitar a dependência exclusiva de uma classe ou mesmo grupos de clientes, ou mesmo uma única linha de negócios ou empreendimentos em uma região geográfica (Kaplan e Norton 1997).

2.3 PERSPECTIVAS DE PROCESSOS INTERNOS

Nos processos os executivos identificam os pontos mais críticos na companhia para programar um objetivo a fim de atender clientes e acionistas. A organização precisa desenvolver medidas para essa perspectiva, formulando ações para atingir clientes e alavancar receita (Kaplan e Norton 1997, p.97).

A forma de medir o desempenho da maioria das organizações é focar na melhoria dos processos operacionais já existentes, contudo o *Balanced Scorecard* indica que a alta gestão defina uma cadeia de valor completa dos processos internos, tendo como início o processo de inovação – desta forma auxilia na identificação de possíveis necessidades futuras e atuais dos clientes, desenvolvendo novas soluções para necessidades que venha a surgir, desta forma dando sequencia aos processos operacionais, na entrega de produtos e até na prestação de serviços.

2.3.1 O processo de Inovação

O Scorecard, colocado em pratica, possibilita perceber que a inovação é um processo interno crítico para muitas organizações, eficácia, eficiência e a oportunidade em processos voltados para inovação consiste em fatores importantes, muito mais do que a excelência nos processos, seja ela operacional ou rotineira. O ciclo de inovação sobre o ciclo operacional esclarece que empresas com longos ciclos de projetos em andamento como setores farmacêuticos, produtos químicos agrícolas, e de software e produtos de alto valor agregado e tecnologia. No momento que se inicia o processo de produção, as margens operacionais brutas são consideravelmente altas (Kaplan e Norton, 1997) e acrescentam: O processo de inovação é consideravelmente longo na criação de valor onde corporações identificam e cultivam novos mercados, para atingir clientes e suas necessidades específicas atual. Desta forma mantém o ritmo de criação de valor projetando e desenvolvendo produtos e serviços que se torna um entrante em novos mercados atingindo a satisfação dos clientes da qual foram identificadas antecipadamente (Kaplan e Norton, 1997).

2.3.2 O processo de operações

Este processo representa o início por meio do pedido do cliente e finaliza com a entrega do produto ou prestação de serviços, o mesmo procura dar ênfase na entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços aos clientes novos e já existentes.

Para (Kaplan e Norton 1997, p.111) o tempo de resposta é um atributo crítico de desempenho, os clientes valorizam produtos desde o momento que é realizado o pedido até o momento em que o produto ou serviço é recebido, um ponto crucial é a confiabilidade na forma de entrega e principalmente dentro do prazo.

2.3.3 Serviço Pós – Venda

O valor final se concretiza com inclusão da garantia e conserto do serviço ou produto da qual foi vendido, o pós-venda visa garantir a correção em caso de defeitos e devoluções. Quando se trata de serviços, principalmente dos equipamentos de produção, se faz necessário ter uma equipe que atenda de forma ágil, pois isso impacta claramente nos custos de produção quer seja diretos e indiretos. Um elemento essencial é oferecer aos clientes produtos e serviços com uma garantia baseada na eficiência, confiabilidade e cortesia, proporcionando a manutenção do bem ou serviço (Kaplan e Norton 1997);

Desta forma os bens e serviços visam atender as expectativas dos clientes alvos proporcionando a satisfação na pós-venda com uma qualidade superior.

2.3.4 Medida do tempo qualidade do processo

As organizações voltadas para área de serviços observam as falhas ou defeitos em seus processos internos, que podem prejudicar significativamente os custos e seu tempo de resposta para atingir a satisfação dos clientes. Portanto, se faz necessário evitar o desperdício em suas operações ocasionadas pelo tempo despendido de forma desnecessária, estando inclusa matéria-prima e principalmente o retrabalho e devolução do bem ou serviço. Outro fator alarmante é a falta de informação: solicitações que deixam de ser atendidas acabam ocasionando a perda de grandes transações que por sua vez, geram insatisfação dos clientes e prejuízos financeiros. O BSC é a ferramenta usada para motivar as organizações no que se refere a objetivos e estratégias financeiras, por meio de indicadores para atingir a

melhoria continua e manter a qualidade dos bens e serviços prestados em conformidade ao plano estratégico.

2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.131), uma mudança substancial que ocorreu radicalmente, foi na forma do pensamento gerencial dos últimos anos na transformação do papel dos colaboradores, que passou apenas do uso da força física, para uma condição de analisador das informações cada vez mais abstratas, na maioria das vezes captadas na indústria em ambientes automatizados e acrescentam;

O BSC enfatiza a importância em investir em varias áreas dentro da organização, sejam elas em infra-estrutura, sistemas ou procedimentos, mas um ponto primordial é o investimento em pessoal, caso queiram atingir objetivos de crescimento financeiro a longo prazo. Desta forma os colaboradores deixarão de ser meros atendentes das demandas organizacionais, passando a atuar de forma pró-ativa, focados nas necessidades dos clientes apresentando um portfólio de serviços e produtos variados.

2.4.1 Capacidade Dos Funcionários

Kaplan e Norton (1997, p.131) afirmam que na maioria das empresas, as rotinas existentes automatizadas, operações industriais são controladas por computadores, *softwares*, substituindo consideravelmente colaboradores por processos mecânicos. Isso muda o pensamento dito que o colaborador era contratado para trabalho braçal, e não para pensar. Hoje, realizar o mesmo trabalho repetidamente no mesmo nível de eficiência não é o suficiente para obter sucesso nos negócios da empresa; As organizações, para manter sua posição no mercado estão obrigadas a ter o foco constante em melhoria continua. As sugestões e idéia vinda dos colaboradores fazem grande diferença, melhorando processos para atingir a satisfação dos clientes;

Para haver mudanças se faz necessário treinamento dos colaboradores para que sua mente e capacidade criativa mantenham o foco a fim de atingir necessidades e objetivos específicos da organização.

2.4.2 Capacidades Dos Sistemas De Informação

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.141) a motivação e habilidades têm um papel muito importante para alcançar os objetivos dentro da organização, para atingir as perspectivas dos clientes e dos processos internos. Para que os colaboradores mantenham sua eficácia neste mercado competitivo, precisam de excelentes informações, referente a clientes e processos internos e, principalmente, sobre as conseqüências financeiras mediante decisão tomada. Os colaboradores necessitam de informações precisas no que diz respeito ao relacionamento de cada cliente com a organização e que segmentos estão situados cada cliente, para mensurar o grau de esforço que será despendido, não simplesmente para atingir a satisfação dos clientes no relacionamento ou transação, e sim satisfazer as necessidades emergentes do cliente em sua classe e acrescenta:

Os colaboradores envolvidos no setor de operações necessita de um *feedback* rápido, sobre o produto ou serviço entregue que foi prestado. Por meio do *feedback* torna possível a melhoria continua, eliminando defeitos e excessos de custo e desperdício dos sistemas de produção, por meio de *softwares* de gestão empresarial, com uma estrutura de tecnologia da informação bem estabelecida, com bons profissionais é possível ter acesso a informação em tempo real, dependendo do segmento em que atua.

2.4.3 Motivação, Empowerment e Alinhamento

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.142) colaboradores por mais que estejam habilitados com excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso da empresa caso não forem motivação para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, os interesses da empresa, ou se não tiver liberdade para decidir e agir. Um vetor importante para o aprendizado e crescimento foca o clima organizacional voltado para motivação e a iniciativa dos colaboradores. Os resultados dos colaboradores motivados e investidos de *empowerment* sendo medidos de varias formas. Uma forma fácil, é medir o numero de sugestão disponibilizada pelos colaboradores, esta medida compõe a participação constante de todos na melhoria continua da organização, podendo ser reforçada de acordo com o número de sugestões implementadas, que por sua vez monitora e acompanha a qualidade das sugestões apresentadas, transmitindo a força de trabalho que suas sugestões são de grande importância para os negócios e são

realmente levadas a sério. Para manter a participação dos colaboradores a alta gestão precisa dar espaço para que as idéias sejam recebidas e ouvidas, de forma positiva, mesmo que não seja a mais adequada, ainda assim deve ser fomentado no ambiente organizacional.

2.4.4 Gestão Estratégica

As necessidades de execução da estratégia têm sido um paradigma existente, o problema em si não implica na má estratégia, e sim na má execução sendo apontada por diversos autores, organizações enfrentam diversas dificuldades na formulação de estratégias e quando realizadas necessitam estar bem formuladas (Kaplan e Norton 1997):

Há décadas na era industrial muitas empresas obtinha valor por meio de ativos tangíveis, ou seja, matéria prima tornada em produto acabado. Em função das constantes mudanças com a globalização surgiram novas oportunidades, que por sua vez acabou migrando da gestão de ativos tangíveis para uma gestão estratégica baseada no conhecimento, explorando ativos intangíveis inserida nas empresas, sendo eles, relacionamento com clientes, serviços inovadores, tecnologia principalmente da informação, produtos, além de capacidades próprias desenvolvidas por meio da motivação de seus colaboradores.

As empresas necessitam estar alinhadas sua linguagem e comunicação voltadas à estratégia dos processos e sistemas e, quando implementadas, geram um *feedback*, indo de encontro a estratégia. Dessa forma torna, é possível atingir a transformação para que a tarefa torne-se o cotidiano de todos os envolvidos nos processos.

Com o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* havia o conceito de que envolvia a mensuração e não a estratégia, através de premissas de que as informações financeiras traduzida em indicadores induziam as organizações em possíveis decisões e opções erradas. Então qual deveria ser os indicadores corretos que impactariam no desempenho futuro? *Medir a estratégia!* Desta forma garante-se que os objetivos e informações financeiras traduzidas em indicadores do *Balanced Scorecard*, atinjam um objetivo emanado da visão e da estratégia da empresa.

O *balanced Scorecard* torna-se peça principal do processo de gestão da mudança para promover alterações na estratégica organizacional.

2.5 GESTÃO DE COMPRAS (PMI)

Este estudo foi realizado na área de serviços, a mesma é dependente da área de compras, sendo responsável por toda e qualquer aquisição, quer seja compra direta e indireta, tanto itens produtivos e não produtivos, dos negócios da Unidade Sanifill Curitiba PR e por procedimento fica estabelecido que toda e qualquer cotação deve ter no mínimo 3 orçamentos para qualquer tipo de modalidade de serviço direta e indireta e demais compras e aprovada pelos gestores de suas respectivas áreas (PMI – PMBOK 2008 P. 259) e acrescenta: A área de compras possui acesso a um Software de gestão empresarial que permite controlar e acompanhar o processo de input e output, o mesmo permitem que os processos sejam gerenciados.

