

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA
MONOGRAFIA - I

Prof. Orientador: Antônio Wilson Menezes.
Aluno: José Augusto Saldanha de Campos.

TEMA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS SISTEMAS GERENCIAIS
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Salvador, 11 de outubro de 1994.

JOSÉ AUGUSTO SALDANHA DE CAMPOS

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS SISTEMAS GERENCIAIS PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

MONOGRAFIA

**Apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal
da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de**

BACHAREL EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Sob a orientação do professor

ANTÔNIO WILSON MENEZES

**SALVADOR
1995**

PREFÁCIO

O problema central da pequena e média empresa, em sua grande maioria empresas familiares, está no amadorismo das ações administrativas. Estas empresas apresentam, principalmente, deficiências nas rotinas operacionais, a nível interno, e fraco acompanhamento de clientes e fornecedores, a nível externo. Este amadorismo das ações administrativas se caracteriza por ações baseadas na intuição do empresário, em sua experiência no ramo, e não nas análises de informações gerenciais, o que pode leva-lo a não observar mudanças externas, mercado, ou problemáticas nas operações internas, o que significa perda de eficiência da empresa.

Veremos adiante que a pequena e média empresa se encontra num ambiente fortemente competitivo. Logo, a perda de eficiência da empresa representa uma desvantagem real nesse processo competitivo. As empresas deverão mudar seu perfil administrativo, buscando a profissionalização e organização de suas atividades. Esta mudança não só conscientizará a empresa na percepção da dinâmica do processo que está presente em seu mercado, mas também lhe oferecerá uma vantagem via eficiência e diferenciação.

Em decorrência deste perfil amador da pequena e média empresa, surgem problemáticas que colocam em questão a situação da empresa no mercado. Principalmente:

- **Inadequação das Rotinas Operacionais:** A empresa familiar é estruturada a luz do que o empresário ou a família acha que está certo. Não há uma análise profissional das rotinas operacionais internas e como elas devem estar organizadas. Caso haja crescimento da empresa, logo surgirão graves problemas de administração interna, como por exemplo, a falta de programação financeira ou de produção para atender compromissos não previstos.
- **Falta de Acompanhamento de Clientes e Fornecedores:** Não há um acompanhamento do comportamento de clientes e fornecedores, isto prejudica a empresa a nível de oportunidades de negociações. Conhecer bem o perfil e as tendências de clientes e fornecedores é essencial para tomada de decisões.
- **Carência de Informações Gerenciais:** Não há uma preocupação em gerar informações que possibilitem uma gerência planejada. A própria inadequação das rotinas operacionais agrava a carência de informações gerenciais. Falhas no controle de estoque, por exemplo, pode provocar graves erros, como venda de produtos inexistentes.
- **Inexistência de Objetivos e Metas:** Uma empresa com tendências ao crescimento, necessita de um objetivo e metas a serem cumpridas. O objetivo possibilitará as metas, dando uma direção à empresa. Mesmo para a pequena e média empresa, o Planejamento Estratégico possibilita esta postura profissional para administrar o negócio.

O Planejamento Estratégico aparece como hipótese de solução destas problemáticas. No planejamento, será questionada todas as deficiências da empresa e apresentará opções de solução, fase do diagnóstico situacional. Após questionados os problemas e definidos os procedimentos, inicia a fase de desenvolvimento e acompanhamento do planejamento. O planejamento constitui uma série de novos procedimentos a serem seguidos que mudará o perfil administrativo da empresa.

Neste processo, o Sistema Gerencial se caracteriza como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das novas rotinas operacionais e fonte de informações gerenciais, o que facilitará o acompanhamento do planejamento.

O objetivo deste trabalho é mostrar o perfil destas problemáticas típicas na pequena e média empresa, o ambiente competitivo geral em que se encontram, e como o Planejamento Estratégico e a utilização do Sistema Gerencial constituem uma hipótese de solução do problema.

O trabalho necessita de uma base teórica que possibilite a análise do ambiente competitivo combinado à situação interna da empresa. O texto de Michael Porter - Estratégias Competitivas - é o que melhor explica o ambiente competitivo e estratégias propostas, oferecendo base às necessidades do trabalho, principalmente por estar incorporado ao Planejamento Estratégico.

O estudo de casos apresentará experiências em duas empresas em ramos diferentes. Uma atuando totalmente no comércio (compra e venda) e outra na produção e comércio. Os trabalhos realizados nestas empresas foram de reestruturação e Planejamento Estratégico, justamente pelo caráter amador em que estavam atuando, o que representava queda da qualidade e dos retornos financeiros. Com base no Planejamento Estratégico, e implantação de um Sistema Gerencial, foram redefinidas todas as rotinas operacionais, introduzidas análises de ambiente externo e estabelecidas as metas com seus respectivos responsáveis. No momento em que a empresa adota esta linha de atuação administrativa, priorizando o profissionalismo e fortalecendo sua conduta e tomada de decisões, ela ganha em qualidade e torna-se mais competitiva. Este pode ser um fator crucial para a permanência no mercado fortemente competitivo das pequenas e médias empresas.

O trabalho mostra também a estrutura do Planejamento Estratégico e como ele é implementado para solucionar estas problemáticas da pequena e média empresa. No entanto, no estudo de casos, a razão social e a parte dos custos e receitas geradas não serão reveladas por representar informações estratégicas.

Desta forma, procurei elaborar um trabalho que se desenvolveu não só a nível teórico, mas também a nível empírico, a partir de trabalhos nestas pequenas empresas privadas em fase de reestruturação. Tenho assim, o intuito de passar o conhecimento em sua forma mais aprimorada, a aproximação da teoria à prática.

*José Augusto S. de Campos
Abril de 1995.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. O PROBLEMA EM QUESTÃO	08
3. REFERENCIAL TEÓRICO - O Modelo de M. Porter	12
3.1. O Modelo Clássico	12
3.2. O Ambiente Competitivo	14
3.2.1. Técnicas Analíticas Gerais	14
• As Cinco Forças Competitivas	15
- Ameaça de Entrada	15
- Intensidade da Rivalidade	17
- Pressão dos Produtos Substitutos	19
- Poder de Negociação dos Compradores	19
- Poder de Negociação dos Fornecedores	20
3.2.2. Estratégias Competitivas Genéricas	21
• As Três Estratégias Competitivas Genéricas	21
- Liderança no Custo total	21
- Diferenciação	21
- Enfoque	22
3.2.3. Consciência do Ambiente Competitivo	22
4. HIPÓTESES DE SOLUÇÃO	23
4.1. O Sistema Gerencial	23
4.2. O Planejamento Estratégico	26
4.2.1 O Ato de Planejar	26
4.2.2. Elaboração do Planejamento Estratégico	28
• Diagnóstico Situacional	28
• Avaliação do Ambiente Externo	32
• Decisões Estratégicas	34
4.2.3 Acompanhamento do Planejamento Estratégico	38

5. ESTUDO DE CASOS	39
5.1. Caso A	39
1. Histórico	39
2. Planejamento Estratégico	41
• Negócio	41
• Visão	41
• Objetivo Maior	41
• Princípio	41
• Diagnóstico Situacional	42
• Avaliação do Ambiente Externo	46
• Descrição das Estratégias	48
• Expectativa do Planejamento	75
• Acompanhamento do Planejamento	76
5.2. Caso B	78
1. Histórico	78
2. Planejamento Estratégico	79
• Negócio	79
• Visão	79
• Objetivo Maior	79
• Princípio	79
• Diagnóstico Situacional	80
• Avaliação do Ambiente Externo	83
• Descrição das Estratégias	85
• Expectativa do Planejamento	104
• Acompanhamento do Planejamento	105
5.3. Análise Comparativa	107
Anexo: Orientações Básicas na Área de Vendas	109
6. CONCLUSÃO	112
BIBLIOGRAFIA	116

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, o capitalismo vem sofrendo uma série de transformações estruturais que define seu caracter dinâmico em busca de adaptações a novas realidades. Conseqüentemente, ele tem conseguido superar crises, apontar novas formas de produção e aproveitamento dos recursos naturais.

Dentre suas características típicas, três elementos são essenciais: A propriedade privada, o trabalho assalariado, e a busca do lucro. Alguns autores defendem a existência de um quarto elemento essencial, que se configura como o própria força motriz do capitalismo moderno, a **tecnologia**.

A tecnologia se encontra intrínseca ao sistema capitalista. Ela se manifesta nas formas de gerência e administração, de organização do trabalho, do mercado e da produção, e novos produtos. Neste processo dinâmico, as empresas e as famílias sofrem constantes diferenciações - capital / trabalho -, adaptando-se às novas exigências do sistema.

A tecnologia representa a força transformadora das antigas estruturas que se tornam obsoletas, atraindo as empresas e famílias para os novos paradigmas. A tecnologia não se trata de um fenômeno obscuro ou mágico como nos parece. É, sim, resultado da evolução combinada de teoria e prática desenvolvidas em pesquisas pelas empresas ou pelo Estado. No setor privado, a tecnologia é fruto de vontades estratégicas para conquista de mercados ou poder de concorrência.

No processo capitalista existe a forte concorrência entre os agentes econômicos. A luta pela sobrevivência ou conquista de mercado exige, hoje, o controle sobre as informações e atividades operacionais, rapidez e eficiência nos serviços, organização e programação da produção.

As pequenas e médias empresas, segundo as análises realizadas no referencial teórico, estão geralmente inseridas num mercado fortemente competitivo. Existe muita similaridade entre produtos e serviços. A grande diferença está em sua capacidade diferenciadora via qualidade de produtos e serviços, e eficiência da empresa, podendo obter sucesso nas vendas, sem necessariamente reduzir preço ou oferecer produtos e serviços de baixa qualidade.

A busca da qualidade atinge capital e trabalho. Hoje, as pequenas e médias empresas vêm se modernizando via qualidade. Faz parte de suas estratégias a máxima qualidade dos produtos e serviços frente ao mercado em crescente exigência quanto a melhoria qualitativa da oferta. A qualidade e diferenciação dos produtos e serviços garante ganho de mercado, viabilizando o aumento das vendas e conseqüentemente maior lucro. Uma empresa de informática que ofereça serviços a domicilio, por exemplo, pode estar se diferenciando das demais e conquistando o cliente. Ou por exemplo, uma fábrica que possui produtos muito homogêneos, pode ganhar a preferência dos clientes pelos ótimos serviços oferecidos, que dependerão das programações e eficiência da empresa, ou procurar diversificar sua oferta de produtos.

A qualidade não é um elemento voltado apenas para o mercado. Ela está presente no corpo operacional das empresas. A exemplo das grandes empresas que logo sentiram a necessidade da modernização via qualidade das operações internas, as pequenas e médias também passam a melhoria de suas operações, principalmente por se encontrarem em um mercado mais competitivo.

As pequenas e médias empresas estão num mercado regido pelo preço. No entanto, algumas empresas conseguem colocar seus produtos com preços mais elevados, o que dependerá de um diferencial em qualidade. Neste caso, se caracteriza também a concorrência via qualidade, principalmente por representar maiores retornos à empresa.

Estas dificuldades são agravadas quando a empresa possui um perfil administrativo amador, gerando as quatro problemáticas básicas: Inadequação das rotinas operacionais, dificuldade nas negociações, carência de informações gerenciais, e desorientação pela inexistência de objetivos e metas.

A evolução do sistema levou as pequenas e médias empresas à obrigação de mudanças. Tornou-se necessário tomada de decisões mais seguras, maior capacidade empresarial. Para isso, elas passaram a se estruturar melhor, se informar dos movimentos de mercado e de novas estratégias competitivas.

Para isso, é necessário métodos que direcionem as análises e ferramentas que facilitem as informações.

O modelo proposto por Michael Porter oferece condições para análise do mercado em que se encontra a empresa e opções de estratégias competitivas.

O Planejamento Estratégico, que engloba a proposta de Porter, se caracteriza como ação administrativa coerente para profissionalizar a empresa segundo uma linha de estratégia competitiva. Conjuntamente, o Sistema Gerencial é uma excelente ferramenta para acompanhamento das atividades administrativas.

No presente trabalho, será desenvolvida a forma como estes elementos se interagem na dinâmica da pequena e média empresa. O problema em questão traçará o perfil da empresa deficiente, o método proposto por Michael Porter oferece a base teórica para o Planejamento Estratégico, o Planejamento viabiliza metodologicamente as ações de solução, e por fim o Sistema Gerencial agiliza e facilita as ações definidas no planejamento.

2. O PROBLEMA EM QUESTÃO

O problema central do trabalho está na conduta administrativa amadora, típica, da pequena e média empresa familiar, o que leva à perda de qualidade. Não que toda pequena e média empresa tenha este perfil, mas que a grande maioria ainda resiste em assumir uma postura mais profissional em sua conduta administrativa.

Como se caracteriza esta postura amadora das pequenas e médias empresas?

Geralmente o empresário, ou a família que gerencia a empresa, não possui um perfil administrativo profissional. Isto significa que a empresa funciona intuitivamente, segundo a experiência no ramo. Esta postura pode levar a erros organizacionais internos e falhas de análise do ambiente externo (mercado).

A postura administrativa amadora leva principalmente às seguintes problemáticas:

- **Inadequação das Rotinas Operacionais:** A empresa não está organizada segundo suas necessidades operacionais, acarretando em falhas como trabalho repetitivo ou desnecessário, indefinição de tarefas com respectivos responsáveis, atrasos e pendências.

- Qual a consequência da inadequação das rotinas operacionais?

Perda da eficiência interna. Custos desnecessários.

- Como o Planejamento Estratégico corrige esta falha?

Estudando as atividades essenciais da empresa o que indicará os pontos operacionais deficientes, posteriormente fará uma reestruturação das rotinas operacionais ajustadas às necessidades reais da empresa.

- Qual o papel do Sistema Gerencial nas novas rotinas operacionais?

O Sistema fornece uma série de controles em banco de dados que facilita o trabalho administrativo como controle de estoque, administração financeira, programações, etc. Desta forma, a empresa poderá acompanhar sua performance através dos relatórios gerenciais.

Benefício:

Redução dos custos operacionais.

Melhoria dos serviços.

- **Falta de Acompanhamento de Clientes e Fornecedores:** A empresa não traça um histórico da relação com os principais clientes e fornecedores. Conhecer bem os clientes e fornecedores facilita as negociações. Quanto mais estreita a relação com clientes e fornecedores, melhor para a pequena e média empresa.

-Qual a consequência do não acompanhamento de clientes e fornecedores?

Dificuldade nas negociações.

- Como o Planejamento Estratégico corrige esta falha?

Traçando o perfil dos principais clientes e fornecedores. Tipo:

Fornecedores:

- Como trabalham?
- Podem vir a ser possíveis concorrentes?
- São flexíveis em preço?
- Qual a capacidade de fornecimento?
- Têm fornecido bem a empresa?
- Qual a tendência?

Clientes:

- Do que necessitam?
- Do que gostam?
- Qual sua capacidade de demanda?
- São bons pagadores?
- Compram com frequência?
- Qual a tendência?

- Como o Sistema Gerencial auxilia o acompanhamento de clientes e fornecedores?

Através dos relatórios gerenciais de compras ou vendas, que especifica toda e transação em Nota Fiscal (NF) ou caixa, fornecendo listagens por cliente ou fornecedor com as últimas transações em um período dado. Com estas informações torna-se mais fácil traçar o perfil do cliente ou fornecedor.

Benefício:

Melhores negociações.

- **Carência de Informações Gerenciais:** Muitas pequenas e médias empresas adotam formas de controles arcaicos. Fichários, livros de contas a receber, dentre outros, são inadequados para gerar informações gerenciais seguras e instantâneas. A implantação do Sistema Gerencial é o fator chave para solução deste problema.

- Qual a consequência da carência de informações gerenciais?

Possíveis erros na tomada de decisões.

- Como Sistema fornece as informações gerenciais?

Através de relatórios gerados a partir de todas as transações de compra e venda com os respectivos seus prazos e as respectivas programações, inclusive de produção. O sistema será alimentado na medida que se efetuarem as transações, o que estará definido nas rotinas operacionais pelo planejamento. Tipo:

- Contas a Pagar: Alimenta o Sistema pela NF ao receber um serviço ou produto.
- Contas a Receber: Alimenta o Sistema a partir das vendas diárias. O método de alimentação das vendas vai de acordo com a atividade da empresa e o Sistema que ela está utilizando.

Estas contas geram relatórios como fluxo de caixa, contas a receber em aberto, vendas no período, dentre outros, que facilitam e viabilizam a programação financeira.

Benefício:

Segurança e rapidez na tomada de decisões.

OBS: Os recursos do Sistema Gerencial padrão serão tratados em capítulo posterior.

- **Inexistência de Objetivos e Metas:** É típico da pequena e média empresa atuar de forma acomodada. Este procedimento é altamente negativo para as ações administrativas internas, rotinas de vendas e prestação de serviços. A empresa deve possuir um objetivo a ser alcançado que vai gerar um esforço conjunto dos funcionários. Este esforço é caracterizado pela busca de conquista das metas, que podem trazer consigo incentivos como comissões ou outros benefícios. Desta forma, a empresa terá uma direção a seguir.

- Qual a consequência da inexistência de objetivos e metas?

Uma empresa com forte tendência a desorientação e acomodação de suas ações administrativas.

- Qual a proposta do Planejamento Estratégico?

A função do Planejamento Estratégico é mostrar à empresa caminhos que tragam benefícios e melhores retornos. Definir objetivos e metas a serem cumpridas são elementos fundamentais do Planejamento. Com o acompanhamento das metas, se analisará a eficiência das mudanças implementadas, indicando possíveis alterações no próprio Planejamento Estratégico.

- Como o Sistema Gerencial atua no acompanhamento das metas?

É o Sistema que informará através dos relatórios a eficiência das novas atividades definidas. Como exemplo, se a estratégia busca ganhar mercado na zona rural, o sistema informará como se comportou as vendas nesta região, possibilitando análises comparativas. Se a estratégia é promoções relâmpagos em períodos de baixa estação, o sistema fornecerá as listagens das vendas nos últimos períodos para se analisar o sucesso da estratégia.

Benefício:

Direcionamento da empresa e motivação pelas metas.

Em síntese, o problema da pequena e média empresa está no seu caráter administrativo amador, que gera quatro fontes principais de problemas. As rotinas operacionais inadequadas, a falta de acompanhamento de clientes e fornecedores, a carência de informações gerenciais e a inexistência de objetivos e metas.

A proposta do Planejamento Estratégico para pequenas e médias empresas é justamente corrigir estes quatro pontos deficientes e mudar o perfil administrativo em busca da postura administrativa profissional e diferenciada.

A implantação do Sistema Gerencial é iniciada não só como fator viabilizador do acompanhamento do Planejamento Estratégico, mas principalmente como ferramenta administrativa de controle e informação muito valiosa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS BÁSICAS

Partindo do problema em questão, o amadorismo administrativo que se caracteriza pela fragilidade das operações internas e externas, busca-se uma teoria que caracterize o ambiente econômico em que se encontra a empresa e ofereça saídas estratégicas para sua situação específica. A partir daí, buscar um modelo administrativo que ofereça uma opção para a formação de um perfil profissional da empresa, funcionando como hipótese de solução do problema.

A solução proposta por Michael Porter parte justamente da caracterização da empresa em seu ramo. "Em que situação ela se encontra perante seu ambiente competitivo?". Uma vez definida a situação da empresa, são sugeridas estratégias básicas.

O presente trabalho assume a proposta de Michael Porter como referencial teórico básico e de grande valia para a viabilização do Planejamento Estratégico.

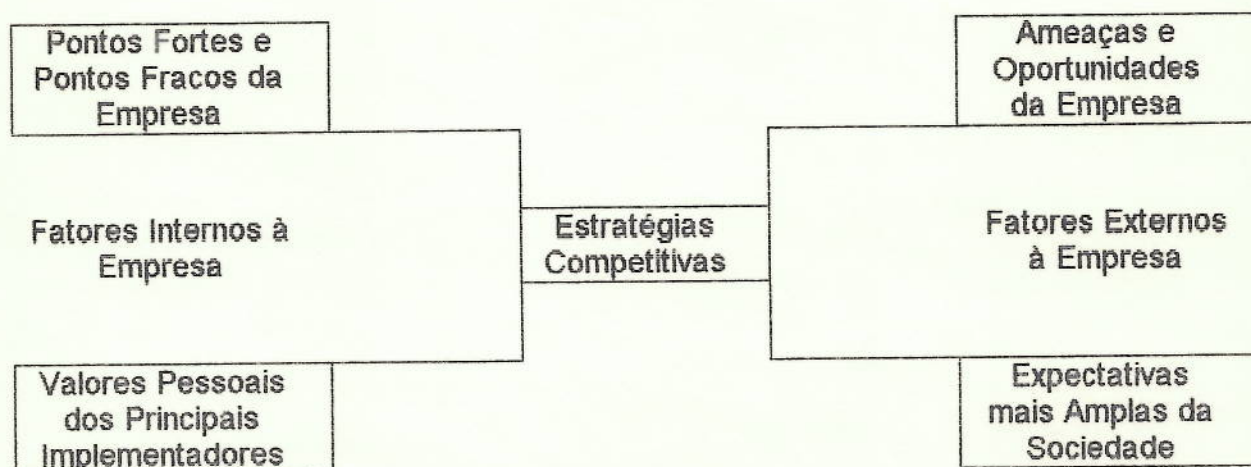
3.1 - O MODELO CLÁSSICO COMO PONTO DE PARTIDA.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva representa um procedimento amplo de definição de metas (fins) e políticas (meios) de alcance às metas. Segundo o padrão clássico, as metas e políticas estão dispostas da seguinte forma:



As metas representam um objetivo a ser alcançado. Desta forma, a empresa pode possuir metas e prazos diferenciadas por setor em busca de um objetivo comum. Para se viabilizar o alcance destas metas, defini-se as políticas operacionais (rotinas) que representam o corpo funcional da Empresa.

Em um nível mais amplo a estratégia competitiva se configura em termos internos e externos à empresa:



Com base nos fatores acima questiona-se todo o ambiente sócio-econômico em que se encontra a Empresa. Movimentos dos concorrentes, potencial de concorrência atual da Empresa, estratégia utilizada, pontos fortes e fracos, situação interna e externas, oportunidades, capacidades, limitações, etc.

Sendo assim, como se caracteriza o ambiente interno e externo da pequena e média empresa?

Internamente, como foi caracterizado anteriormente, a pequena e média empresa em questão apresenta deficiência na sua postura administrativa, amadorismo, gerando os quatro pontos fracos principais.

Externamente, a pequena e média empresa enfrenta um ambiente fortemente competitivo. Há muitas empresas similares em produtos e serviços no mercado. Daí a importância da mudança do perfil administrativo, buscando uma diferenciação em relação às demais.

3.2. O AMBIENTE COMPETITIVO

A concorrência entre as empresas exige uma estratégia competitiva. O desenvolvimento estratégico pode se apresentar de forma explícita, quando decorre de um processo de planejamento global da empresa, ou implicitamente, quando decorre das atividades funcionais dos setores com orientações profissionais e incentivos aos funcionários. No caso da pequena e média empresa, a forte concorrência é um elemento típico do seu ambiente competitivo.

Com base no comportamento dos fatores essenciais que formam o ambiente competitivo, Michael Porter busca auxiliar uma empresa a analisar como está configurado seu ramo de negócio e a prever a evolução deste, com isto, poderá compreender a concorrência e a traçar uma estratégia competitiva adequada.

3.2.1 - TÉCNICAS ANALÍTICAS GERAIS

Desenvolvimento da estratégia competitiva com base na análise da estrutura do ramo e da concorrência.

Análise Estrutural

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente de competição. O grau de concorrência em um ramo depende de cinco forças competitivas básicas:

- Fornecedores - Poder de negociação com fornecedores.
- Entrantes Potenciais - Ameaça de novos entrantes.
- Compradores - Poder de negociação com compradores.
- Bens Substitutos - Ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- Concorrentes no Ramo - Rivalidades entre as empresas existentes.

É a combinação destes fatores competitivos que determinará maior ou menor retorno sobre o capital, o lucro final, e o perfil competitivo da empresa. O retorno das empresas é diferenciado, conseqüentemente os lucros finais de cada uma.

"O objetivo da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em um ramo é encontrar uma posição dentro dele em que a empresa possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influencia-las a seu favor." (Porter, 1987)

As Cinco Forças Competitivas

A) Ameaça de Entrada

A entrada de novas empresas num ramo de negócio representa um novo elemento querendo ganhar mercado e alocar recursos. Em consequência os preços podem cair ou os custos globais serem inflacionados, o que significa queda da rentabilidade.

A ameaça de entrada em um ramo depende das barreiras de entrada existentes e da reação dos concorrentes já estabelecidos. Quanto maior são estas barreiras, menor a ameaças de entrada. No ambiente das pequenas e médias empresas não existem grandes barreiras de entradas. Logo, o bom desempenho da empresa dependerá de sua condição interna (eficiencia) e externa (diferenciação).

Barreiras de Entradas

Existem sete fontes principais de barreiras de entrada:

- **Economias de Escala:** Representa o declínio progressivo nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Isto força a empresa entrante em optar por ingressão em larga escala e sofrer fortes reações ou ingressar com desvantagem de custo. A economia de escala está diretamente relacionada com a capacidade do mercado, as vendas só poderão ser expandidas (aumento do volume produzido) se houver mercado. Neste sentido, a diversificação da produção se caracteriza como estratégia custo, onde o aumento do potencial do mercado viabiliza a economia de escala. Desta forma, o entrante (ou um concorrente potencial) diversifica seu produto para abranger múltiplos mercados ou enfrenta uma desvantagem custo. Economias de escala é mais observada em grandes empresas com produção em massa. Para a pequena e média empresa este não é um fator relevante.
- **Diferenciação do Produto:** Significa que empresas estabelecidas consagraram suas marcas, obtendo a confiança dos clientes e um sentimento de lealdade destes. Isto requer gastos adicionais iniciais aos entrantes no sentido de quebrar os vícios adquiridos pela clientela. Estes gastos iniciais podem durar um longo período e representa um risco aos entrantes, caracterizando uma barreira. A diferenciação dos produtos no ambiente da pequena e média empresa é importante para ganho de mercado, elevando os retornos. No entanto não chega a representar uma forte barreira a entrada pelo carcter de produtos similares e substitutos.
- **Necessidades de Capital:** A necessidade de investimento inicial pesado em capital para se competir na indústria, cria automaticamente uma barreira, principalmente em caso de riscos. A pequena e média empresa não necessita de investimentos iniciais pesados. Geralmente, crescimento da empresa se dá gradualmente, a depender de seu desempenho no mercado.