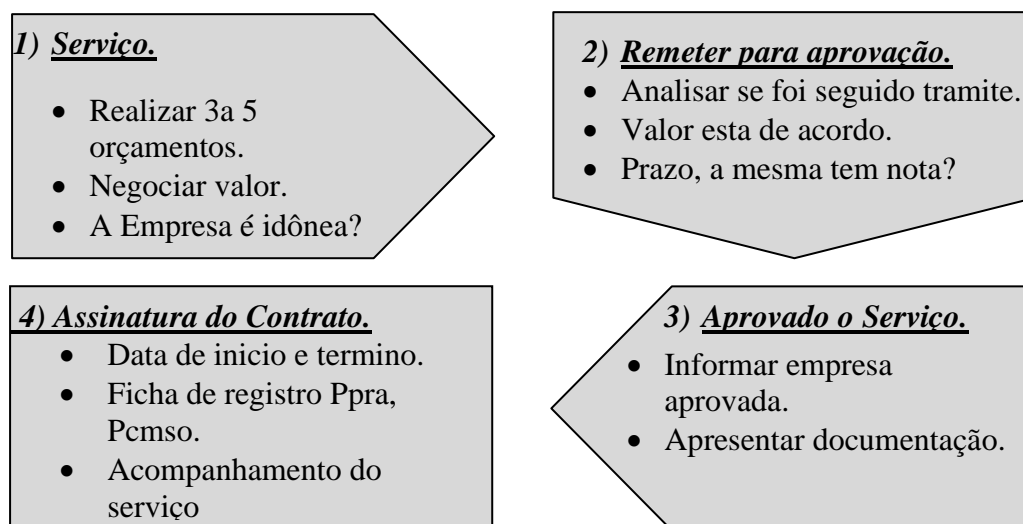
Na área de serviços nem sempre é possível planejar, na sua totalidade, as contingências que surgem inesperadamente, mesmo com as devidas manutenções preventivas e corretivas outras envolvem contratos. Os contratos representam um acordo mutuo entre comprador e quem esta fornecendo produto ou serviço, entre as partes gera obrigações bilaterais, estabelecendo condições onde o comprador define “como” e “de que” forma o serviço deve ser realizado e entregue, podemos definir serviço de manutenção predial, elétrica, segurança e limpeza;

A área de serviço é responsável através de seus gestores, em assegurar que toda e qualquer aquisição atenda as necessidades da unidade e cumpra com a política interna de aquisições da empresa. Dependendo da área, o contrato pode ser definido de acordo com o pedido de compra. Esses procedimentos estão documentados de forma que não é possível expor na sua totalidade neste trabalho, estando estabelecidas as regra e conceitos de aquisição, ficando claro quem pode autorizar ou assinar administrativamente os contratos firmados, em nome da empresa que, por sua vez, é um representante legal.

A maioria das demandas envolvem contratos, geralmente submetidos ao setor jurídico, que possui um especialista em contratos para analisar cada um de forma mais abrangente. O foco principal é garantir que as disposições do contrato possam dar suporte aos processos financeiros da empresa de todos os lados no que diz respeito a um produto ou serviço fornecido; principalmente quando se procura garantir a segurança de uma operação que envolve uma grande quantidade ou volume financeiro nos negócios.

Segundo Cooper e Ellran (apud CARR; SMELTZER, 1999) a contribuição do departamento de compras na gestão da cadeia de suprimentos pode correr nos campos de liderança, facilitação da comunicação, capacidade de negociação, capacidade e necessidade de prover uma perspectiva integrada da empresa e seus fornecedores. Dessa forma, é essencial que a função de compras tenha um papel integral, se não principal, na gestão da cadeia de suprimentos. (LEENDERS et al., 1994 apud CARR; SMELTZER, 1999), fluxograma do setor de compras em atendimento a Área de Serviços;

FIGURA 1 – DESCREVE COMO FUNCIONA O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 1 o fluxograma apresenta o processo do setor de compras, a fase 1 chamada “serviço” descreve o escopo de como será realizado o serviço, realizando 3 a 5 orçamentos, negociação do valor e verificar se idoneidade da empresa que ira fornecer o serviço, na fase 2 chamada “remeter para aprovação” concentra em analisar se o tramite foi devidamente seguido e se o valor esta de acordo com o mercado e por sua vez verificar se a empresa que possivelmente fornecera o serviços possui nota e fornece prazo para pagamento. Na fase 3 chamada “aprovado o serviço” é o momento em que a empresa aprovada mediante analise conforme disposto anteriormente é informada de que ira fornecer os serviços para Sanifill e precisa no prazo de 2 dias apresentar documentação legal. Na fase 4 chamada “assinatura do contrato” dispõe do tramite legal de assinatura dos documento, como contratos e apresentação dos demais documentos que demonstra que a empresa esta apta a prestar o serviço e disponibiliza minuta do contrato que é analisada pelo jurídico, neste momento é que ocorre a demora, travando todo processo para sua devida finalização para atendimento da Unidade Sanifill/Hypermarcas Curitiba PR.

Fluxograma área de Serviços X Compras escopo atual.

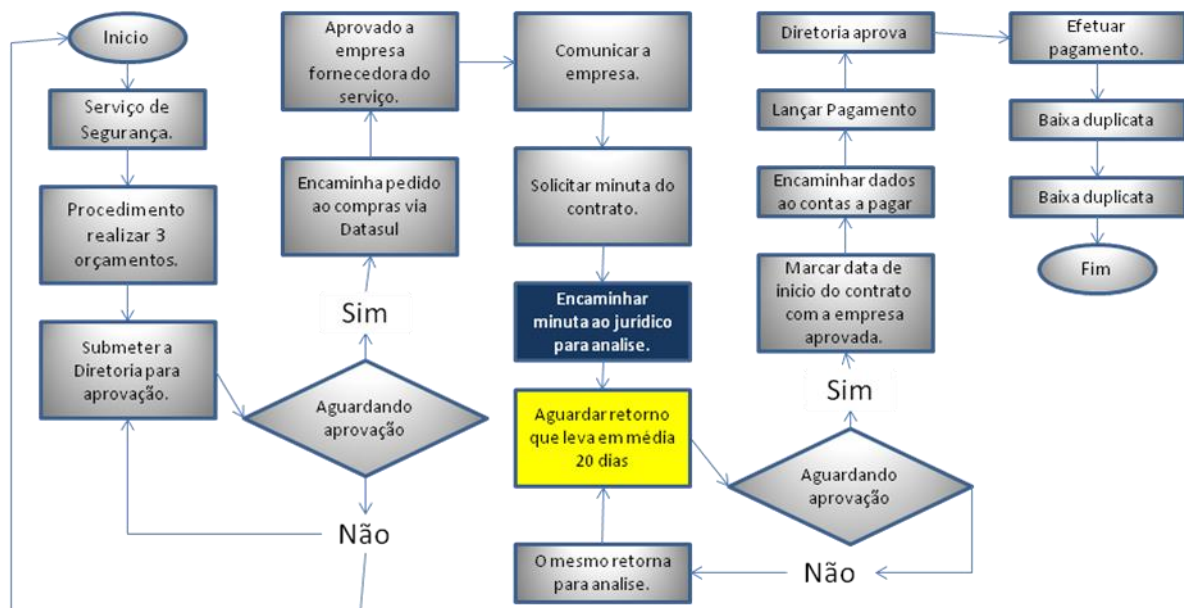


FIGURA 2 – O FLUXOGRAMA DEMONSTRA O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS ATUAL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 2 apresenta o fluxograma que descreve o funcionamento do processo de análise de contratos, percebe-se uma perda de *performance* no setor jurídico em azul, onde ocorre uma demora entre o momento do recebimento da minuta e o retorno, que demora até 20 dias conforme consta em amarelo, caso não exista um entendimento entre as partes envolvidas, ou seja, discordância de algumas cláusulas, até chegar ao real entendimento o processo pode demorar até 30 dias ou mais para atendimento da demanda.

Proposta de melhoria novo escopo.



FIGURA 3 – O FLUXOGRAMA DESMONSTRA O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS COM BUSCA DA MELHORIA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 3 apresenta como funciona o processo de análise dos contratos, propõe-se uma alteração no tempo de análise para em média 3 dias conforme consta em vermelho a fim de acelerar o processo onde até então se identificou como sendo o fator da perda de *performance* causando atraso no retorno do contrato em análise, podendo ser tratado mediante ampliação no quadro de colaboradores, ou mesmo um acompanhamento por meio de um software de gestão com prazos bem definidos onde o próprio gestor terá acesso acompanhando as demandas de análise do contrato da unidade Sanifill/Hypermarcas Curitiba PR.

2.6 PERSPECTIVAS E VISÃO ESTRATEGICA.

A elaboração da estratégia inicia-se na capacitação, envolvimento e gestão de pessoas que participarão do processo de execução (Kaplan e Norton 1997, p.207).

A figura 4 apresenta-se as despesas são dimensionadas por meio de metas *Budget* para que haja devido controle, desta maneira consegue-se a redução dos custos, seguindo os objetivos, medidas, metas e iniciativas conforme dispostos na figura 4.

2.5.1 Financeiro

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Redução de custo despesas.	Despesa controlada por meio de budget	Estabelecer plano de contas sendo 3,5% do faturamento em despesa.	Elaborar planilha de controle de despesas

FIGURA 4 – MEDIDAS PARA REDUÇÃO DE CUSTO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 5 apresenta-se o acompanhamento do processo interno, propõem-se melhorias que tem por finalidade agilizar o atendimento a demanda de análise dos contratos, assim os gestores poderão acompanhar o processo no setor jurídico da Sanifill/Hypermarcas evitando possíveis atrasos, mediante difinição dos objetivos, medidas, metas e iniciativas dispostas na figura 5.

2.5.2 Processos Internos

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Acelerar tramite do contrato.	Tempo com jurídico para analise.	3 à 5 dias para retorno.	Estabelecer metodologia para acelerar o processo de retorno do contrato.

FIGURA 5 – ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO INTERNO

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 6 dispõe-se da importância em saber como estão os colaboradores envolvidos no processo para evitar se estão sobrecarregados, por fim os cafés com presidente e demais gestores ajuda a identificar problemas.

2.5.3 Aprendizagem e crescimento

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Retenção de colaboradores.	Pesquisa de clima.	Atingir 100% dos colaboradores.	Montar questionário para pesquisa com os colaboradores. Café com o Presidente, Gerentes e gestores.