- **Custos de Mudança:** A empresa deve estar preparada em caso de mudanças, sejam mudanças no produto, no serviço, ou em qualquer elemento funcional da empresa. Estas mudanças representam novos custos e conseqüentemente uma barreira. As mudanças na pequena e média empresa é gradual e não necessita de investimentos globais a ponto de todo o ramo assumir as mudanças. As empresas que possuem maior capacidade financeira para implementar os investimentos de carácter estratégico terão maior capacidade competitiva e conseqüentemente melhores retornos (ganho de mercado).
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** A distribuição dos produtos no mercado representa uma barreira no sentido que as empresas estabelecidas adquirem uma forte relação com os distribuidores. São vantagens adquiridas que requerem ao entrante um esforço de persuasão ao varejista no sentido de lhe garantir ganhos com o produto oferecido, como descontos promocionais, apoio a campanhas de publicidade e outras vantagens ao cliente que representa perdas para o entrante. É neste sentido que a pequena e média empresa necessita de maior aproximação com fornecedores. O bom relacionamento com os distribuidores pode representar ganho de competitividade ao se conseguir benefícios especiais.
- **Desvantagens de Custo Independentes de Escala:** As empresas estabelecidas podem apresentar vantagens de custo impossíveis de serem igualadas. As vantagens mais críticas são:
 - Subsídios Oficiais.
 - Tecnologia protegida por patentes ou segredo.
 - Acesso favorável às matérias primas ou controle destas.
 - Localizações favoráveis. Estas empresas se estabeleceram em locais que se valorizaram muito no decorrer do tempo.
 - Curva de aprendizagem ou de experiência. A experiência possibilitou redução de custos via aperfeiçoamento do ramo. Principalmente quando envolve alto grau de participação de mão-de-obra em tarefas complicadas.
- **Política Governamental:** O governo pode limitar e até mesmo impedir a entrada no ramo. Em especial se caracterizam os casos de exigências para entrada como padrões de não poluição do meio ambiente. São exigências que geralmente visam benefícios sociais, mas representam custos adicionais às empresas. Para a pequena e média empresa não se observa maiores restrições governamentais, ao contrário, as empresas contam com programas de apoio organizacional, tipo SEBRAE, e incentivos como pequenas linhas de crédito.

Em geral, o ambiente competitivo de pequenas e médias empresas há fracas barreiras de entradas. Qualquer vantagem obtida pela empresa representará um ganho potencial de concorrência, mas não necessariamente uma barreira a entrada. Em consequência, haverá forte concorrência entre as empresas do ramo.

B) Intensidade da Rivalidade

A rivalidade entre concorrentes existentes se caracteriza por disputa de posição via táticas típicas como concorrência de preços, publicidade, introdução de novos produtos, aumento ou melhoria dos serviços, garantias aos clientes, etc. Este movimento de concorrência gera reações das demais empresas, caracterizando a mútua dependência entre elas e uma tendência a aprimoração do ramo.

A concorrência, em especial a de preços, certamente levará todo o ramo a uma má situação quanto à rentabilidade das empresas. O grau de concorrência varia de ramo a ramo, no entanto o carácter competitivo do mercado para pequenas e médias empresas forçam os preços ao preço mínimo. Este fator obriga a empresa a reduzir ao máximo seus custos via eficiência interna, diferenciar seus produtos e/ou serviços, buscando elevar as vendas para obter ganho via qualidade.

Elementos da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

- **Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados:** Em um mercado com grande número de empresas o nível de dissidência é grande, assim como a crença de que os movimentos adotados não serão percebidos. Caso haja um bom equilíbrio entre as empresas com recursos para retaliações as consequências de disputa podem ser bem negativas. Por outro lado, se houver um pequeno número de empresas, ou haja um controle por uma pequena parte, as empresas líderes assumirão o papel de líderes e coordenadoras do mercado. Para as pequenas e médias empresas as dissidências não interferem no comportamento do ambiente e dificilmente qualquer empresa conseguirá obter um controle significativo ou duradouro do mercado, já que existem muitas empresas no ramo e os movimentos são facilmente percebidos e imitados.
- **Crescimento do Ramo:** Um ramo com crescimento lento leva as empresas desejosas pela expansão a lutar por parcelas do mercado. Para isto, terá que concentrar seus recursos financeiros e administrativos nesta expansão. Ao contrário, os ramos que comportam pequenas e médias empresas tendem ao crescimento inicial rápido. Mesmo os ramos que exigem uma tecnologia mais aprimorada como serviços em informática, crescem rapidamente devido às fracas barreiras de entradas e os bons retornos iniciais.
- **Custos Fixos ou de Armazenamento Altos:** Custos fixos altos leva a empresa a satisfazer toda sua capacidade. Em caso de excesso de capacidade haverá uma tendência à redução dos preços. Paralelo a esta situação se encontram aqueles produtos de alto custo de estocagem, o que leva à redução dos preços para se efetivarem as vendas e manter estoques baixos. Este movimento de altos custos fixos tendem à redução dos preços e aperto da margem de lucro. Estas características ocorridas no ramo que comporte pequenas e médias empresas aperta ainda mais o ambiente competitivo, pois a capacidade financeira para financiar o estoque é pequena, além de ser difícil elevar as vendas em curto espaço de tempo sem redução de preços.

- **Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança:** Produtos de primeira necessidade ou que a estes se aproximam têm a escolha baseada em grande parte no preço e nos serviços oferecidos. Neste caso, cria-se um estado de forte concorrência via preços e serviços, onde produtos diferenciados terão que assumir os custos de mudanças. Este fator é muito observado no ambiente de pequenas e médias empresas, principalmente quando a similaridade dos produtos é muito grande, exigindo a diferenciação via serviços oferecidos, o que requer um custo adicional, a fim de obter maior retorno.
- **Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos:** No momento em que a economia de escala requer grandes incrementos, pode gerar um desajuste entre oferta e demanda. Uma supercapacidade leva a um excesso de oferta e à queda dos preços. O excesso de oferta no mercado de pequenas e médias empresas pode ocorrer pelo grande número de concorrentes e não pelas economias de escala. O excesso de oferta acarretará na queda dos preços, o que agravará a concorrência no ramo.
- **Concorrentes Divergentes:** Caracteriza-se pela adoção de estratégias diferenciadas entre empresas de um ramo. Alternativas estratégicas certas para uma concorrente podem ser erradas para outros. Isto leva a uma dificuldade de configuração do perfil competitivo do ramo. Para a pequena e média empresa, pode se configurar inúmeras estratégias num ramo, dependerá dos objetivos da empresa e de sua capacidade de implementação da estratégia.
- **Grandes Interesses Estratégicos:** Quanto maior o número de interesses e desejo de sucesso num determinado ramo, maior a instabilidade e intensidade da concorrência.
- **Barreiras de Saídas Elevadas:** As barreiras de saídas envolvem fatores econômicos e estratégicos que inibem a saída da empresa, mesmo em condições de retorno negativo. São elas:
 - Ativos especializados. Ativos altamente especializados para uma determinada atividade, baixos valores de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão.
 - Custos fixos de saída. Custos com obrigações de saídas.
 - Inter-relações estratégicas. Empresas com inter-relações com outros setores ou ramos de negócio que intensifica a importância da estratégia e o estabelecimento desta na indústria.
 - Barreiras emocionais: Fatores particulares como lealdade aos empregados, receio quanto as carreiras administrativas, orgulho, etc.
 - Restrições de ordem governamental e social: Pressão pelo governo para não saída, devido a efeitos de desemprego e enfraquecimento econômico da região.

Para a pequena e média empresa não há barreiras de saídas elevadas, inclusive a mudança de ramo ou enfoque da clientela é muito observada.

Com base nestas análises, concluímos que existe uma forte rivalidade entre concorrentes de um ramo com pequenas e médias empresas. Principalmente pelo grande número de empresas, rápido crescimento do ramo e necessidade de custos de mudança. Para as empresas que possuem altos custos em armazenamento a situação se agrava ainda mais.

C) Pressão dos Produtos Substitutos

As empresas em um determinado ramo está a todo momento competindo com outras que oferecem produtos substitutos. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de um ramo e estabelecem um limite de preço. Um bem substituto com custos reduzidos é um concorrente potencial, que gera a redução dos retornos e queda do lucro. Deve-se concentrar a atenção sobre os produtos substitutos que apresentem tendências de melhoramento em preço e desempenho no ramo.

Esta análise é de grande importância para as pequenas e médias empresas. O produto de uma empresa pode estar obtendo fraco desempenho no mercado devido ao sucesso de um produto substituto. Como as barreiras são fracas, a empresa pode seguir o concorrente oferecendo um produto semelhante até que ocorra nova diferenciação. Para a empresa que adota uma linha diferenciativa, logo surtirá o efeito imitação do concorrente, levando à queda das vendas. Isto pode representar a possibilidade de uma nova diferenciação.

D) Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores (clientes) competem na proporção em que buscam sempre menores preços, melhor qualidade e mais serviços. Isto faz com que a concorrência entre as próprias empresas do ramo se agrave. No entanto, esta influência do comprador é relativa, variando de acordo com o ramo e seu mercado. Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Comprador de grandes volumes. Principalmente se este compra a maior parte dos produtos do ramo.
- Os produtos adquiridos pelo comprador representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Desta forma ele tenderá a barganhar preço.
- Os produtos adquiridos pelo comprador são padronizados ou não diferenciados, podendo assim optar pelo fornecedor, o que gera disputa no ramo.
- O comprador enfrenta poucos custos de mudanças, o que lhe permite optar entre vendedores. A situação se agrava caso a empresa possui altos custos de mudança.
- O comprador possui lucros baixos, o que leva sempre a estar buscando menores preços.

- Compradores em condições de integração para trás. São compradores que podem produzir o produto fornecido, o que lhe dá força nas negociações de compra, pois pode definir preços limites onde acima destes ele passará a produzir internamente.
- O comprador tem total informação do mercado, conhece a demanda, os preços e até os custos do fornecedor. Isto lhe garante poder de negociação.

A pequena e média empresa sofre fortes pressões dos clientes. A depender do ramo, um fator pode ser mais forte que outro, mas num todo, é típico do cliente barganhar preços. Daí a importância da empresa em organizar suas operações internas, tornando-as mais ágeis e possibilitando a oferta de melhores serviços e produtos aos clientes. Um produto de qualidade tende a diminuir o poder de barganha do cliente a nível de preço.

A exemplo, um açougue que preze pela qualidade da carne, oferecendo-a sempre fresca e bem tratada, pode garantir a opção da clientela que preferirá pagar um pouco mais e adquirir um produto de melhor qualidade.

E) Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um ramo, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Fornecedores fortes podem sugar a rentabilidade da empresa que dependa destes ou que sejam incapazes de repassar preços. Um grupo fornecedor é forte se as seguintes circunstâncias se aplicam:

- Não está concorrendo com produtos substitutos.
- É composto por poucas empresas e apresenta maior concentração que o ramo a qual vende.
- O ramo em questão não representa um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, principalmente se o comprador depende de qualidade e estocagem.
- Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- O grupo fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

É de grande importância para a pequena e média empresa um bom relacionamento com fornecedores, o mais próximo possível. Estar bem relacionado com os fornecedores pode representar vantagens competitivas reais. Em caso de escassez no fornecimento, uma empresa pode obter ganhos consideráveis em seu ramo caso consiga fornecimento especial ou uma vantagem nas negociações de preços. Vale lembrar que a pequena e média empresa deve diversificar ao máximo seus fornecedores, ampliando as opções de escolha e evitando surpresas indesejáveis.

3.2.2 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Definido em linhas gerais ambiente competitivo para pequenas e médias empresas, surgem opções estratégicas segundo a posição da empresa em seu ramo. Em sentido mais amplo há três estratégias que podem ser usadas isoladas ou combinadas na busca do ganho competitivo.

As Três Estratégias Competitivas Genéricas

A) Liderança no Custo Total

A liderança no custo exige a construção de instalações eficientes, uma constante redução do custo via experiência, controle e acompanhamento administrativo dos custos gerais. A liderança custo é o elemento central da estratégia competitiva num ramo de negócio.

Possuir menores custos no ramo significa obter maiores retornos em relação à média. Esta situação, oferece a empresa poder de concorrência via preço, pois enquanto seus concorrentes estarão consumindo os lucros, ela ainda estará obtendo retornos positivos. Da mesma forma, estará protegida contra compradores e fornecedores que estabelecerão seus preços de acordo com a capacidade média do ramo, podendo assim, comprar e vender melhor que seus concorrentes.

Para assumir uma posição de liderança dos custos, é essencial obter uma estrutura eficiente para conquistar uma parcela significativa do mercado. A empresa provavelmente terá que atuar uma margem reduzida inicial para alcançar primeiro a liderança no mercado. Paralelamente deve possuir acesso favorável à matéria prima e apresentar uma aparelhagem produtiva atualizada. Isto requer uma mudança em sua postura como empresa, organizando seu ambiente interno com ganhos em eficiência e elevando o padrão de qualidade para seu ambiente externo. Uma vez conquistado esta posição, os retornos podem ser reinvestidos e manter a liderança custo e caracterizando um ganho além da concorrência.

B) Diferenciação

Esta estratégia consiste em diferenciar o produto e/ou serviço oferecido pela empresa. Este procedimento pode assumir várias formas:

- Diferenciação via aumento de qualidade do produto.
- Diferenciação via tecnologia.
- Diferenciação via peculiaridade do serviço.
- Diferenciação via rede de distribuição/fornecedores.
- Outras.

A estratégia diferenciação não está independente da vantagem custo. Ela funciona paralelamente com o objetivo de obter uma maior parcela do mercado e conseqüentemente retornos acima da média do ramo. A diferenciação do produto e/ou serviço provoca um comportamento de lealdade à empresa ou marca, possibilitando inclusive um maior preço. Esta situação proporciona maior tranquilidade em relação aos produtos substitutos, entradas de novas empresas e nas negociações com fornecedores.

Nem sempre a estratégia diferenciação é compatível com a liderança custo. Manter um produto e/ou serviço diferenciado pode exigir custos adicionais. O próprio processo de estruturação da pequena e média empresa, planejamento, trás ganhos de qualidade automáticos, principalmente a nível de eficiência, entretanto, requer investimentos que viabilizem o planejamento, significando custos adicionais para a empresa, mas que podem ser revertidos a longo prazo em ganhos e benefícios econômicos.

C) Enfoque

O enfoque busca atacar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Toda a política de atuação terá como objetivo a conquista do cliente enfocado (cliente alvo). Este procedimento oferece uma vantagem em relação as empresas que estão atuando de forma mais ampla. Satisfazer melhor seu alvo particular, oferece a empresa uma vantagem diferenciação. Desta forma, a empresa pode buscar vantagens diferenciação e custo para um determinado mercado alvo.

As três estratégias genéricas são métodos alternativos para lidar com as cinco forças competitivas. Um procedimento parcial dentro destas estratégias leva a baixa rentabilidade. O ideal é que as estratégias sejam integradas e bem direcionadas.

3.2.3 - CONSCIÊNCIA DO AMBIENTE COMPETITIVO

No momento em que a pequena e média empresa toma consciência do forte ambiente competitivo que se encontra, com barreiras de entradas fracas, rivalidade entre concorrentes forte, pressão de produtos substitutos forte e poder de negociação dos compradores e fornecedores forte, ela tem necessidade de reformular toda sua filosofia de procedimentos internos e externos. Esta consciência trás a tona a percepção do amadorismo em que a maioria das pequenas e médias empresas atuam. As empresas que adotaram uma postura profissional, se organizando e se estruturando, ganharam uma vantagem competitiva relevante, principalmente a nível qualitativo de tratamento diferenciado dos produtos e oferta de serviços.

A mudança do perfil amador para uma postura profissional requer todo um trabalho de estruturação organizacional da empresa. Este trabalho requer uma metodologia de ação administrativa, além de investimentos que fortaleçam as mudanças efetuadas.

O Planejamento Estratégico que absorve os conceitos fundamentais das estratégias competitivas, e os Sistemas Gerenciais que funcionam como ferramenta de gerência e informações, formando uma hipótese de solução para a típica desorganização e caráter amador da pequena e média empresa.

4. HIPÓTESES DE SOLUÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMAS GERENCIAIS

Agora que a pequena e média empresa está consciente do ambiente competitivo em que se encontra, cabe mostrar como ela pode se estruturar para atuar neste ambiente. Pois de acordo com o mercado fortemente competitivo, torna-se necessário uma mudança na filosofia da empresa, buscando um perfil profissional e organizado. Para isso, o Planejamento Estratégico, como forma de ação administrativa, e o Sistema Gerencial, como ferramenta gerencial, são hipóteses concretas para solução deste problema.

4.1. O SISTEMA GERENCIAL

O Sistema Gerencial pode se adaptar segundo as necessidades operacionais da empresa. Sua estrutura consiste numa série de banco de dados interligados de forma lógica a gerenciar as rotinas operacionais da empresa. Desta forma, o Sistema Gerencial é uma ferramenta poderosa para a ação administrativa em Planejamento Estratégico, pois oferece informações essenciais quanto ao comportamento interno da empresa e sua relação com o ambiente externo.

A Lógica Padrão dos Sistemas Gerenciais

- **Módulo Financeiro (Controle Financeiro)**

Contas a Pagar: Movimento de todas as contas a pagar da empresa, seja em compras de mercadorias, insumos, serviços, folha de pagamento, encargos, débitos bancários etc. O registro das contas pode ser efetuado via módulo financeiro ou estoque, possuindo datas de vencimento e emissão, o que possibilita a programação dos pagamentos. As baixas acompanham a efetivação do pagamento.

Contas a Receber: Movimento de todas as contas a receber da empresa. Referentes a serviços prestados, vendas de mercadorias, aplicações financeiras, etc. O registro é efetuado via módulo financeiro ou estoque a depender da necessidade da empresa. As baixas são efetuadas segundo pagamento de clientes. Esta rotina possibilita todo o acompanhamento de pagamentos de clientes.

Fluxo de Caixa: Consiste no registro cruzado de contas a pagar (entradas negativas no fluxo) e a receber (entradas positivas no fluxo), oferecendo o saldo dia a dia ou mês a mês dos movimentos financeiros da empresa. Os relatórios de fluxo de caixa são de grande importância, pois indicam a saúde financeira da empresa e possibilitam as programações de pagamentos.

Faturamento Efetivo: Representa o que a empresa efetivamente recebeu dos clientes. Contas a receber baixados.

Inadimplência: Representa os clientes em débito com a empresa. Contas a receber em aberto.

Contas a Pagar em Aberto: Fornece as contas a pagar em aberto, inclusive as em atraso.

Centro de Custos: Representa todas as contas a pagar por centros de custos. Esta rotina gerencial facilita a apuração de resultados por centros de custos. Ex: Uma empresa que possua 3 lojas com produtos diferentes, a rotina de centros de custos indicará a performance das lojas ao se comparar o faturamento de cada uma.

Comissões: Relatório que indica a comissão a ser paga em caso da empresa utilizar serviços de vendas externas ou interna como o telemarketing.

Folha de Pagamento e Encargos Sociais: Representa quanto será pago em salários e encargos, podendo já indicar qual seu peso nos centros de custos.

Contas Correntes: Esta rotina controla toda a movimentação financeira da empresa junto a bancos, possibilitando o acompanhamento das contas bancárias.

• **Módulo de Estoque (Controle de Estoque)**

Controle de Entradas, Saídas e Saldos: O Sistema Gerencial fará toda a movimentação de estoque. A cada compra se alimentará o estoque que automaticamente vai gerar uma conta a pagar. A cada venda haverá uma baixa no estoque que vai gerar uma conta a receber.

Inventário: Ao final de cada mês o Sistema Gerencial fará um inventário, indicando os saldos de estoque no final do período.

Apuração de Impostos: Tanto na compra como na venda torna-se necessário calcular os impostos a serem recolhidos como ICMS e IPI, o Sistema Gerencial pode apurar automaticamente os valores em notas fiscais, assim como apresentar o montante a ser recolhido ao governo.

Pedidos de Compra: Trata-se de um pedido que será enviado ao fornecedor e posteriormente comparado com a nota fiscal e os produtos enviados. Os pedidos terão como base a posição de estoque.

Transferências: Esta rotina possibilita a transferência entre estoques, caso a empresa possua mais de um ponto de estoque.

Estoque em Produção: Em caso da empresa produzir as mercadorias, faz-se necessário dois estoques, um para matéria prima outro para produto acabado. As baixas em matérias-primas se darão via requisição para produção e as baixas de produto acabado se dará via vendas. Deve-se estabelecer um período para inclusão das quantidades em produto acabado, como 24h ou 12h.

• Clientes e Fornecedores (Cadastros)

Todos os clientes e fornecedores estarão cadastrados no Sistema, pois será necessário o acompanhamento (gerenciamento) dos principais clientes e fornecedores, para que melhor se conheça seus hábitos e comportamento junto a empresa. O Sistema oferece históricos de compras e vendas por fornecedor ou cliente junto à empresa, possibilitando traçar seus perfis.

• Programações

Produção: O sistema oferece uma programação para produção com base nos pedidos de clientes. Esta rotina gera um relatório de requisição de matéria-prima e quantidades de produtos a serem produzidos. O período de programação será estabelecido pela empresa de acordo com suas necessidades.

Entrega: Ao se confirmar a venda, todas as informações do cliente e dos produtos vendidos serão gerados, isto possibilita um relatório programação de entrega, retirado no dia anterior com todas as entregas a serem efetuadas no dia seguinte.

Financeiro: O Sistema gera relatórios de contas a pagar, receber e fluxo de caixa com as datas correspondentes a débitos e créditos, o que possibilita a programação financeira.

O Sistema Gerencial se adapta segundo as necessidades da empresa. O analista de sistemas terá que estudar as atividades desenvolvidas pela empresa para elaborar um sistema específico. Geralmente o sistema específico se aproxima do sistema padrão.

Descrito o Sistema Gerencial padrão, verifica-se sua importância para solucionar o problema em questão. As rotinas administrativas serão mais fáceis e melhor controladas. Será possível gerar informações para traçar o perfil de clientes e fornecedores, a empresa contará com informações rápidas e seguras quanto sua situação financeira e posição de estoque, e por fim, o Planejamento Estratégico contará com uma ferramenta essencial para o acompanhamento das metas.

OBS: No decorrer da apresentação do modelo de Planejamento Estratégico veremos a importância do Sistema Gerencial para desenvolvimento dos trabalhos. No estudo de casos, como o Sistema Gerencial se amolda às rotinas operacionais da empresa.

4.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A palavra ESTRATÉGIA tem origem grega "a arte do General", logo, tipicamente militar. Seu conceito foi se desenvolvendo, tornando-se mais genérico e amplamente aceito como: "ESTRATÉGIA é o resultado prático de uma ação coordenada de meios e recursos que tem por fim enfraquecer o ânimo e disposição do oponente, forçando sua quebra. A perfeição seria alcançada com a rendição incondicional do oponente sem qualquer luta". (TRANJAN CONSULTORES ASSOCIADOS, 1992)

A estratégia é tomada pela administração, desde 1963, com aplicações no campo empresarial, de acordo com o seguinte processo:

- 1º Estabelecer Objetivos.
- 2º Definir Linhas de Ação.
- 3º Executar a Programação Detalhada da Ação.
- 4º Determinar os Recursos Necessários para Atingir os Objetivos.

O desenvolvimento da estratégia como caminho de ação para a empresas num todo culminou no Planejamento Estratégico, elemento de gerência empresarial da maior importância. O Planejamento Estratégico leva ao questionamento dos métodos de produção, linha de conduta operacional, estrutura funcional, saúde financeira, clima organizacional, controles e eficiência da empresa.

O Planejamento Estratégico traz benefícios vitais para a empresa num todo. Todos ficam cientes dos objetivos e o porque das ações e programações. Explicitam-se as necessidades internas e externas da empresa, intensificando a capacidade para novos desafios. Desenvolve também mecanismos de controles e quantificações para melhor avaliação da empresa. Estes elementos tornam a empresa ágil em seu corpo operacional e na tomada de decisões, motivando as pessoas na busca dos objetivos e da eficiência.

Com o Planejamento Estratégico, as pequena e médias empresas podem contar com uma opção real de ação administrativa a nível profissional. E com a implantação do Sistema Gerencial, completa o salto qualitativo de suas atividades administrativas.

4.2.1. O Ato de Planejar

Planejar é tratar do futuro, decidindo sobre objetivos, metas e métodos para solução de problemas. É uma forma de elevar o padrão de qualidade da empresa, reduzir custos e torná-la eficiente e competitiva. No planejamento devem estar determinados:

- | | |
|-------------|------------------------|
| • O Que? | Os Objetivos. |
| • Como? | As Medidas Tomadas. |
| • Com Quem? | As Pessoas Envolvidas. |
| • Quando? | O Tempo Necessário. |

O processo de planejamento exige ação, profissionalismo e deve atender aos seguintes requisitos:

1. Responder às necessidades da empresa.
2. Ser o mais completo possível.
3. Prever obstáculos.
4. Utilizar o máximo de informações.
5. Exigir uma participação global.
6. Não ser rígido e definitivo, possibilitando sua atualização.