FIGURA 6 – MEDE PERSPECTIVA DE APREDIZADO E A QUEM VAMOS ATINGIR.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 7 contempla-se a importância em acompanhar a satisfação dos colaboradores é muito importante, uma vez que o rendimento ou mesmo falta de motivação pode afetar o nível de atendimento prejudicando diretamente os negócios da companhia, com isso podemos perceber o nível de comprometimento dos colaboradores envolvidos no processo. Fechar toda e qualquer negociação com fornecedores com a máxima qualidade no melhor e menos custo mantendo um equilíbrio do (*Custo X Qualidade*).

2.5.4 Clientes Interno

Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Nível de satisfação do serviço prestado.	Questionário de responsabilidade sobre o serviço entregue.	Nível de satisfação 60%.	Elaboração de questionário entregar o mesmo ao termino de cada serviço.

FIGURA 7 – PERSPECTIVA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo do processo é garantir que todos os pagamentos dos serviços prestados e contratados pela área de serviços corporativos da unidade Sanifill Curitiba PR, junto aos fornecedores sejam realizados na data programada sem falhas evitando possíveis transtornos com títulos de protestos.

2.6 GESTÃO DE PROCESSOS

Na figura 8 apresenta-se o organograma que compõe a área de serviços corporativo do grupo Hypermarcas incluindo a Unidades Sanifill Curitiba PR.

A unidade Sanifill/Hypermarcas Curitiba Pr possui apenas um colaborador da área de serviços administrativos e corporativo, tratando das demandas que surge e sendo correspondente para áreas a fim.

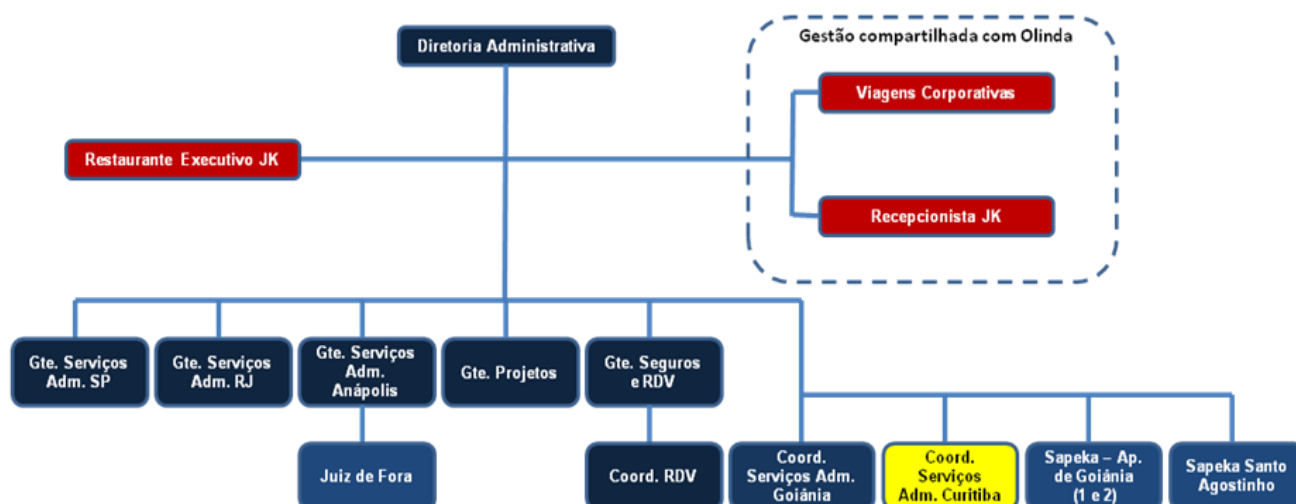


FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DEMONSTRA COMO É COMPOSTA A ÁREA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS DA SANIFILL/HYPERMARCAS.

Fonte: Hypermarcas (2012).

2.6.1 Gestão de Pessoas (porque compras envolve pessoas e processos).

Gestão do capital humano, ou seja, de pessoas requer muitos mais do que cumprir com as atribuições e rotinas administrativas, funções básicas e gerenciais, como planejar, organizar e controlar principalmente quando se trata de serviços e produtos.

As ameaças devido à globalização sejam elas vinda dos clientes, dos concorrentes e de mudanças dos aspectos econômicos e socioeconômicos, requer um grau de habilidades humanas e competência em um alto nível de refinamento.

Portanto, se faz necessário uma compreensão do comportamento de cada indivíduo e dos grupos que compõem seus negócios ou mesmo empresa em situação de determinados trabalhos constituindo o campo de estudo do comportamento humano (Mendes, 2002).

2.7 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

O entendimento do comportamento do indivíduo e grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional.

De forma particular as questões que envolvem liderança e poder, estruturas e processo, aprendizagem, atitude, percepção, conflitos, determinados processos de mudança, conflitos que afeta indivíduos no ambiente de trabalho.

Entretanto o estudo do comportamento humano na sua integra, quer seja um tanto sistemático e tenha seu rigor, se faz necessário ressaltar que cada indivíduo é diferente, e a forma de abordagem do Comportamento Organizacional leva em considerações variáveis situacionais para compreender as relações de causa e efeito comprometendo as demandas da área de serviços da Sanifill/Hypermarcas.

Sendo necessário examinar e avaliar certas variáveis no que diz respeito ao ambiente, tecnologia, personalidade e cultura (Mendes, 2002).

2.7.1 Gerentes Nas Organizacionais

A pressão sobre a organização é constante, exigindo cada vez mais de seus profissionais e principalmente dos que ocupam a posição ou estão como gestores em buscar de ferramentas ou estratégias seguras para alcançar os resultados.

Contudo, varias são as críticas a estes gestores, que procuram administrar organizações e situações que são parecidas com empresas do passado. Nos tempos atuais é necessário estar amparado de varias informações somando aos recursos para enfrentar contingências e problemas inesperados, percebe-se a necessidade de antever as contingências voltadas para área de serviços da Sanifill/Hypermarcas, aos gestores se faz necessário agilizar o processo de analise

dos contratos da qual suas equipes estão imbuídos, evitando colocar em risco as operações.

Estes gestores necessitam dar respostas das mais variadas situações com alto nível de complexidade e muitas delas exigem diferentes habilidades. A pressão em função do fator tempo, atingir a satisfação do cliente, reduzir custos, entre outras estão presente na rotina do dia-a-dia daqueles que realizam a gestão da área de serviços corporativos da Sanifill/Hypermarcas (Mendes, 2002).

2.7.2 Percepção

Atingir a qualidade nas relações com os talentos (Pessoas) depende da capacidade de perceber corretamente o comportamento e experiência de cada colaborador: Quando olha-se, toca-se, ouve-se, procura-se externar pela emoção e pela inteligência, resultando em grandes idéias, possibilitando assim compreender e obter a distinção de estímulos. Entretanto a capacidade de cada ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em função da dinamicidade do mundo globalizado, e complexidade do nosso sistema perceptivo e a limitação dos sentidos.

Nas características do ser humano a mesma pode facilitar e até dificultar o processo perceptivo. Pessoas com problemas de relacionamento apresentam dificuldade de percepção com referência aos outros e o mundo ao seu redor de forma acurada, sem deformações.

Aqueles que continuam, busca uma consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tendo mais probabilidade de percepção das situações e de se relacionar, diferentemente do individuo que tem um comportamento de maneira rígida, preconceituosa, defronte dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus (Mendes, 2002).

2.7.3 Atitudes

A partir da capacidade do meio social e demais pessoas organizaram as informações recebidas e as relacionamos com afetos quer sejam eles positivos ou negativos, nos predispondo favorável ou desfavorável relacionado as pessoas, objetos e situações. As predisposições chamaram de atitudes.

A aprovação de pessoas quer sejam importantes para nós ou do grupo social da qual participamos desempenha um efeito reforçador de nossas atitudes, fazendo

com que seja incorporada ao nosso repertório de comportamento, entanto que, as criticadas, habitam ser rejeitadas.

Presencia-se, que as atitudes são aprendidas e passíveis de serem transformadas. Só em propaganda despende-se milhões para mudar as atitudes das pessoas, de acordo com os interesses econômicos, sociais e políticos (Mendes, 2002).

2.7.4 Valores

A maneira como é visto as coisas, o ser humano e o mundo dependem diretamente dos valores. Esses ingredientes são componentes de modelos mentais. Os modelos existentes de boa qualidade têm se uma melhor apresentação da verdadeira realidade; se estes são de má qualidade, desta maneira temos uma visão mutilada e deturpada do mundo. Por exemplo: se uma pessoa que dá valor a integridade e competência, as escolhas, decisões e implementações serão apoiadas por esses valores.

De modo que, como pessoas têm seus valores e são o princípio de partida para uma relação saudável ou não, as empresa constroem sobre seus valores.

Valores como disciplina, honestidade, lealdade, perseverança e respeito estão presentes na missão de empresas e são responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por décadas. A empresa Sony, por exemplo, preservar valores que são indispensáveis, dentre eles esta o “respeito e encorajamento às capacidades das pessoas”. Já na 3M valoriza a “inovação, integridade absoluta, respeito pela iniciativa individual e crescimento pessoal, tolerância com os erros, qualidade e confiabilidade. Estes são valores que tem e continua sustentando essa empresa em sua trajetória de sucesso.

Faz-se necessário ter em mente que valores expostos, mas não presentes nas ações são declarações de princípios, ou seja, isto é pouco. É necessário que sejam pilares que sustentam de forma substancial a definição de negócio da organização. Mesmo em questões individuais, que se relacionem as características biográficas, quantas aquelas que dizem respeito ao funcionamento do grupo, tornam-se relevantes para compreender e atuar sobre a cultura, estrutura dos processos organizacionais.

Pesquisas são realizadas com profissionais, mesmo após ter um grau de instrução quer seja de nível acadêmico, da qual apontam as disciplinas relacionadas

ao comportamento humano no trabalho como decisivas para atingir o real sucesso profissional (Mendes, 2002).

2.7.5 Grupo de alto desempenho

Considerando de maneira ampla todas as atividades acontecem em um contexto de grupo e nele qualquer colaborador é tão influenciado que em seu desempenho ocorre sensivelmente alterações.

Da mesma forma não basta colocar as pessoas no mesmo espaço para alcançar um bom desempenho. É necessário que o colaborador aprenda com se relacionar ou interagir de forma a compartilhar informações, confrontar diferenças e colaborar com seus pares.

Na mesma organização moderna é claro a preocupação e importância dos grupos para atingir resultados, isto se dá em todos os níveis hierárquicos.

Os grupos formados na organização com foco no agrupamento por função ou mesmo por tarefas que seus membros executam ou no agrupamento por demanda de trabalho desde seu início até mesmo na sua conclusão.

Os gestores que conhecem as fases do desenvolvimento de um grupo sabem que a cobrança de resultados não se dará, enquanto os colaboradores que trabalham juntos não resolverem alguns desentendimento entre eles. Desta forma é possível perceber a diferença de uma eficaz equipe de alto desempenho.

Já um grupo com dois ou mais colaboradores que interagem entre si de forma que cada um influencia e por sua vez é influenciado por todos os demais. Descobre-se em um grupo, algumas diferenças, como; as pessoas consideram-se membros, identificam-se uns aos outros, interagem constantemente, tendo papéis interdependentes e compartilham normas comuns.

Já a equipe de alto desempenho apresenta modelos distintivos, como alto grau de interdependência entre seus colaboradores. E os mesmos possuem um alto grau de comprometimento e responsabilidade de suas inúmeras funções e, ademais as diferenças entre os colaboradores em termos de experiências e conhecimento são aproveitadas de maneira que elas interferem nos resultados de atingimento do desempenho final.

Existem vários fatores que podem impedir um bom desempenho do grupo, como seu tamanho, o grau de motivação de seus colaboradores, o fato de não haver

coesão, dificuldade de comunicação e até mesmo normas que restringem afetando o bom funcionamento.

Certas providencia são indispensáveis para o bom funcionamento do grupo: saber favorecer a integração dos colaboradores, a liderança ter os olhos voltados para tarefa, os fatores de manutenção do grupo que faz referenciam as questões sociais, classificação de papéis e expectativas; fortalecer os valores e o respeito as normas; bem como favorecer, sempre manter uma coesão maior das pessoas.

O resultado a ser alcançados pelos colaboradores em seus respectivos grupo depende muito do grau de participação de cada um, além disso, bem como o nível de *empowerment* (delegação, empoderamento), de que cada pessoa dispõe.

Comumente localizamos isso nas equipes auto-gerenciadas, ou seja, pequenos grupos de trabalho onde cada individuo tem sua responsabilidade sobre si e sobre o trabalho que realiza, com o mínimo de supervisão direta.

Um componente enriquecedor e que atingi muito sucesso é a valorização da diversidade (Mendes, 2002).

2.7.6 Valorização da diversidade

A vasta pressão em função da Globalização sobre assunto como; responsabilidade social das organizações, competitividade, produtos inovadores tem sido necessário adotar uma nova postura. É insustentável que a forma como fomos educados não permite olhar para a diversidade sem uma provável parcialidade. Desde muito pequenos somos ensinados a ser iguais e a enfrentar a desigualdade como sendo um indicador de distúrbio, anormal, problemas e demais outras designações.

Durante os primeiros anos da escola, onde tivemos aprendizado, fomos solicitados a vestir da mesma forma, a sentamos na mesma cadeira, a pintar o céu de azul e campos de verde. Já adultos, na organização fomos ensinados que as diferenças são desagregadoras e fator gerador de conflitos.

Contudo de maneira decadente prevalece em muitas organizações o padrão para ocupação de determinados cargos; Por exemplo, o padrão para assumir cargos de gerencia comumente era de homens brancos. Já mulheres e negros assumiam cargos de menos importância hierárquica. Hoje se percebe a mudança.

Já percebemos pessoas negras em cargos de alta relevância nos mais variados segmentos do mercado global, e as mulheres já tem ocupados cargos mais altos na hierarquia, quer seja na esfera publica privada e política, da qual antes era ocupado pelos homens. A organização aberta ou mesmo vêm flexibilizando para o novo, tendo mais possibilidade de gerar altos resultados. Mesmo ainda sendo um tema bastante novo nas organizações Brasileiras e que a diversidade é responsável por gerar melhores resultados. Fica claro que um ambiente aberto para o novo e com os mais variadas diferenças de formação com diferentes historias de vida tem a oportunidade de realizar uma leitura mais abrangente do mundo, olhar por ângulos ainda não percebidos, apresentar idéias inovadoras e usar referencias pouco comuns, a diversidade estimula a criatividade (Mendes, 2002).

2.7.7 Mudança

O ser humano vive uma constante mudança as empresas vêm incessantemente alterando suas disposições e estruturas. A mudança é inevitável sendo abordado por vários temas pelo comportamento organizacional da qual influencia e ao mesmo tempo são influenciados pelas exigências da mudança. Vivemos em um ambiente que não é estático trazendo consigo a necessidade de alterarmos nossa postura diante do mundo. Consideram-se os gestores como sendo principais desencadeadores da mudança em uma empresa não excluindo a responsabilidade de cada membro em fazer a diferença. Contudo o gestor é quem toma decisões e serve de modelo para restante da organização. A mudança tecnológica já não oferece dificuldades de resistência, quando se fazem claras e bem entendidas, por outro lado afetam as pessoas (Atitudes, motivação dos empregados) trazendo transtornos para quem as deflagra.

A solução está nas pessoas, o autor expõe a importância das pessoas na organização, sem elas não há processo e até mesmo deixa a empresa de existir, os colaboradores são peças chave fazendo a empresa gerar lucro para se manter no mercado (Mendes, 2002).

2.8 CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS

Leenders e Fearon (1997) demonstram um modelo para avaliação do andamento do processo de compras baseado-se em duas perspectivas apresentadas na figura 9.

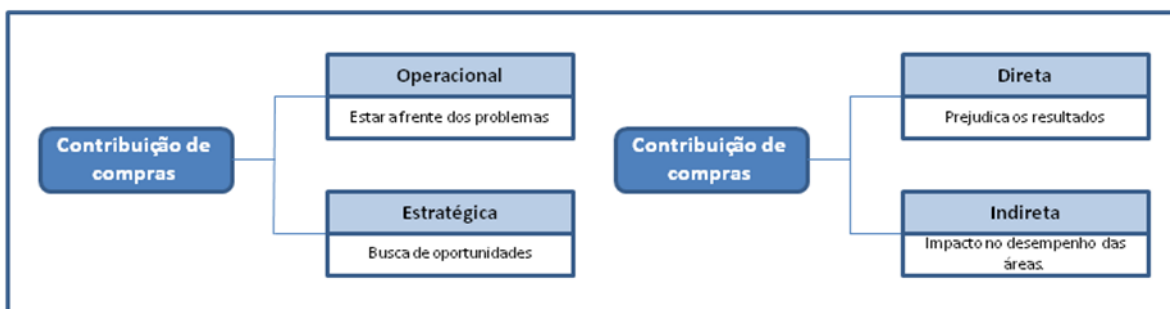


FIGURA 9 – FUNÇÃO COMPRAS

Fonte: Adaptada de Leenders e Fearon (1997).

De acordo com a perspectiva da função compras, busca-se analisar o desempenho do processo de compras dentro da empresa Sanifill, analisando o desempenho no contexto operacional e estratégico:

- **Contexto operacional:** trata-se das operações transacionais. O objetivo dentro desse contexto é o atendimento das demandas internas das áreas, dando enfoque em evitar problemas como sendo a principal preocupação.
- **Contexto estratégico:** O foco é na gestão da cadeia de suprimentos e sua relação e interação com as áreas funcionais da empresa, o ambiente externo e necessidades e desejos do consumidor final. (LEENDERS; FEARON, 1997, P15)

A próxima perspectiva definida por Leenders e Fearon (1997) refere-se ao impacto gerado por compras que pode ser desdobrado em duas:

- 1º. Impacto direto: Trata-se do impacto nos resultados da organização causada pelos custos associados à compra de matérias-primas (compondo o custo do produto vendido). Com isso cada redução de preços antes da incidência de impostos. Além disso, relacionado ao impacto que vai de encontro direto de compras refere-se a sua influência no retorno sobre o ativo (ROA), visto a redução nos custos

de aquisição afetando direto no valor do estoque, portanto ocorre uma melhora no ROA.

2º. Impacto indireto: A função compras potencializa o desempenho das outras áreas da empresa. Por exemplo, esta função pode ser a principal fonte de informação para demais áreas; ter a influencia na imagem da empresa; buscar inovação tecnológica e design iniciando uma aproximação maior com seus principais fornecedores.

Analisando os fatores dispostos nas duas perspectivas torna possível evidenciar a contribuição que a função compras traz para empresa, conforme apresenta a figura 10.

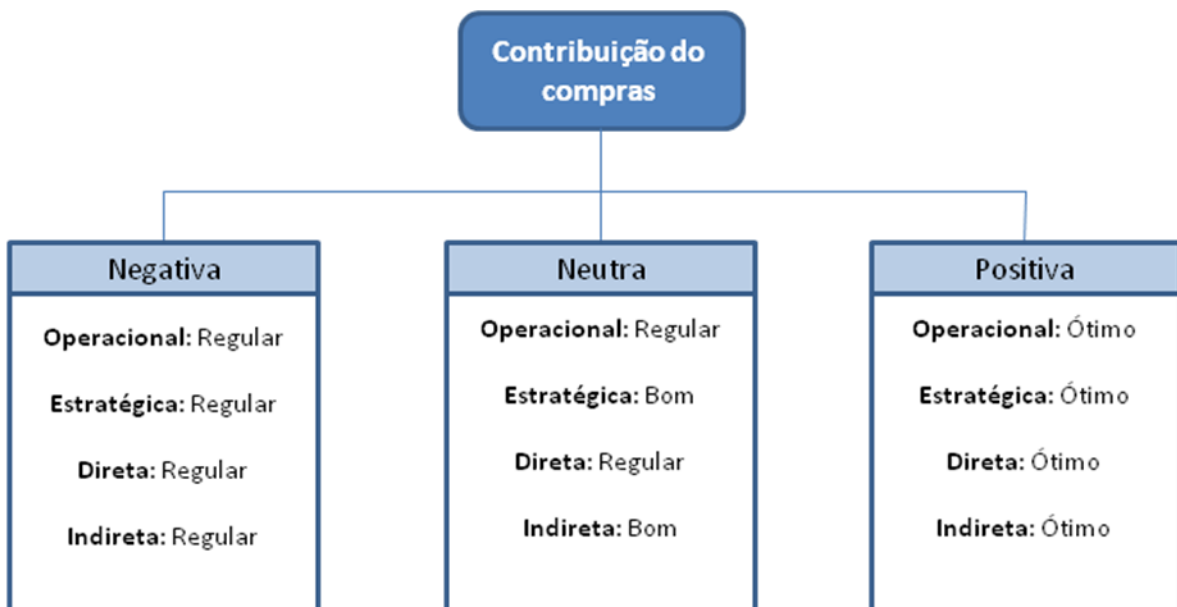


FIGURA 10 – AVALIAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO COMPRAS.
Fonte: Adaptado de Flynn e Leenders (1995, apud LEENDERS; FEARON, 1997)

Na figura 10 percebe-se a importância da função compras e de que forma atingem a área operacional e estratégica da organização, quer seja direta ou indireta.