O planejamento pode ser desmembrado em três partes que se interagem:

Planejamento Estratégico: Processo gerencial de responsabilidade da alta administração, relacionado com objetivos que envolve a empresa como um todo.

Planejamento Tático: Tem como objetivo determinada área da empresa através da utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Planejamento Operacional: É a formalização dos planos de ação, com definições de prazos, metas, responsáveis e procedimentos a serem adotados.

A empresa não precisa ser de grande porte para adotar o Planejamento Estratégico, as pequenas e médias empresas podem e devem utilizá-lo como modelo administrativo. O acompanhamento da empresa segundo um planejamento indicará passo a passo como ela vem se comportando, o que facilita a tomada de decisões.



O Planejamento Estratégico trata todas as funções da empresa como uma forma conjunta e sistêmica, potencializando suas áreas.

4.2.2. Elaboração do Planejamento Estratégico

Diagnóstico Situacional

O primeiro passo para elaboração do Planejamento Estratégico consiste em levantar a atual situação da empresa (diagnóstico situacional). A empresa ao decidir pelo trabalho de estruturação certamente já apresenta fortes sintomas de desorganização operacional. Esta etapa do trabalho pode ser dividida em cinco fases:

1. Aspectos da Cultura da Empresa: Consiste em explicitar o que cada membro da empresa tem em mente sobre ela. Como vêm a trajetória da empresa até então e suas expectativas ao futuro. A cultura da empresa é um fator crucial para a sobrevivência e expansão do negócio. Toda empresa possui uma cultura, mesmo que não seja percebida por seus membros. A cultura da empresa consiste na forma de sua atuação interna e externa, com seus modelos de gestão e formas de controle, o que gera todo seu comportamento ou perfil. Reforçar a cultura da empresa, significa criar valores consistentes que podem ser aproveitados estrategicamente, desde que sejam reforçados os pontos positivos e se faça uma conscientização de seus membros para adoção de uma postura profissional, sendo cada um parte de um todo a fim do objetivo comum.

2. Desempenho dos Produtos: Significa a identificação de cada produto na empresa. Qual gera mais lucro, qual faz mais caixa, qual gera prejuízo, em fim, o perfil da força de venda em cada produto. Deve-se estar atento ao ciclo de vida do produto que são etapas passadas durante sua existência. São elas:

A) Introdução no Mercado: Os clientes potenciais não sabem ou têm pouco contato com o produto. É preciso anuncia-lo. Nesta etapa é comum o acúmulo de prejuízos, pois os investimentos em produção e divulgação são superiores aos retornos.

B) Crescimento do Mercado: Os clientes despertam para o produto e as vendas reagem. Nesta etapa, obtêm-se os maiores retornos e conseqüentemente os maiores lucros. Isto significa que logo haverá concorrência.

C) Maturidade do Mercado: A concorrência surge imitando ou inovando o produto, gerando o desaquecimento das vendas. Nesta etapa, acirra-se a concorrência e toma importância a administração dos custos.

D) Declínio das Vendas: O declínio se concretiza quando os novos produtos superam os antigos em qualidade e preço. Nesta fase, a empresa dependerá de clientes leais ao produto.

Esta análise cabe a identificação de cada produto em seu estágio no ciclo. Com o Sistema Gerencial, esta análise torna-se mais fácil, pois torna-se possível traçar o perfil do comportamento do produto nas vendas, indicando seu desempenho. Com o perfil do produto traçado, caberá analisar as causas de seu sucesso ou fracasso no mercado. Vale lembrar que o declínio das vendas indica a possibilidade de ascensão dos produtos substitutos ou saturação do mercado, requerendo uma estratégia via diferenciação e/ou ampliação do mercado.

3. Segmento de Mercado: Trata-se de avaliar quem são os clientes da empresa, onde eles estão, o que gostam e quais suas tendências. Deve existir uma ótima adequação dos produtos aos clientes. Desta forma, procura-se identificar o grau de penetração de cada produto nos segmentos de mercado, analisando elementos geográficos, demográficos, sócio-econômicos, padrões de consumo, benefícios, estilo, etc.

Para a pequena e média empresa é interessante que a oferta seja a mais diversificada e diferenciada possível, isto ampliará a carteira de clientes. A estratégia de enfoque, pode ser utilizada se a empresa conseguiu diferenciar bem seu produto. Enfim, a empresa deve ampliar sua possibilidade de venda e não restringi-la.

4. Avaliação do Ambiente Interno: De nada adiantará grandes oportunidades de negócio se o ambiente interno não está preparado para atender às exigências da empresa enquanto força competitiva. Cabe levantar os pontos fracos da empresa e trata-los de forma objetiva na busca da eficiência, mesmo por que a empresa é formada por partes interdependentes cujo sucesso é alcançado através da soma dos esforços setoriais a favor do todo. Desta forma, cada setor deve ser analisado imparcialmente evitando-se o disfarce de eventuais pontos fracos. Para melhor análise do ambiente interno sugere-se a seguinte linha:

Para **Richard Beckhard** (1972), o ambiente interno é caracterizado pelo seguinte:

- A empresa como um todo, bem como as partes, orientam seus trabalhos conforme objetivos e metas claros e conhecidos.
- A empresa possui uma estrutura organizacional adequada aos objetivos e metas.
- A empresa possui um eficiente sistema de comunicação que flui as informações de maneira não distorcida, tanto lateralmente quanto verticalmente.
- A empresa possui setores e pessoas que se relacionam de maneira convergente, através de um intercâmbio aberto, franco e cooperativo.
- A empresa tira partido dos conflitos provocados por divergências de idéias no campo profissional, mas evita a competição entre setores e pessoas.
- A empresa possui um bom sistema de avaliação de desempenho e resultados.

Para **Edgar Schein** (1977), as condições necessárias são:

- Possuir capacidade de coletar e de comunicar informações de forma segura e válida.
- Utilizar as informações de forma criativa para implementar as mudanças necessárias.
- Existir firme integração e comprometimento em relação às metas da empresa, provocando a dinâmica da mudança.
- Existir um clima interno de apoio e livre de ameaças, evitando a comunicação deturpada e a predominância dos interesses individuais.

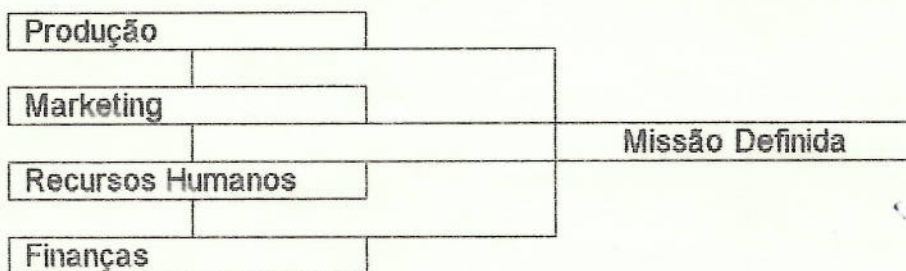
A estruturação ou organização das atividades internas, rotinas operacionais e administrativas, é o passo mais importante no Planejamento Estratégico para se obter uma vantagem custo. Considerando que o mercado das pequenas e médias empresas é fortemente competitivo, a busca da eficiência é essencial para redução dos custos. Desta forma, haverá um questionamento das rotinas operacionais e administrativas da empresa para se buscar a melhor forma organizacional. Estes trabalhos requerem um levantamento da capacidade dos funcionários em suas responsabilidades, pois de nada adiantará definir novas rotinas se o responsável não estiver preparado para desenvolvê-las. Ao se definir a melhor estrutura organizacional para a empresa, a utilização do Sistema Gerencial torna-se de grande valia, pois além de funcionar como ferramenta de controle, oferece informações gerenciais para acompanhamento do Planejamento Estratégico.

5. Definição de Missão Provisória: Estabelecer uma missão provisória para início do processo de Planejamento Estratégico, podendo posteriormente ser completada ou modificada.

Estabelecer uma missão significa buscar o futuro. Muitas empresas não vivem o futuro ou não chegam até ele porque não possuem planejamento e dentro deste, uma missão. Uma empresa sem planejamento e visão do futuro é como um barco sem rumo, a mercê da sorte e do acaso.

O objetivo da empresa não se restringe à sobrevivência e lucro, mais que isso, deve procurar atender às necessidades e desejos dos envolvidos diretamente com ela e não somente seus donos. Desta forma, ela estará aumentando sua capacidade de desenvolvimento, tornando seu principal propósito.

A satisfação abrange não só o ambiente interno (funcionários), mas também e principalmente o ambiente externo (clientes). A missão deve conter em essência o esforço conjunto da empresa em buscar a melhor satisfação dos elementos envolvidos.

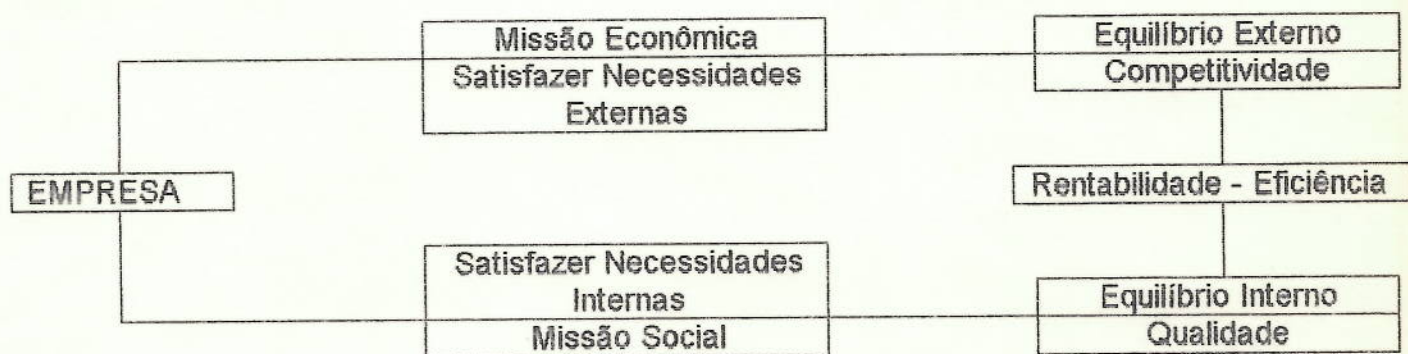


A empresa deve funcionar como um organismo. O desencontro dos setores compromete a missão.

A missão está diretamente ligada ao negócio da empresa. Quem está sendo satisfeito? O que está sendo satisfeito? O negócio de uma fábrica de sacos de lixo, por exemplo é proporcionar um produto resistente e prático para empresas e famílias; ou de uma padaria que é satisfazer o gosto da clientela com produtos sempre frescos e saborosos; ou ainda de uma empresa prestadora de serviços em sistemas gerenciais que é oferecer serviços especializados para resolução de problemas gerenciais e armazenamento de informações com base nos bancos de dados.

A missão define então uma linha de atuação da empresa segundo seu negócio. É a busca diária do que se pode fazer de melhor. Tendo bem definido: Como, onde, com quem, através de que é melhor fazer, e por que, para que, e para quem devo fazer.

A partir destes elementos, a missão configura-se como fator de desenvolvimento organizacional. A busca da satisfação interna e externa exige o aparelhamento da empresa não somente com método e tecnologia, mas também com mudanças de atitudes e comportamentos.



O lucro é necessário para a sobrevivência da empresa, mas não deve ser encarado como objetivo e, conseqüentemente, ter como missão a busca deste. As mudanças do mercado, os movimentos políticos e competitivos pode influenciar de diferentes formas na obtenção do lucro, trazendo insegurança e falta de direcionamento.

A missão deve estar calcada no conjunto de valores, crenças e experiências (cultura da empresa). Na medida em que a empresa vai se desenvolvendo conjuntamente, a missão vai se delineando e tomando força. Todos tornam-se conscientes do seu papel na luta pelo objetivo, resultando na motivação da empresa como um todo. Paralelamente, a missão deve estar de acordo com a postura estratégica adotada, reduzir custos via eficiência ou diferenciar produtos e serviços fazem parte da rotina da missão. Tanto a redução dos custos via eficiência quanto os ganhos via diferenciação podem ser acompanhados pelo Sistema Gerencial com os recursos de centro de custo e faturamento, segundo seus respectivos relatórios gerenciais.

Avaliação do Ambiente Externo

Não existe a empresa sem o mercado, sem o cliente. Se no diagnóstico situacional houve uma avaliação do ambiente interno, cabe agora a avaliação do ambiente externo, pois a empresa não funciona como um feudo auto-suficiente e sim como um agente sócio-econômico. Sinteticamente, a empresa pode ser definida como geradora de custos e receitas. Internamente funcionará como centros de custos e externamente como captadora de receitas a partir das vendas.

Na avaliação do ambiente externo segue a metodologia proposta por Michael Porter:

A Ameaçados Entrantes

No ambiente competitivo das pequenas e médias empresas existe facilidade para entrada no negócio. Novas e numerosas empresas aparecerão, deteriorando os preços e diminuindo a atratividade do ramo. A facilidade de entrada decorre das fracas barreiras a entradas como:

- Não existência de economias de escala.
- Produtos com alto grau de similaridade.
- Pouca necessidade de capital inicial.
- Fácil acesso aos canais de distribuição.
- Política governamental de apoio a pequena e média empresa.