2.8.1 Risco e Custos

Existem maneiras de como as organizações se relacionam e competem, promovendo o aumento da competitividade e impacto da atuação do departamento de compras. Desta maneira procura-se expor algumas abordagens para tratar das incertezas associadas e nova dimensão da função compras, que podem ser definidos:

2.8.2 Portfólio de Compras

- a) Impacto do item no lucro:** “pode ser definido em termos do volume comprado, porcentagem do custo total de compras, ou o impacto na qualidade do produto ou crescimento do negócio” (KRALJIC, 1983, p.110).
- b) Risco de abastecimento:** “em função da disponibilidade, número de fornecedores, demanda competitiva, oportunidades de *make-or-buy*, riscos de estocagem e possibilidades de substituição.” (KRALJIC, 1983, p.110).

No momento da classificação dos itens e dimensões propostas Kraljic(1983) esboçou que existem quatro exemplos que requer maneiras diferentes de abordagens do setor compras disposto na figura 11.

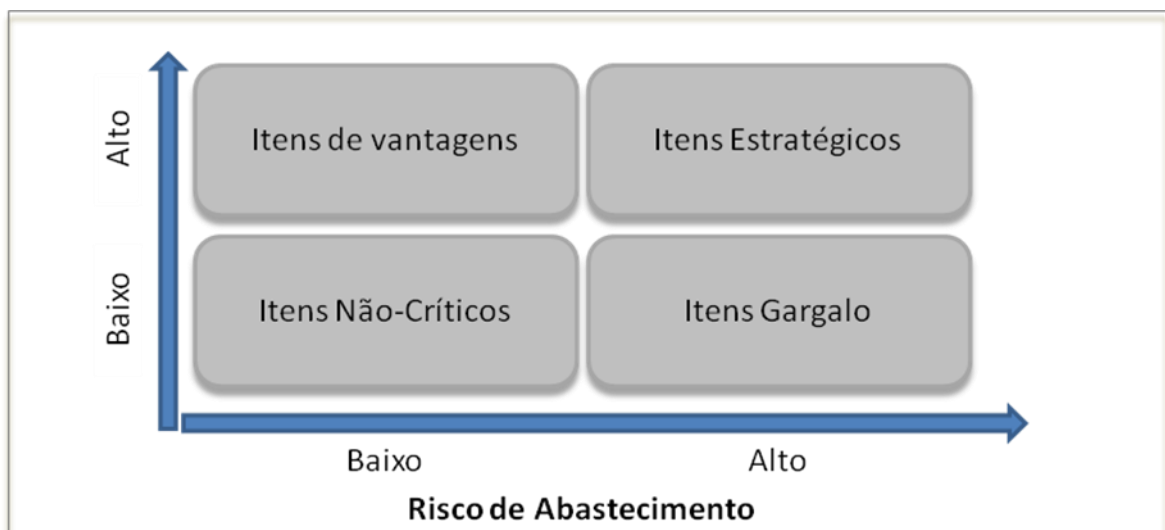


FIGURA 11 – É DESCRITA POR QUATRO PONTOS.
Classificação de portfólio de itens - matriz de Kraljic.
Fonte: Adaptado de kraljic (1983).

- 1º. Itens não críticos:** como sendo itens de menor risco e impacto. A finalidade da gestão de portfólio é atingir eficiência operacional, as tomadas de decisões associadas sendo descentralizadas e o planejamento normalmente inferior a doze meses (KRALJIC, 1983).
- 2º. Itens de vantagem:** São itens de que causam grande impacto no negócio e seu espaço no mercado possui um baixo risco. A finalidade do setor compras para a gestão dos materiais é garantia o fluxo de materiais, todavia a redução

de custo, por tratar-se de um caso em que o comprador possui poder de barganha (KRALJIC 1983).

3º. Itens gargalo: conhecido como itens que causam baixo impacto no negócio em contra partida grande risco de abastecimento. O objetivo é garantir um abastecimento confiável no curto e médio prazo e gestão de custos (KRALJIC 1983).

4º. Itens estratégicos: São considerados itens que representam grande impacto nos negócios e grande risco de abastecimento. De certa maneira, o objetivo do compras é o de garantir a disponibilidade de insumos ou mesmo material no longo prazo através da busca de parcerias com fornecedores (KRALJIC 1983).

3 CUSTO MENSAL CORREIOS

Agencia dos Correios		
Mês	Despesa	Budget
jul/10	R\$ 2.622,67	R\$ 2.678,98
ago/10	R\$ 2.002,12	R\$ 2.387,65
set/10	R\$ 4.192,30	R\$ 2.078,08
out/10	R\$ 3.585,85	R\$ 2.202,98
nov/10	R\$ 2.166,80	R\$ 2.002,12
dez/10	R\$ 2.166,80	R\$ 2.128,98
jan/11	R\$ 2.101,34	R\$ 2.217,67
fev/11	R\$ 1.205,76	R\$ 2.289,56
mar/11	R\$ 2.166,80	R\$ 2.289,22
abr/11	R\$ 2.166,80	R\$ 2.498,12
mai/11	R\$ 2.166,80	R\$ 2.202,98
jun/11	R\$ 2.166,80	R\$ 2.002,12
jul/11	R\$ 2.166,80	R\$ 2.128,98
Total	R\$ 30.877,64	R\$ 29.107,44
Média	R\$ 2.375,20	R\$ 2.239,03
Desvio padrão	748,03	194,35
Coef. Variação	31,49%	8,68%

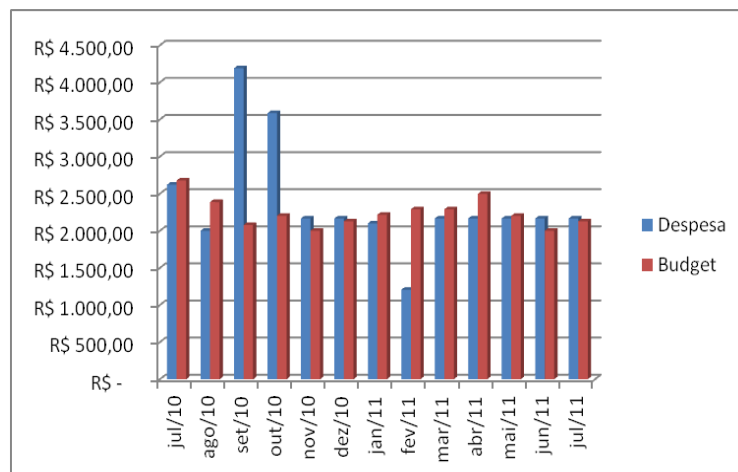


FIGURA 12 – APRESENTA AS DESPESAS COM ENVIO DE CORRESPONDÊNCIAS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O custo mensal na figura 12 com despacho de correspondência refere-se aos valores mês a mês para envio de correspondências para nossas unidades, o estabelecimento de uma meta, ou *Budget*, se faz necessário para ter controle das despesas geradas mensalmente.

O custo anual com correio representa financeiramente o valor de R\$ **30.877,64**.

4 CUSTO MENSAL SEGURANÇA

Segurança		
Mês	Despesa	Budget
jul/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
ago/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
set/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
out/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
nov/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
dez/10	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
jan/11	R\$ 26.008,32	R\$ 26.998,90
fev/11	R\$ 32.130,68	R\$ 26.998,90
mar/11	R\$ 29.069,50	R\$ 29.556,35
abr/11	R\$ 29.069,50	R\$ 29.556,35
mai/11	R\$ 29.069,50	R\$ 29.556,35
jun/11	R\$ 29.069,50	R\$ 29.556,35
jul/11	R\$ 29.069,50	R\$ 29.556,35
Total	R\$ 359.536,42	R\$ 363.772,95
Média	R\$ 27.656,65	R\$ 27.982,53
Desvio padrão	2.021,07	1.295,02
Coef. Variação	7,31%	4,63%

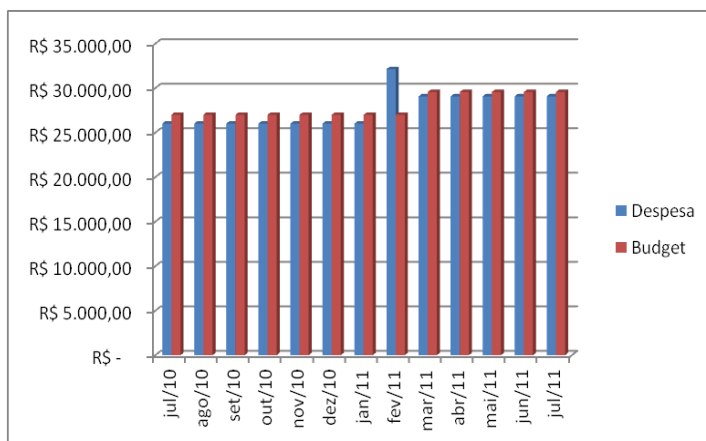


FIGURA 13 – APRESENTA A DESPESA COM SEGURANÇA PATRIMONIAL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A despesa com segurança patrimonial conforme contrato estabelecido, composto por 4 vigilantes terceirizados que tem por objetivo garantir a segurança do local evitando possível invasão ou furto ao complexo fabril da Sanifill/Hypermarcas.

O custo em uma rescisão contratual, pode causar uma despesa que pode dobrar o valor no mês em que for realizado a troca de empresa. A despesa anual é de **R\$ 359.536,42**.

5 CUSTO MENSAL LIMPEZA

Limpeza		
Mês	Despesa	Budget
jul/10	R\$ 31.676,62	R\$ 30.490,51
ago/10	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
set/10	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
out/10	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
nov/10	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
dez/10	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
jan/11	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
fev/11	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
mar/11	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
abr/11	R\$ 30.458,01	R\$ 30.490,51
mai/11	R\$ 44.255,40	R\$ 44.898,54
jun/11	R\$ 35.057,14	R\$ 44.898,54
jul/11	R\$ 33.057,14	R\$ 44.898,54
Total	R\$ 418.168,39	R\$ 439.600,72
Média	R\$ 32.166,80	R\$ 33.815,44
Desvio padrão	3.892,31	6.318,34
Coef. Variação	12,10%	18,68%

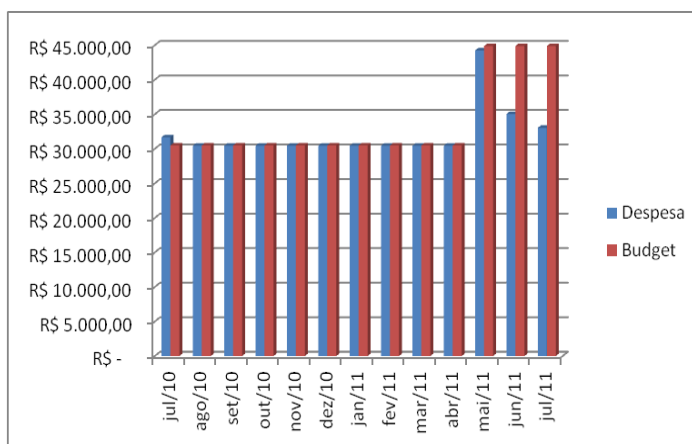


FIGURA 14 – APRESENTA A DESPESA MENSAL COM LIMPEZA DA UNIDADE SANIFILL/HYPERMARCAS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 14 contempla a despesa referente ao contrato com a empresa de limpeza que disponibiliza 14 colaboradores terceirizados a fim de manter todas as dependências da empresa limpar inclusive a jardinagem este custo é mensal, o custo anual é de **R\$418.168,39**.

5.1 LOCAL, MATERIAL E MÉTODOS

Empresa Sanifill localiza-se em Curitiba, na região da Cidade industrial de Curitiba possui vasto portfólio de produtos empresa adquirida pelo Grupo Hypermarcas S/A da qual esta em processo de incorporação.

A Hypermarcas, é uma empresa de bens de consumo, com capital de origem brasileira, atuante em diversos segmentos sendo eles, Alimentos e Medicamentos Isentos de Prescrição Médica. Deu início em 2002, e desde então, com alto investimento sendo expressamente agressivos em marketing e por meio de inúmeras aquisições, empresa detentora de um portfólio de mais de 160 marcas com reconhecimento em todo território brasileiro, tais como Assolan, Monange, Paixão, Benegrip, Apracur, Doril, Engov, Gelol, Zero-Cal, Cenoura&Bronze e Finn (Hypermacas 2012);

As operações iniciaram-se em dezembro de 2001, quando a Sra. Monte Cristalina adquiriu a Prátika Industrial Ltda., proprietária das marcas Assolan com atuação no Mercado de limpeza e higiene, detida à época pela empresa Unilever. No ano de 2002, consolidou-se a posição no segmento de lã de aço através da aquisição de outras marcas com distribuição local, nas varias regiões do País, tais como Help e Brilmis. Neste mesmo ano, realizou-se construção de um novo Centro de distribuição em Goiânia, aumentando a capacidade de produção que dobrou, de lã de aço e investimos na melhoria da cadeia produtiva de processos.

Em 2003, expandiu-se a atuação no mercado brasileiro para outros segmentos de limpeza de superfícies, dentre eles esponjas sintéticas, desta forma deu-se continuidade a investir na modernização da planta fabril de limpeza e higiene na cidade de Goiânia.

Em fevereiro de 2005, deu-se início as atividades no segmento de detergentes em pó, com a aquisição total das quotas representativas do capital social da empresa Quimivale Industrial Ltda. E da Distribuidora Clean Ltda.

Em março de 2006, realizou-se a aquisição da divisão de alimentos, com foco específico em atomatados e vegetais, que detidas pelas marcas Etti, Salsaretti e PuroPurê. A aquisição ocorreu com a compra de ações da empresa Bessan

Indústria e Comércio de Alimentos S.A., que depois mudou seu nome para Etti Produtos Alimentícios Ltda (Hypermarcas 2012).

Em julho de 2006, a Sra. Monte Cristalina realizou a compra das ações representativas de 50% do capital da empresa Éh Cosméticos, atuante no segmento de produtos para cabelos, dentre eles, shampoos, condicionadores e finalizadores, comercializados por meio da marca Éh!. Em janeiro de 2008, efetivou-se a aquisição das ações remanescentes da Éh Cosméticos (Hypermarcas 2012).

Em março de 2007, realizou-se a compra de 90% do capital social da Sulquímica Ltda., proprietária das marcas Mat Inset, Boa Noite, e No Inset, e sua subsidiária Fluss Indústria e Comércio Ltda. (“Fluss”), detentora das marcas Fluss e Sani Fleur, adquirindo os 10% remanescentes em setembro de 2007. Já no primeiro trimestre de 2007, realizou-se a compra da empresa Finn Administradora de Marcas Ltda., detentora da marca Finn, incluindo alguns dos ativos relacionados a este negócio, expandiu-se os negócios e atuação no mercado de alimentos, no segmento de bem estar e saúde.

Mais adiante, ingressou-se no mercado de medicamentos OTC (*Over-The-Counter*) e ampliado a participação nos mercados de higiene e beleza pessoal e alimentos através da aquisição, em junho de 2007, a DM Indústria Farmacêutica, detentora das marcas Apracur, Atroveran, Avanço, Benegrip, Biotônico Fontoura, Cenoura & Bronze, Doril, Engov, Epocler, Estomazil, Gelol, Lactopurga, Melhoral, Merthiolate, Monange, Paixão, Rastro, Três Marchand, Zero Cal, entre outras.

No decorrer do ano de 2007, incorporou-se a Etti Produtos Alimentícios Ltda. (“Etti”), Sulquímica, Fluss, Finn, DM, Quimivale e a Distribuidora Clean.

Em abril de 2008, houve a conclusão do processo de abertura de capital ao ingressar no Novo Mercado de capitais da BM&FBOVESPA. Já em junho de 2008, os acionistas controladores comemoram, com a nossa interveniência, o acordo de Incorporação de Ações da Farmasa, do qual a Farmasa tornando-se uma subsidiária integral, e que resultou na subscrição, pelos acionistas do Farmasa (Grupo GP Investments e Família Samaja), de ações representativas de 20% de nosso capital social. Com a aquisição tornou-se o maior fabricante de Medicamentos OTC (*Over-*

The-Counter) ocupando a quarta posição do ranking de maior laboratório brasileiro, segundo o IMS Health Incorporated (“IMS”) (Hypermarcas 2012).

Em julho de 2008, realizou-se a aquisição da Ceil Comércio e Distribuidora Ltda., controlada indireta da Revlon Consumer Products Corporation, dona das marcas Bozzano, Juvena e Campos do Jordão, incluindo os direitos relativos a determinadas marcas, dentre elas a marca Aquamarine, registradas em nome de outras empresas sob controle da Revlon (Hypermarcas 2012).

Em julho de 2008, foram adquiridas as marcas da empresa Brasil Global Cosméticos Ltda. e da NY Looks Indústria e Comércio Ltda., incluindo os mais variados produtos Gel e Hair Spray NY Looks, Radical Gel, Gel Summer Look, Hidratante Corporal Bia Blanc, Cremes de Tratamento Bia Blanc, e outros (Hypermarcas 2012).

Em outubro de 2008, foi adquirido o Grupo Niasi. A Niasi possui um vasto portfólio de produtos como coloração, esmaltes, shampoos, e condicionadores, tratamento para cabelos, descolorantes e desodorantes, produz e comercializa a linha de esmaltes Risqué - líder do segmento com 44% de market share, segundo dados da ACNielsen do Brasil Ltda. (“ACNielsen”) – e linha de tinturas para cabelos Biocolor. Esta aquisição foi o entrante no mercado de esmaltes e tinturas para cabelos, dando força, assim, a linha de cosméticos. A Aprov era a entidade exclusivamente responsável pela distribuição dos produtos da Niasi (Hypermarcas 2012).

Em 29 de dezembro de 2008, incorporou-se as seguintes empresas Éh, Farmasa, Ceil e Aprov, com o objetivo de simplificar nossa estrutura societária e facilitar os processos administrativos e produtivos.

Em 07 de outubro de 2009, mais um Contrato de Compra e Venda de Quotas, por meio do qual a Hypermarcas foram satisfeitas as condições nele estabelecidas, incluindo a constituição de uma sociedade de propósito específico detentora de todos os direitos e sua totalidade de propriedade intelectual referente às marcas Jontex, além de outros ativos que compõe este negócio de preservativos masculinos comercializados sob a marca Jontex, concordou-se em adquirir a totalidade das quotas. Em 4 de março de 2010, cumpridas tais exigências, a Hypermarcas

concluiu-se a aquisição de 2.405.441 quotas representativas de 99,99% do capital social da Versoix Participações Ltda. Incluindo, sem limitação, direitos de propriedade intelectual, necessários para a condução do negócio em todos os aspectos relativo aos preservativos masculinos comercializados com a marca “Jontex” (Hypermarcas 2013).

Em 14 de outubro de 2009, foi adquirido a marca Hydrogen, licenciada das marcas Disney e Warner Brothers, para produtos de cabelo de uso infanto-juvenil no território nacional, proporcionando a entrada neste segmento, na área de produtos de higiene pessoal.

Adicionalmente, em 27 de novembro de 2009, adquiriu-se a Pom Pom Produtos Higiênicos Ltda. e, em 01 de dezembro de 2009, foi adquirida a Indústria Nacional de Artefatos de Látex S.A., ampliando e ganhando força total no mercado de produtos de higiene pessoal.

Em 06 de dezembro de 2009, comemorou-se o acordo de incorporação com Sr. Marcelo Henrique Limírio Gonçalves, Sra. Cleonice Barbosa Limíro Gonçalves, Marcelo Henrique Limírio Gonçalves Filho e Luana Barbosa Limírio Gonçalves de Sant’anna Braga, considerados como a Família Gonçalves, tornaram-se então acionistas controladores da empresa farmacêutica Neo Química, para incorporação das ações de emissão do Neo Química, aumentou-se consideravelmente a nossa participação no setor de medicamentos.

Já em 5 de março de 2010, celebrou-se um Memorando de Entendimentos e acordos vinculativo que estabelece as bases, e condições para a aquisição de quotas representativas de 100% do capital social da empresa Sapeka, complementando os investimentos no segmento de produtos para o público infantil (Hypermarcas 2012).