Ameaça dos Produtos Substitutos

O cliente é livre para optar por qualquer produto. Desta forma, quanto maior o número de alternativas disponíveis em preço e qualidade que gere mudanças de escolha do cliente, menor pode ser o lucro da empresa. Este aspecto é relevante para a pequena e média empresa que deve estar atenta ao ciclo dos seus produtos que certamente estarão concorrendo com produtos substitutos.

Os relatórios de vendas por produto oferecidos pelo Sistema Gerencial é de grande valia para análise da performance do produto no mercado, definindo seu ciclo e tomando as devidas providências estratégicas. Caso o produto esteja vendendo bem, mantém-se sua natureza. Caso o produto apresente vendas decrescentes, vale inserir um diferencial, persistindo a queda das vendas, deve-se abandoná-lo e lançar um novo produto.

Rivalidade dos Concorrentes

Quanto mais agressiva a concorrência via preço num ramo, menor a lucratividade do negócio. No entanto, as empresas vêm preferindo a concorrência via qualidade, o que dá margem a outras vantagens competitivas que não o preço. Se assim for, o ramo será mais lucrativo.

A vantagem competitiva consiste em oferecer benefícios aos clientes sem grandes alterações no preço de concorrência. Considerando que existe uma forte rivalidade no ambiente da pequena e média empresa, as vantagens competitivas mais importantes são:

- **Diferenciação:** Trata-se de uma diferenciação no produto e/ou serviço que eleve o grau de satisfação do cliente e conseqüentemente conquiste-os.
- **Condições Econômico-Financeiras:** Uma situação econômico-financeira favorável oferece à empresa uma vantagem competitiva automática, na medida em que poderá investir em propaganda, promoção de eventos, treinamento e desenvolvimento de pessoal, promoção de vendas, elastecimento do prazo, serviços adicionais, etc.
- **Capacidade Gerencial:** Quanto melhor o modelo administrativo, maior a competitividade da empresa.
- **Imagem da Empresa:** Uma empresa ou produto conceituado tende a ter maior participação no mercado, conseqüentemente maiores retornos.

Poder dos Fornecedores

Os fornecedores influenciam no custo das empresas, pois determinam de quanto pode subir o preço. Quanto mais dependente for a empresa de um determinado fornecedor, mais vulnerável estará em relação aos aumentos de preço. Desta forma, a pequena e média empresa deve diversificar ao máximo seus fornecedores, assim como manter um bom relacionamento para facilitar as negociações. O Sistema Gerencial facilita as análises de comportamento dos fornecedores com relatórios por fornecedor, exemplo: compras nos últimos nove meses com a YORK-Produtos Cirúrgicos. Ou o comportamento de preços de um determinado produto por fornecedor. Estes e outros relatórios tornam possível elaborar um perfil dos principais fornecedores e os produtos comprados.

Poder dos Clientes

Assim como os fornecedores, os clientes podem influenciar no preço, principalmente se tratando do ambiente da pequena e média empresa em que o cliente conta com um grande número de opções para a compra. A empresa deve então ampliar ao máximo sua carteira de clientes com melhores serviços e produtos diferenciados. O Sistema Gerencial indicará a performance das estratégias adotadas pela empresa, como nos relatórios de comportamento do faturamento.

Decisões Estratégicas

Nesta etapa do processo do Planejamento Estratégico, todos os membros já estão conscientes do ambiente competitivo que cerca a empresa. Tudo dependerá agora do grupo, de sua motivação e competência. Agora cabe se preocupar com as decisões estratégicas que podem ser classificadas de cinco formas:

1. Escolha da Conduta Estratégica: Com base nas análises desenvolvidas até então, a empresa deverá escolher entre crescer, manter o tamanho, diversificar suas atividades ou sair do negócio. Após avaliados os pontos fortes e fracos da empresa e o perfil do ambiente externo, torna-se possível escolher entre as quatro principais condutas estratégicas.

Análise Interna

- Pontos Fracos
- Pontos Fortes

Análise Externa

- Ameaças
- Oportunidades

	Ameaças	Oportunidades
Pontos Fracos	SOBREVIVÊNCIA	CRESCIMENTO
Pontos Fortes	MANUTENÇÃO	DESENVOLVIMENTO

A) Conduta da Sobrevivência: Toda a estratégia da empresa visa a sobrevivência do negócio. Combina pontos fracos com predominância de ameaças do ambiente externo. As decisões estratégicas estão voltadas para a redução de custos, desinvestimentos e até liquidação do negócio.

B) Conduta da Manutenção: A estratégia visa a estabilidade. Mesmo apresentando pontos fortes internamente, o ambiente externo apresenta oportunidades. A empresa deve buscar então o equilíbrio principalmente financeiro, com opções de defesas como nichos de mercado (enfoque) e especialização dos produtos e/ou serviços.

C) Conduta do Crescimento: O crescimento é a conduta mais visada pelas empresas. Mesmo apresentando pontos fracos internamente, o ambiente externo está propício às oportunidades. As especializações de mercado, os produtos com diferencial e inovações são elementos favoráveis ao crescimento. Ideal para se implementar estratégias de mercado.

D) Conduta do desenvolvimento: Tudo está a favor da empresa, ambiente externo e interno. Este é o cenário adequado para a diversificação das atividades. Abrir novos campos de atuação, seja em termos tecnológicos ou mercadológicos.

A empresa deve fortalecer seu ambiente interno, adotando uma postura profissional e definindo rotinas operacionais ótimas para ganho em eficiência. Neste sentido, a implantação do Sistema Gerencial ajuda muito nas ações administrativas. Espera-se com tais medidas, reduções nos custos operacionais e administrativos da empresa.

Em relação ao ambiente externo, a empresa deve diversificar e qualificar seus produtos e serviços para abranger ao máximo seu mercado consumidor.

Segundo o modelo proposto, tais medidas levariam a empresa a uma conduta de crescimento ou desenvolvimento, no entanto o ambiente altamente competitivo das pequenas e médias empresas e suas dificuldades internas restringem as condutas, forçando muitas empresas a uma situação de sobrevivência ou manutenção. Geralmente, é esta a situação das empresas que são resistentes a mudanças no sentido da profissionalização e aprimoração das ações administrativas.

2. Escolha das Vantagens Competitivas: Aqui são definidas as ferramentas mercadológicas com as quais a empresa irá garantir a conduta estratégica. Há uma necessidade de adaptar o produto ou serviço às expectativas, necessidades e transformações do mercado. É preciso reconhecer o potencial do produto ou serviço, percebendo quais as vantagens competitivas em relação à concorrência. A empresa deverá acentuar ou desenvolver novas vantagens competitivas para que possa valer quatro tipos de estratégia:

Mercados	Produtos e Serviços	
	Atuais	Novos
Atuais	Estratégia de Penetração	Estratégia da Ampliação de Produtos e Serviços
Novos	Estratégia da Expansão de Mercado	Estratégia da Diversificação

A) Estratégia de Penetração: Com base nos produtos e serviços atuais num dado ramo, pode-se explorar melhor e mais intensamente com estratégias competitivas ainda ausentes.

B) Estratégia da Ampliação de Produtos e Serviços: Através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, pode-se atuar melhor e mais direcionadamente o mercado atual.

C) Estratégia da Expansão de Mercados: Com base nos mesmos produtos e serviços, pode-se obter um crescimento da empresa através da conquista de novos mercados ainda não suficientemente explorados.

D) Estratégia da Diversificação: Através de novos produtos e serviços em novos mercados, pode-se obter um crescimento dos negócios da empresa. No entanto, a diversificação requer maiores cuidados pela falta de experiência em novos ramos de negócio.

Todas estas estratégias podem ser definidas a partir do comportamento do ramo. Em especial, a ampliação de produtos e serviços é de grande importância para a pequena e média empresa pelo caráter competitivo do mercado.

3. Escolha do Perfil Gerencial mais Adequado: Para a empresa atingir seus objetivos estratégicos, ela adotará um perfil gerencial que deverá seguir uma linha profissional de conduta. O gerente se caracteriza por sua capacidade de decidir e fazer com que as coisas aconteçam. Desta forma, envolve os indivíduos que têm poder de decisão e pessoas sob sua liderança na empresa. Assim compete aos gerentes:

- Analisar as deficiências de sua equipe em função do trabalho a ser realizado.
- Capacitar-se e capacitar a equipe para garantir a qualidade nos trabalhos.
- Instituir e educar colaboradores, modificando hábitos viciados não produtivos, formando atitudes corretas e imprimindo uma filosofia de trabalho construtiva.
- Despertar o entusiasmo, estimular o espírito de cooperação, aumentar o senso de objetividade e integrar pessoas de setores diferentes.
- Zelar pela produtividade através do desenvolvimento de conhecimentos, técnicas, hábitos e atitudes, combinando com ações coerentes e eficazes.
- Obter resultados através do pleno conhecimento dos objetivos necessários à empresa.

Logo, cada empresa adotará uma linha própria de gerenciamento dos objetivos estratégicos. A capacidade de gerenciamento do responsável pela implementação das estratégias influenciará no resultado destas. Vale lembrar que a postura profissional do gerente perante os pontos definidos no Planejamento Estratégico é essencial para o sucesso deste.

4. Preparação da Estrutura Organizacional: Qual a melhor estrutura organizacional para alcançar o objetivo? A partir desta questão, verificar se é necessário modificações na estrutura e no sistema administrativo da empresa.

Para se delinear a estrutura organizacional, deve-se verificar se cada elemento da empresa está apto a desenvolver suas atividades, segundo um organograma que cubra todas as atividades e sem sobreposição de funções, evitando tarefas em duplicidades e cruzamentos de atividades e decisões.

É conveniente avaliar se as pessoas com quem a empresa vai contar para fazer valer sua missão e cumprir seus objetivos estão devidamente habilitadas e possuem os conhecimentos técnicos necessários. Daí a necessidade de um programa de treinamento.

Verificar se o sistema de comunicação da empresa possui clareza, precisão e velocidade para que fluam as informações e o intercâmbio entre pessoas e setores. A comunicação entre os membros da empresa deve ser eficiente, a fim de evitar mal entendidos e erros nas informações.



5. Estabelecimento da Missão Definitiva: Agora que novas informações foram levantadas, a conduta estratégica foi definida, estratégias e vantagens competitivas foram estabelecidas e que delineou-se o perfil gerencial, cabe a definição da **missão definitiva**, fazendo necessário ou não alterações na missão provisória (Pg. 30).

4.2.3. Acompanhamento do Planejamento Estratégico

Após definidos os objetivos e metas a serem cumpridas, a empresa deve acompanhar todos os procedimentos que foram montados para se alcançar as metas. Estes procedimentos estão nas novas rotinas operacionais estabelecidas e suas metas. Verifica-se uma interligação dos fatores estruturais da empresa, formando um organismo em que todos devem buscar um objetivo comum, visando uma boa performance da empresa no mercado.

O acompanhamento deverá analisar passo a passo os procedimentos definidos no Planejamento Estratégicos e as metas a serem conquistadas em seus respectivos prazos. Nele estarão definidas as atividades desenvolvidas, responsáveis, pendências e justificativas.

Os relatórios de acompanhamento não devem se restringir ao simples relato das atividades desenvolvidas, e sim, apresentar alternativas e soluções para as pendências.

O Sistema Gerencial é uma ferramenta prática do dia a dia que facilitará muito as rotinas operacionais e fornecerá informações importantes para análise do comportamento da empresa em seu processo de Planejamento Estratégico. Como ele se amoldará às rotinas operacionais da empresa e como os relatórios gerados funcionam como fonte de informações gerenciais serão demonstrados nos estudos de caso.

Um elemento muito comum ao se implantar o Planejamento Estratégico e o Sistema Gerencial na empresa, o que representa uma mudança na filosofia de trabalho, adotando uma postura mais profissional, é a resistência de alguns funcionários às mudanças. É necessário, então, um trabalho de conscientização global da empresa em relação à nova postura profissional em busca da qualidade. Para isto, podem ser realizadas palestras internas, mostrando como funciona a nova filosofia, experiências de outras empresas e como os funcionários foram beneficiados. Se mesmo com o trabalho de conscientização houver resistência às novas rotinas operacionais, deverá constar nos relatórios de acompanhamento a falha de procedimento e a pessoa em questão.

É de grande importância a atenção quanto a resistência ao novo perfil das rotinas operacionais e ações administrativas, devendo ser relatada sem receio. O não cumprimento dos novos procedimentos pode levar o Planejamento Estratégico ao fracasso, o que representa uma grande perda para a empresa.

5. ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso contemplam trabalhos em Planejamento Estratégico efetuados em empresas de Salvador. Uma pequena do ramo de alimentos congelados e carnes - com atividade essencialmente comercial - e outra média do ramo de embalagens de papel - com atividade de produção e comércio.