5.1.1 Estratégias e Vantagens Competitivas.

A Hypermarcas possui as seguintes vantagens competitivas:

- a) Portfólio de marcas tradicionais com demanda estabelecida e potencial de crescimento extraordinário.**

A Hypermarchas um amplo portfólio, composto por varias marcas de produtos diversificados (tem mais de 65 marcas comercializadas) Esta diversificação de portfólio diminui sua dependência e riscos relacionados proporcionando segurança negócios (Hypermarchas 2012).

b) Capacidade de identificar, atrair, adquirir e integrar oportunidades de negócio no setor de bens de consumo.

No início de suas operações a Hypermarchas, tem sido altamente estratégica proporcionando a ampliação e investimento do portfólio de produtos e marcas variadas. Com aquisições estratégicas possibilitando a obtenção de sinergias com sua estrutura de distribuição e comercial, operacional e administrativa. Nos últimos cinco anos, adquiriu e integrou, com sucesso, 18 negócios com potencial excepcional de crescimento, entre sociedades, ativos e marcas em inúmeros segmentos do setor de bens de consumo. A empresa acredita que sua experiência no processo de aquisição a permita identificar oportunidades no setor de bens de consumo possibilitando desenvolver novos planos de negócios (Hypermarchas 2012).

c) Transformação de marcas “adormecidas” em marcas com taxas de crescimento elevadas.

A Hypermarchas tem por objetivo transforma determinadas marcas “adormecidas” em marcas de sucesso, por meio da implementação de suas estratégias de marketing, que capturam o potencial de demanda reprimido destas marcas. Tais marcas passam por um reformulação, assim também os produtos associados a ela (incluindo o desenvolvimento de embalagens, rótulos e os lançamentos de novos produtos), recebem especial atenção para promoções específicas no ponto de venda e são submetidas a alta exposição na mídia, por meio de campanhas publicitárias de forte impacto. Por sua vez as campanhas fortalecem as marcas, garantindo um aumento nas vendas dos produtos a elas relacionados (Hypermarchas 2012).

d) Economias de escala e alta eficiência operacional e de custos.

O modelo operacional da Hypermarchas compreendem as melhores práticas gerenciais aliadas ao know-how em sua administração na implementação de

melhorias operacionais contínuas, fazendo uso de uma estrutura de pessoal enxuta e ágil. Permite reduzir custos com ganhos de escala em de sua cadeia de produção e de vendas, desde a aquisição de matérias-primas até a venda de seus produtos ao consumidor final, possui uma estrutura de vendas e distribuição, compra de matérias-primas em grandes volumes de fabricação com baixo custo, proporcionando uma economia de escala e marketing (Hypermarcas 2012).

e) Oportunidades de crescimento nos segmentos em que atua.

A Hypermarcas empresa atuante do setor de bens de consumo apresenta oportunidades demasiadamente diferenciadas de expansão e crescimento. A Companhia possui um portfólio de marcas e produtos populares voltados para todas as classes sociais da população, especialmente na classe C, nos tornando uma companhia bem posicionada para a fim de abranger nas classes C, D e E (Hypermarcas 2012).

f) Administração e acionistas controladores profissionais e experientes.

Acredita-se que sua sólida experiência e reputação proporcionam varias oportunidades para investimentos em novos segmentos a fim de consolidar sua posição de liderança. A Companhia tem uma administração de profissionais solida e comprometida, executivos com ampla experiência na indústria de bens de consumo, marketing, desenvolvimento de produtos e aquisições, além de possuir base de acionistas com larga experiência no setor de bens de consumo focados nas melhores práticas corporativa, participando ativamente de suas operações tanto de aquisições e estratégias para adquirir novos negócio e manter os negócios anteriores (Hypermarcas 2012).

g) Desenvolver e expandir seu portfólio de produtos e marcas.

A Companhia está continuamente acompanhando as tendências do mercado para aquisição de marcas em novas categorias do mercado de bens de consumo, quer seja, limpeza caseira, alimentos, cosméticos, bebidas e medicamentos OTC. A empresa visa investir em segmentos de bens de consumo atrativos que, ofereçam novas oportunidades de crescimento e altas margens. A Hypermarcas permanecera investindo na aquisição seletiva de marcas “adormecidas” e que possuam a um

potencial de crescimento. A mesma busca oportunidades de novas sinergias com sua estrutura de distribuição, operacional e administrativa, investindo sempre em marcas com potencial de consumo (Hypermarcas 2012).

h) Fornecer produtos de valor e qualidade superior em todos os segmentos.

Através de pesquisas de mercado e com toda sua experiência neste mercado de bens de consumo, a companhia procura identificar produtos mais adequados ao seu público-alvo. Dependendo das circunstâncias, a Empresa busca oferecer produtos de qualidade superior ou iguais ao dos concorrentes a preços mais acessíveis (*smart choice*). Uma vez desenvolvidas suas propostas de valor, programa estratégias de preço, produto, promoções, propaganda e comunicação consistentes e focados em seus objetivos (Hypermarcas 2012).

i) Fortalecer sua plataforma de vendas e distribuição.

A Hypermarcas depende de uma plataforma de distribuição ampla e muito bem estruturada. A Empresa procura continuar investindo no treinamento e capacitação dos colaboradores a área de vendas e aquisição dos mais avançados sistemas de informação e comunicação. A Companhia procura fortalecer sua estrutura de vendas e distribuição continuamente por meio da realização de inúmeros investimentos em equipes de promoção quer seja em materiais de exposição nos pontos de venda, proporcionando uma ampliação da sua cobertura e presença em todo território nacional realizando parcerias com grandes e médios varejistas para ações promocionais de marketing e adoção de uma estratégia de logística diferenciada, tudo aliado as estratégias de marketing e comunicação (Hypermarcas 2012).

j) Aprimorar sua eficiência operacional.

A Companhia procura manter uma estrutura com menor custos possível e alta eficiência operacional. Na área industrial, investe com força constante nas melhores práticas de produção, quer seja em maquinários ou mesmo equipamentos e na contratação de pessoas altamente gabaritadas. No setor de logística, que explora as sinergias de cargas utilizando os operadores do mercado. Na setor de compras, procura capitalizar sua escala para reduzir os preços de suas matérias-primas. Já no

desenvolvimento de produtos, procura investir continuamente inovando e formulando novos produtos, quer seja no controle de qualidade e na infra-estrutura dos laboratórios. A empresa procura sempre implementar a política promovendo a redução dos custos, por outro lado tem aumentando cada vez mais sua eficiência operacional com busca de retornos de curto-prazo (Hypermarcas 2012).

k) Investir continuamente na melhores práticas de gestão organizacional.

O grupo Hypermarcas busca ter uma estrutura com alta tecnologia, moderna e flexível, com níveis hierárquicos enxutos, e unidades de negócios, que os permitam manter o foco em diversos mercados ao mesmo tempo. A empresa pretende manter sistemas modernos de informação e profissionais com potencial elevado e alta nível de qualificação, proporcionando agilidade e eficácia nas mais variadas tomada de decisões. Está implantando o software SAP para aprimorar seu planejamento e controle dos processos de gestão empresarial, conseqüentemente, visa apurar ainda mais seu processo decisório (Hypermarcas 2012).

6 VISÃO, MISSÃO, VALORES

Nessa sessão serão apresentados a visão, missão e valores pertencentes ao grupo Hypermarcas.

Visão

Ser a melhor e mais completa companhia de marcas de saúde e bem-estar do mundo emergente (Site Hypermarcas 2013).

Missão

Exceder as expectativas dos nossos clientes e consumidores, por meio da excelência no planejamento e execução, crescendo de forma sustentável e rentável (Site Hypermarcas 2013).

Valores

São os seguintes valores que a empresa Sanifill/Hypermarcas presta ou se preocupa:

a) Valorização do Capital humano

Ao valorizar o capital humano a sanifill busca investir permanente nas pessoas, no respeito às diferenças e no reconhecimento das contribuições individuais e coletivas para o êxito das atividades empresariais (Site Hypermarcas 2013)

b) Empreendedorismo

No que se refere ao empreendedorismo a Sanifill, possui o compromisso com o crescimento sustentável, baseado em investimentos permanentes e na manutenção da lucratividade (Site Hypermarcas 2013).

Ética

A Sanifill valoriza o comprometimento com a idoneidade, justiça em todos os relacionamentos e transparência nas decisões organizacionais e na relação com os colaboradores (Site Hypermarcas 2013).

c) Profissionalismo

O respeito aos princípios de governança corporativa, valorização da produtividade e da eficiência profissional e prática da precisão, assertividade, austeridade e coerência na condução dos negócios (Site Hypermarchas 2013).

d) Responsabilidade

A Sanifill/Hypermarchas se importa com a comunidade, sendo um empresa constante na responsabilidade corporativa nos campos social e ambiental (Site Hypermarchas 2013).

e) Qualidade

A qualidade é um dos fatores importantes para o mantimento dos negócios no mercado sendo referência em tecnologia e processos produtivos (Site Hypermarchas 2013).

Propõe-se que não basta estabelecer missão, visão e valores uma vez que os conceitos não são executados, para resolver o problema se faz necessário uma mudança no cronograma de análise e implantar um software para acompanhamento da demanda solicitada pelas áreas solicitantes mais específico na área de serviços da Sanifill Curitiba Pr., onde o gestor da área jurídica possa acompanhar os processos do início ao final, o acesso estará disponível para visualização da área a fim que realizou a solicitação, desta forma o processo evita-se que processo fique parado evitando possíveis transtornos.

(Egon 2011, p.215) A inovação ocorre através das pessoas inseridas na sua área de trabalho, portanto é necessário organizar e gerenciar as equipes de colaboradores com que iremos trabalhar para atendimento do setor jurídico de contratos.

Percebe-se certa resistência das pessoas envolvidas no processo de análise dos contratos, incluindo a falta de motivação considerada como “gargalo” no decorrer deste estudo, parte disso acontece em decorrência da alta demanda de trabalho, o setor jurídico realiza a análise dos contratos pertencentes ao Grupo Hypermarchas o mesmo é composto por varias empresas, a Sanifill é uma das empresas

pertencentes a este grupo. Uma solução é ampliar o quadro de colaboradores para atendimento das demandas que surgem para atender todas as empresas, isso ajuda a evitar o atraso no processo de análise; Outra solução é a substituição de alguns dos colaboradores quando se identifica a baixa produtividade. Estas ações tornam-se também um fator positivo para surgimento de melhores praticas no processo de trabalho, contribuindo para o surgimento de novas idéias e proporcionando inovação.

7 APLICAÇÃO DO BSC NO SETOR DE COMPRAS DA SANIFILL-HYPERMARCAS

Neste estudo buscam-se soluções na Empresa Sanifill Curitiba para superar os impactos negativos dos colaboradores: dificuldades do setor de análise de contratos, ou seja, a demora para analisar os contratos que causa um atraso gerando insatisfação do cliente interno, e eliminar os “gargalos” existentes no sentido de falta de motivação e comprometimento, e ainda a resistência dos indivíduos, em decorrência dos fatos, ou seja, os atrasos na análise dos contratos ou falta de comprometimento, analisando a companhia como um todo, se percebe a falta de capacitação dos colaboradores. Uma forma é contratar uma empresa ou mesmo uma instituição de ensino que ministrara um treinamento, com um palestrante que demonstrara como são possíveis as melhorias no processo de análise dos contratos e atendimento ao cliente interno, envolvendo gestores

Segundo (Kaplan e Norton 1997, p.142) a implementação de novas estratégias exige mudanças em vários aspectos, o termo denominado “transformação” diferencia a intensidade da mudança organizacional em decorrência de novas estratégias dos negócios comparado ao processo de melhoria continua. Outro ponto é a diferenciação entre *gestão* e *lideranças* ao descrever a transformação.

- Gestão é um conjunto de processos que são capazes de manter seu devido funcionamento de forma regular de um sistema complexo de tecnologia e pessoas.
- Liderança faz parte de um conjunto de processos que originalmente criando organizações ou mesmo as adaptando a determinadas circunstancias diferentes.

O processo de liderança de sucesso e o Balanced Scorecard dispõem de um referencial para expor e divulgar uma nova visão estratégica. Definindo conexões entre unidades de negócios, quer seja produtos e serviços descentralizando o poder e responsabilidade. O programa bem sucedido do Balanced Scorecard nem sempre inicia *Top Down*, ou seja, de cima para baixo, muitas vezes inicia nos níveis mais baixo como sendo o proposto na Sanifill Curitiba Pr.

No caso da Sanifill a proposta de promover conexões entre as unidades de negocio:

a) Impactos Negativos

O não atendimento ao cliente de modo satisfatório; Levando em consideração que o atendimento é algo importante e necessita ser atendido de modo satisfatório, falta de comprometimento dos colaboradores envolvidos no processo, falta de conexão entre as áreas no que se trata a tecnologia da informação, melhoria no processo de análise no contrato, quebra o paradigma como sendo a demora no que diz respeito a análise dos contratos.

Propõe-se o uso de ferramentas para despertar o senso motivacional dos indivíduos, treinamento com uma empresa especializada, com um palestrante de alto conhecimento, incluindo a alta gestão. Investir nos colaboradores quer seja um curso acadêmico quer seja administrativo o especificamente voltado à área jurídica, verifica a causa da demora no tempo de análise dos contratos, qual o motivo pessoal sem interesse, reformulação de quadro funcional ou até mesmo a causa da demora pode ser em decorrência de ter um quadro de colaboradores muito reduzido.

b) Dificuldades

A disponibilidade de capital para realização do item (a) ou seja, treinamento, pode não estar no momento na pauta de prioridades da companhia para eliminar os traços existentes na análise dos contratos. Falta disposição dos gestores para mudanças quer seja na estrutura do setor ou implantação de um novo sistema ou software de gestão empresarial.

c) Eliminar Gargalos

Caso identificado que o atraso ocorre pela falta de comprometimento, se faz necessário algumas demissões para aos demais colaboradores que todo negocio tem um fim específico que é gerar lucro, e que isto não pode ser um problema no crescimento da empresa ou mesmo sua posição no mercado atual. Demonstrar a importância de investir nos colaboradores. Mudança no *Lay out*, dos

setores para que se conversem de forma mais ágil, disponibilizar o uso do Nextel, ou mesmo por email.

A implantação atualmente não é um elemento principal o Grupo Hypermarcas, com a aquisição de varias empresas em um único momento e seu foco é corrigir e manter os processos jurídicos de análise dos contratos ou mesmo sua revisão de acordo com o planejamento estratégico, conforme definido pela alta gestão no sentido de reduzir custos alocando 80% de suas empresas adquiridas e suas unidades fabris em apenas um local, além disso, a varias estratégias sendo aplicadas que após estarem devidamente finalizadas, pretende-se dar enfoque na aplicação do BSC neste setor de (Serviços Corporativo - Facilities). Desta forma o BSC será visto como um evento constante.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação do BSC na Empresa Sanifill é algo remoto, a mesma ainda faz parte do processo de incorporação ao Grupo Hypermarchas aguarda inúmeras mudanças para aplicabilidade das ferramentas do BSC, dentre elas tem-se realizado constantes mudanças em várias posições de gestão e mudanças dos setores, incluindo redução de quadro profissional incluindo a área de serviços corporativos.

Quanto à dificuldade em ter acesso às informações e mesmo pela distância, pois a unidade administrativa e alta gestão esta dividida em dois estados do Brasil uma localizada em Goiânia – GO e outra parte em São paulo – SP, a estrutura de gestores na unidade Sanifill Curitiba foi sendo dissolvida em meio as mais variadas mudanças internas no Grupo Hypermarchas, varias atribuições foram sendo transferidas para gestores alocados nos estados mencionados.

A Hypermarchas possui um ERP “X”, e a Sanifill Curitiba utiliza um ERP “Y”, na há comunicação entre os ERPs, pois são de empresas distintas, portanto necessitam de uma implantação de sistema ou modo de comunicação para que ambos os softwares se conversem entre si, para não afetar o acompanhamento das demandas de análise dos contratos, e por fim evitar atrasos.

As informações no momento atual trafegam por email, muitas vezes sendo esquecido, sem controle dos gestores tanto do setor jurídico e de serviços.

Um ponto positivo ocorrerá no tempo de resposta no processo de analise dos contratos da Sanifill Curitiba – PR mediante treinamento de 36 horas aos sábados, com uma empresa de consultoria externa com pessoal altamente capacitado, com isonomia ao processo instruindo os colaboradores a importância de um bom atendimento tanto ao cliente interno e externo, dando enfoque a necessidade de preencher formulário com a maior numero de informação possível, evitando o retrabalho em caso de desligamento de um colaborador isso tudo imputado na base de dados da companhia que hoje faz uso do Sistema SAP tornado a gestão eficaz.

9 CONCLUSÃO

AQUI, apresente as conclusões de cada objetivo (geral e específicos) de forma impessoal.

Cabe aqui um tom “pessoal” do autor... mas como conclusiva!!

Apresenta-se uma síntese do trabalho desenvolvido, expondo o problema da qual foi disposto a resolver a solução proposta, em seguida apresentar-se-á uma análise critica sobre os resultados obtidos que poderá ser obtido, propondo ações de melhoria no processo avaliando o que é necessário ser alterado para atingir o foco. Posteriormente foi delineada sugestões para andamento do estudo.

Segundo (Kaplan e Norton 1997, p.2) O Scorecard tem por objetivo medir o desempenho organizacional, demonstrado como estava sendo conduzidos nesta área os processos de análises dos contratos e como será implementado as melhorias e propondo aplicabilidade da ferramenta BSC para solucionar as questões analisadas, através de um sistema informatizado da qual as informações serão imputadas tornando possível acompanhar e perceber como eliminar os gargalos quer seja por falta de profissionais da área, a solução possa ser a ampliação do quadro de colaboradores, ou mesmo falta de capacitação da equipe atual, as vertentes existentes são varias.

A solução de desempenho organizacional sugerida neste trabalho é a melhoria no atendimento as áreas que necessita do setor de analise dos contratos, e se houver necessidade propõe-se a reformulação de quadro funcional do setor jurídico.

Permitindo aos gestores ter acesso a vários indicadores para tomadas de decisões auxiliando como direcionar os negócios e manter a excelência.

A) As mudanças pesquisadas no ambiente da Sanifill/Hypermarcas resultaram positivamente proporcionando à satisfação e atendimento as demandas da área de serviços, ou seja, reduzindo o tempo de analise e retorno dos contratos considerado de grande importância para não afetar o andamento dos negócios, em contrapartida ou corroborando o perfil dos colaboradores envolvidos no processo apresenta que necessita um acompanhamento

constante para evitar a desmotivação e que as ferramentas do BSC permaneçam sendo utilizadas a fim de evitar perda do foco no atendimento as demandas pertinentes a área de serviços no diz respeito à contratos e segurança da operação.

- B) Das ferramentas BSC pesquisadas, duas foram essenciais para solução do problema, é a (*Perspectiva de Aprendizado e crescimento*), proporcionado por meio de investimentos em treinamento de pessoal, por meio de uma empresa de consultoria a fim de despertar o senso motivacional dos colaboradores voltado para atendimento das demandas internas para atender a companhia como um todo incluindo em específico a áreas de serviços corporativo da Sanifill / Hypermarcas, outra é investir em infra estrutura, o foco é que os colaboradores deixem de ser meros atendentes e promover um clima onde possam atuar de forma pró-ativa estando totalmente focados nas necessidades dos clientes internos e externos. Outra ferramenta indispensável do BSC (*Processos Internos*) voltado para inovação; Embora tenha atingido uma melhoria, este processo ele é contínuo e permite que seja revisto se necessário por diversas vezes e possa novamente ser aplicadas melhorias.

10 REFERÊNCIAS

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de risco**: abordagem conceitual e prática – uma visão integrada dos riscos de credito operacional e de mercado. Rio de Janeiro. Qualitymark; São Paulo: Serasa, 2004.

ELLRAM, L. M.; ZSIDISIN, G. A. An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of Supply Chain Management*, 2003, Vol. 39, I. 3, p. 15 – 27.

HYPERMARCAS S/A – Informações corporativas e história da companhia. Disponível em: www.hypermarcas.com.br

KAPLAN, Robert S. **Measuring for Manufacturing Excellence**. Harvard Business School Press, Boston, 1990;

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997;

KRALJIC, P. **Purchasing Must Become Supply Management**. Harvard Business Review. No 83509 1983 p 110-117.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and supply management**. Chicago: Irwin, 1997. 11 ed. 683p.

MENDES, Judas T. Grassi. COLEÇÃO gestão empresarial Fae Gazeta do Povo, **Gestão do Capital Humano**, 2002,

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Fourth Edition. 2008.

ROUSSEAU, Yvon; ROUSSEAU, Paul. Turning strategy into action in financial services. **CMA Management**, Hamilton, v 73, n. 10, p. 24-28, dez./jan. 2000.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, R. John. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Buckman, 1999.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CARR, A. S.; SMELTZER, L. R. **The relationship of strategic purchasing to supply chain management**. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, No 01, 1999, p. 43 – 51.

WAGNER A. John. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.