Em ambos os casos ficaram evidenciadas deficiências das empresas em seu perfil administrativo. Rotinas operacionais inadequadas, carência de informações gerenciais, postura amadora nas ações administrativas, custos desnecessários, má qualidade dos produtos e serviços. Estas deficiências se agravaram na medida em que elas foram crescendo, levando-as ao questionamento de sua conduta administrativa.

Nos estudos de caso será mostrado como se elaborou o Planejamento Estratégico destas empresas de acordo com seu ambiente competitivo e necessidades internas. Como o Sistema Gerencial se amoldou às rotinas operacionais da empresa e funcionou como fonte de informações gerenciais. E finalmente como a empresa deu um salto em qualidade reduzindo custos e aumentando seus retornos via ganho de mercado.

OBS: A pedido dos empresários não serão divulgadas as razões sociais, nomes fantasias e custos das empresas, sendo necessário adotar como referência "Caso A" para a empresa de alimentos e "Caso B" para a fábrica de embalagens.

5.1. CASO A

1. Histórico

A Empresa Caso A iniciou suas atividades em 1984 e se configura como empresa familiar. A família já desenvolvia atividades comerciais em alimentos, mais precisamente açougues. Mesmo assim, o próprio ramo indicava a necessidade de uma empresa mais versátil. A Empresa então diversificou suas atividades, passando a comercializar também produtos congelados, numa nova loja que oferecia carnes frescas e congeladas, aves congeladas, peixes congelados e comidas congeladas.

Desde o início, a Empresa atuava no varejo e atacado. Varejo através da loja (pessoas físicas - pequenas quantidades) e atacado através do estocamento e distribuição (pessoas jurídicas - grandes quantidades). A idéia era diversificar a demanda.

Trata-se de uma pequena empresa com grande capacidade de crescimento, pois conta com fornecimento próprio de carne fresca. A família possui fazenda de criação de gado e abatedouro.

A Empresa foi crescendo e novas oportunidades de fornecimento foram surgindo, tais como: Hospital Santa Isabel, Palheta e Salvador Praia Hotel. A atividade em atacado obrigou a Empresa a investir na distribuição e estocagem. No entanto, problemas a nível organizacional começavam a dar sinal.

Seus principais fornecedores são fazendas da família para o fornecimento de carne e Agroindústrias do sul do país para fornecimento de congelados.

A atividade de revenda em atacado com entrega própria dinamizou as atividades da Empresa e ampliou as necessidades de ação administrativa. A Empresa teria que administrar as lojas em varejo, as vendas atacado, cujos produtos eram estocados em câmara de terceiros (o que exige um controle de estoque eficiente), as entregas das vendas em atacado, em fim, todas as transações com clientes e fornecedores com maior atenção.

A estrutura da Empresa não acompanhou seu crescimento. Surgiram necessidades a nível organizacional como programação de entregas, programações financeiras, controles físicos e financeiros, ampliação do corpo administrativo e operacional, apuração de custo e resultado e a manutenção da qualidade.

Este panorama de dificuldades levou a Empresa a um trabalho de estruturação e assumir uma linha de administração mais definida e profissional. A queda de desempenho obrigou a Empresa a efetuar um trabalho de consultoria e gestão que seguiu o modelo de Planejamento Estratégico e implantação de um Sistema Gerencial.

2. O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico está direcionado à loja mãe situada em bairro nobre e que desenvolve todas as atividades administrativas do atacado.

Negócio

O negócio da Empresa é a comercialização de alimentos em varejo e atacado. Em especial carnes e congelados.

Visão

Empresa moderna e competitiva que ofereça produtos e serviços de qualidade.

Objetivo Maior

Oferecer melhor opção de compra aos clientes e proporcionar um ambiente de trabalho profissional e agradável aos funcionários.

Princípios

- O cliente é essencial para a existência da Empresa. Ele deve ser respeitado e bem servido.
- A qualidade deve estar presente em todas as atividades da Empresa.
- O ambiente de trabalho exige ética e profissionalismo.

Diagnóstico Situacional

Ambiente Interno.

Ponto 1. A Empresa não possui uma estrutura organizacional clara. Há confusão quanto às suas funções, atividades e responsáveis. Pontos em evidência:

-Existem falhas nas rotinas operacionais, dificultando a fluidez das atividades e tomada de decisões pela Diretoria.

-As operações atuais estão muito ligadas à Diretoria, provocando sobrecarga e dificultando análises do comportamento da empresa no mercado.

-Não existe espírito de compromisso dos funcionários para com a Empresa, gerando desgastes a nível interno e externo.

Ponto 2. A Empresa não possui dados gerenciais seguros, dificultando análises e tomada de decisões. Pontos evidenciados:

-Erros no controle de estoque.

-Erros no livro contas a receber.

-Não há um fluxo de caixa.

-Não há acompanhamento do comportamento de mercadorias, dos principais clientes e fornecedores.

Ponto 3. A Empresa não vem se relacionando adequadamente com clientes e fornecedores. Pontos evidenciados:

-A Empresa não sabe direito quais as pessoas chaves nas empresas fornecedoras para se negociar. Restringe-se a vendedores e pedidos via FAX.

-Não se sabe seguramente o comportamento dos principais clientes e fornecedores pela carência de informações gerenciais.

-A Empresa pouco oferece em benefícios e/ou incentivos aos principais clientes.

Ponto 4. A Empresa visa o crescimento pela obtenção do lucro, no entanto, não possui objetivos estratégicos e nem metas a serem conquistadas. Pontos evidenciados:

- Não há objetivos e metas na área de vendas.
- Não há um plano de ganho de mercado.
- Não há objetivos e metas nas rotinas internas.

Ponto 5. A Empresa apresenta dificuldades financeiras. Não possui capital de giro. Elementos que podem agravar tal situação:

- Queda das vendas.
- Custos elevados.
- Inadequação dos prazos de compra e venda.
- Inadequação da política de estoques.

Ponto 6. A Empresa apresenta um grave problema de estocagem. Não possui estoque em frigorífico próprio. Utiliza frigorífico de terceiros. Isto gera custos adicionais e problemas de administração de estoques. Pontos evidenciados:

- Altos custos de estocagem.
- Desencontros no controle de estoque.
- Perda de eficiência na distribuição.

Desempenho dos Produtos.

No ramo de alimentos existem uma gama de produtos similares e substitutos, que combinados ao grande número de empresas, caracteriza um mercado fortemente competitivo.

Os produtos perecíveis exigem ótima administração de estoques, exigindo da empresa atenção aos fenômenos econômicos e comportamento do mercado, sob o risco de perdas. Já os alimentos congelados suportam prazos bem mais dilatados.

A Empresa possui dois produtos básicos:

- Carne bovina e suína fresca.
- Carne de frango, peixe, boi, porco e carneiro congelada.

Tanto a carne fresca quanto a congelada atinge clientes finais no varejo e clientes intermediários no atacado. Trata-se de um produto maduro no mercado, com difícil diferenciamento, principalmente os congelados. O bom desempenho dos produtos dependerá de qualidade e preço. Em especial, a carne bovina pode ter melhor penetração via qualidade com peças mais limpas, pois a empresa possui fornecimento próprio.

Segmento de Mercado.

A Empresa possui dois tipos de clientela:

- Clientes finais no varejo.
- Clientes intermediários no atacado.

No varejo, os clientes são heterogêneos. No entanto, por a loja estar localizada num bairro nobre é favorável às vendas.

No atacado, os clientes são bares, restaurantes e refeitórios. A Empresa atualmente cobre toda a cidade de Salvador.

Missão Provisória Emergencial

Ponto 1. Definição de todas as atividades funcionais da Empresa. Elaboração da nova estrutura organizacional e rotinas operacionais, com os respectivos responsáveis em cada atividade.

Objetivo: Elevar ao máximo a qualidade das atividades e eficiência da Empresa.
Liberar a Diretoria das rotinas operacionais.

Ponto 2. Implantar o Sistema Gerencial.

Objetivo: Contar com informações gerenciais para acompanhamento do Planejamento Estratégico e controle das rotinas administrativas da Empresa.

Ponto 3. Levantar os principais clientes e fornecedores para traçar uma política de negociações.

Objetivo: Melhor desempenho nas negociações com fornecedores e benefícios aos clientes.

Ponto 4. Definir objetivos e metas claras nas estratégias a serem formuladas.

Objetivo: Dar uma direção à empresa.

Ponto 5. Venda de um açougue na periferia para gerar capital de giro nas atividades no atacado.

Objetivo: Quebrar o processo de endividamento.

Ponto 6: Construção de uma câmara frigorífica própria.

Objetivo: Redução dos custos de estocagem.
Ganho de eficiência administrativa no controle de estoque e distribuição.

OBS: Todo o ambiente interno foi avaliado em conjunto com a Diretoria e por questionários aplicados aos funcionários.

Avaliação do Ambiente Externo

No ramo de alimentos existem inúmeras empresas de todos os tamanhos. Quanto maior a estrutura da empresa menor o número de concorrentes. No entanto, no ramo existe forte concorrência entre empresas de qualquer porte.

Na linha de atuação da empresa Caso A existem cerca de oito fortes concorrentes que disputam o mercado. Todos com produtos similares e preços compatíveis. Há uma tendência destas empresas em não concorrer via preço. Mesmo porque a política de preço abaixo da concorrência acarretará em desova brusca de estoque com posterior estrangulamento financeiro. Isto se deve à sensibilidade do mercado à variações de preço, gerando demanda além da capacidade de fornecimento destas empresas. Há também o risco de sofrer golpes estratégicos por grandes empresas que comprarão os produtos para revenda.

Existe ameaça de novos entrantes, pois o ramo não exige grande necessidade de capital inicial, os produtos são similares, fácil distribuição e o mercado possui demanda suficiente. O que dificultará a permanência da nova empresa será o grau de rivalidade entre os concorrentes.

A empresa Caso A possui uma boa imagem perante o mercado e produtos de qualidade. No entanto, apresenta carência gerencial e dificuldades financeiras. A dificuldade financeira será temporária, pois a família está economicamente bem.

O grande trunfo da empresa está no fornecimento próprio de carne bovina, o que lhe garante uma vantagem competitiva real. Os produtos congelados possuem preços semelhantes aos concorrentes, pois os fornecedores são os mesmos. Neste caso, quanto maior a aproximação com os fornecedores, melhor as negociações, principalmente a nível de quantidades.

A Empresa tem explorado bem a clientela de Salvador, principalmente no atacado. No entanto tem perdido espaço na região metropolitana. Esta deficiência se dá pela carência na metodologia de venda e distribuição. Será definida estratégia de ampliação de mercado.

A implementação do Planejamento Estratégico exigirá custos. No entanto, a Empresa obterá retorno via redução dos custos administrativos, redução dos custos operacionais pela ganho de eficiência, redução dos custos de estocagem, aumento das vendas com ganho de mercado.

A Empresa buscará uma vantagem competitiva custo, diferenciação dos serviços e ampliação de mercado. Mesmo com os pontos fracos a empresa vinha crescendo. Com a correção destes, a Empresa tenderá a uma conduta de desenvolvimento.

Descrição das Estratégias

Ponto 1. Estratégia

Definir novas rotinas operacionais e traçar o novo perfil administrativo.

Objetivos

Tornar a Empresa eficiente em suas operações e buscar uma linha administrativa baseada na qualidade.

Ações e Metas

1. Estudar as atividades da Empresa e definir novas rotinas.
2. Expor o perfil administrativo em qualidade através de seminários.

Benefícios

1. Mudança global da filosofia de trabalho na empresa.

Custos

Contratação de consultoria.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementação das novas rotinas op.	Cons.	\$	X	X	X	X								
Apresentação dos seminários.	Cons.	\$	X	X										

- Recursos Próprios.

OBS: Os seminários são referentes a procedimentos em qualidade total e experiências em outras empresas.

Estudo de Rotinas

O trabalho de Estruturação Operacional

I - Área Administrativa Financeira

II - Área de Compra / Estoque

III - Área de Vendas e Distribuição

I - Área Administrativa Financeira

1. Lay-Out / Tarefas Individuais

Identificamos uma ineficiência muito significativa na montagem do Lay-Out da Empresa. Os funcionários não tem uma visão formada e detalhada da sua função na Empresa. Constatamos a existência de diversas tarefas sendo realizadas de forma não seqüenciada e em duplicidade, colocando em risco a qualidade dos serviços. A falta de um Lay-Out adequado compromete seriamente a determinação das tarefas.

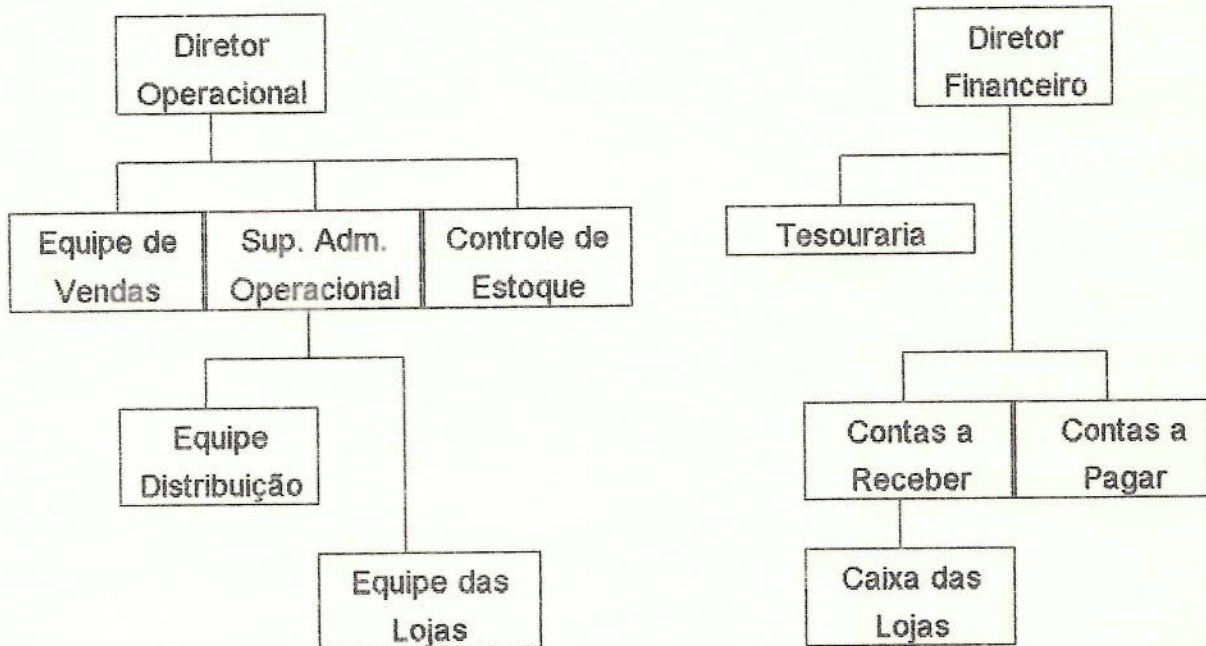
Alguns exemplos encontrados:

- A sala da direção não permite nenhuma condição de reunião para tomada de decisões e gerenciamento adequado dos negócios. A sala não tem controle nenhum do acesso de pessoas, existe outros funcionários trabalhando na sala, o micro computador e impressora ficam localizados nesta mesma sala.
- A funcionária (Assistente Financeira) não tem mesa para trabalhar, divide atualmente a mesa com a Diretoria Financeira.

Procedimentos

- Propomos a alteração no Lay-Out da Empresa criando uma sala reservada para o Diretor Operacional, com abertura de vidro, proporcionando a visão das salas da área administrativa e financeira que passarão a trabalhar na nova sala criada para o pessoal da administração. Será instalado nesta sala um terminal de computador para servir de apoio operacional para a equipe administrativa financeira.
- Definiremos atribuições e rotinas básicas para cada setor e funcionário, evitando os trabalhos em duplicidade e gerando um maior controle e eficiência das tarefas (durante a implantação dos controles).

2. Estrutura Funcional



3. Contas a Pagar

Atualmente as atribuições destas tarefas estão sobre a responsabilidade da Assistente Financeira. Encontramos algumas distorções operacionais no desenvolvimento dos trabalhos dessa área que precisam ser rapidamente melhorados.

A maior parte das tarefas realizadas por este setor são efetuadas de uma forma manual, dificultando sensivelmente o acompanhamento e gerenciamento das informações. Pontos evidenciados:

Constatamos que a Empresa não dispõe de uma programação adequada para o Contas a Pagar, sendo que os pagamentos são efetuados em última hora, gerando dificuldades para deslocamento aos bancos e conseqüentemente custos adicionais, como horas extras, taxi, etc...

Nova Rotina

- Na situação atual, o departamento financeiro de posse do conhecimento do seu saldo em banco, limites de créditos disponíveis, e valores a pagar de terceiros, deverá preparar a maioria dos pagamentos com antecedência, esperando apenas a confirmação das liquidações dos clientes do dia, para a emissão dos cheques complementares. Este procedimento já facilitará a operacionalização de parte dos pagamentos e melhorará as rotinas do departamento financeiro. Com a implantação do Sistema Gerencial, estaremos com a possibilidade de termos as previsões de pagamentos com maior antecedência. Deveremos preparar e assinar os cheques, no máximo até às 18:00h do dia que antecede o pagamento.

3. Tesouraria

Constatamos algumas deficiências na área de tesouraria.

- Não são efetuadas sangrias programadas nos caixas, evitando excesso de recursos em espécie.
- São efetuadas liberações de recursos pelos caixas das lojas, para pequenas despesas, prejudicando o gerenciamento e o fechamento dos caixas.
- A Empresa não possui controle adequado das comandas que são enviados para o caixa.
- A Empresa não possui um procedimento formalizado para gastos com pequenas despesas (fundo fixo).
- São efetuadas retiradas de produtos nos caixas (valores em estoque) sem a devida contrapartida dos pagamentos.
- A tesoureira, escritura em duplicidade as informações fechadas do caixa diariamente. As informações são registradas no livro Movimento de Caixa e também no formulário "Controle por Turno de Caixa".
- O formulário "Controle por turno de caixa" apresenta deficiências. O mesmo não indica o controle de boletas, assinatura do caixa responsável, assinatura do conferente e aprovação.

Novas Rotinas

- **Sangria de Caixa** - A tesoureira deverá efetuar as sangrias dos caixas 02 vezes por turno (1ª sangria às 10:00h e 2ª às 11:30h). À tarde a 1ª sangria será efetuada às 15:45h e a 2ª às 17:00h. Ela deverá se dirigir ao caixa com o recibo de recebimento de recursos, entregando ao responsável pelo caixa o recibo e apanhando os recursos. Os recibos deverão ser divididos em valores em cheques e valores em dinheiro e também deverão conter as sequências das comandas que foram bases das vendas.

Os responsáveis pelos caixas já deverão estar programados para as sangrias, separando os valores em cheques dos valores em dinheiro, para facilitar as sangrias que serão efetuadas pela tesouraria.

- **Saques pelo Caixa da Loja e Vales** - Não serão permitidas mais nenhuma liberação de venda, nem adiantamento de valores em espécie através dos caixas das lojas. Este procedimento objetiva fortalecer o controle dos caixas da Empresa. Qualquer valor deverá ser liberado pelo fundo fixo, que será criado pela Empresa.
- **Controle de Comandas** - Deverá ser criado um livro de controle de comandas por caixa (caixa do açougue e caixa único). As comandas deverão ser guardadas pela tesouraria e só serão liberadas conforme autorização do Supervisor Operacional. Quando os caixas necessitarem de comandas deverão solicitar ao Supervisor Operacional, em sua falta deverão solicitar à tesouraria.

OBS: As comandas deverão ser arquivadas junto com uma cópia do formulário Controle de Caixa, em sacos plásticos lacrados, após a conferência pela tesouraria, baixa dos estoques, registros de vendas e emissão de Nota Fiscal (NF) complementares.

- **Fundo Fixo e Pequenas Despesas** - Deverá ser criado um fundo fixo para a empresa, que terá como objetivo suprir as necessidades de pequenos gastos como taxis, xerox, pequenas compras, etc. Os valores ficarão sob a responsabilidade do Supervisor Operacional e deverá ser prestado conta semanalmente a tesouraria através do formulário "Relatório de Reembolso de Fundo Fixo. O reembolso do fundo será efetuado através de emissão de cheque pela tesouraria. O relatório deverá ser aprovado e conferido pelo departamento financeiro.

É importante que sejam exigidas para a prestação de contas, dos valores adiantados pelo fundo fixo, notas fiscais. Caso a despesa não tenha o suporte em NF o usuário deverá preencher o formulário de "Pequenas Despesas" identificando o gasto e colocando o histórico no verso do formulário.

- **Registro dos Caixas** - Os responsáveis pelos caixas das lojas deverão preparar diariamente o formulário "Controle de Caixa". Este formulário deverá ser preenchido em duas vias:

1ª via - Arquivada na tesouraria com cópia dos depósitos em cheque.

2ª via - Arquivada com as boletas de caixa em sacos plásticos grampeados.

OBS.:

- O caixa deverá separar as vendas por natureza, cheque, dinheiro, cheque-pré, cartão, etc.
- O formulário deverá ser preenchido em letra de forma (legível) e de forma completa.
- A tesouraria efetuará a conferência do caixa e depois enviará para a Diretoria Financeira aprovar.
- Depois de aprovado as boletas dos caixas seguirão para o departamento administrativo para serem registradas as vendas e efetuar as baixas dos estoques. Após lançadas no sistema, as boletas deverão ser identificadas com o carimbo de lançado. Depois as boletas retornam para o departamento financeiro onde serão arquivadas com o formulário controle de caixa. O Supervisor Operacional ficará encarregado de gerenciar este procedimento.
- Os caixas deverão identificar as boletas que foram emitidas NF para os clientes. Esta identificação deverá ser efetuada através de um sinal * ao lado do número da boleta.

Deveremos a partir desta data imprimir NF ao consumidor com três vias:

1ª via - Cliente

2ª via - Grampeada com a boleta

3ª via - fixa no talão

- Após o retorno das boletas para baixa nos estoques a tesouraria deverá passar o movimento de caixa (boleta, controle de caixa, em saco plástico grampeado) para o Supervisor Operacional providenciar a emissão das NF pendentes no movimento de caixa. Encerrada esta tarefa todo o movimento de caixa e NF retornam para arquivo no financeiro.

4 Contas a Receber

Atualmente estas tarefas estão sendo realizadas pela assistente financeira. Constatamos algumas deficiências nas rotinas desenvolvidas por este setor.

- A maior parte das tarefas realizadas por este setor são de forma manual, dificultando sensivelmente a eficiência dos trabalhos.

- A empresa não consegue visualizar de forma completa os montantes a receber, identificando-os por data.

- A escrituração do contas a receber é efetuado em duplicidade.

A) Uma através do sistema atual (ineficiente), mas não é utilizado pela insegurança dos dados gerados.

B) A outra posição é gerada através de um livro registro de contas a receber escriturado manualmente através das NF emitidas. Este procedimento não gera posições gerenciais, dificultando o acompanhamento do contas a receber. A funcionária que efetua a tarefa perde muito tempo na realização dos trabalhos.

- Constatamos que a empresa não possui nenhum registro de envio das NF série B-1 (vias azuis) para contabilidade.

- A empresa não possui o hábito de ligar com antecedência para os seus principais clientes (um dia antes do vencimento) para confirmar a liquidação da fatura e conseqüentemente sinalizar para o contas a pagar a previsão de entrada de recursos no dia posterior.

Novas Rotinas

- A informatização a partir da implantação do Sistema Gerencial possibilitará um substancial fortalecimento dos procedimentos do contas a receber. As referidas rotinas serão implantadas ao longo dos trabalhos de informatização mas apresentarão as seguintes características:
 - Quando a NF B-1 for emitida pelo computador, automaticamente o movimento contas a receber estará registrado e o estoque decorrente da venda será atualizado.
 - Os valores a receber decorrente de venda já estarão considerados no fluxo de caixa e determinará um melhor gerenciamento dos recursos da empresa.
 - As liquidações das contas a receber serão efetuadas quando da confirmação do banco cobrador, através do extrato de cobrança fornecido pelo banco. A responsável pelo gerenciamento das contas a receber baixará o título em cobrança e automaticamente o valor estará lançado na posição do banco (conta bancária).
 - A empresa deverá proceder a confirmação antecedente da liquidação dos títulos dos clientes (principais) para facilitar a operacionalização dos pagamentos diários.
 - As NF série B-1 (vias azuis) deverão ser remetidas para a contabilidade através de documento protocolado . Veja formulário "Remessa NF" anexo IV. O formulário deverá ser entregue em 03 vias:

1ª via - Arquivada imediatamente pelo setor financeiro

2ª e 3ª vias - Seguem para a contabilidade e a 3ª via volta protocolada com o recebimento da contabilidade

5 Cobrança

Atualmente a empresa utiliza os serviços de cobrança rápida do Banco. Apesar deste sistema de cobrança ser bastante moderno ele apresenta algumas deficiências operacionais que geram ineficiência dos trabalhos, perdas financeiras e custos adicionais para a empresa, como exemplo podemos citar:

- O banco habitualmente erra na digitação de baixa dos títulos, gerando atraso no ingresso dos recursos nas contas bancárias, e custos adicionais de telefonemas para clientes com confirmação dos pagamentos.
- Os extratos de liquidação dos títulos, consultados via Fax, não estão sendo fornecidos de forma adequada, gerando problemas no acompanhamento da liquidações.

Sugestão

- Acreditamos que a Empresa não deva ficar limitada a um único banco para os seus trabalhos de cobrança. O relacionamento deste procedimento com mais outra instituição financeira aumentará o controle de qualidade dos serviços oferecidos pelo banco, bem como, alertará a empresa para novas vantagens do mercado.

II - Área Compra / Estoque

1. Compras

Atualmente as compras são efetuadas através do Diretor Operacional, mas constatamos que existem algumas deficiências no gerenciamento das compras, como exemplo:

- A Empresa não possui um formulário de "pedido de compra" padronizado que seja utilizado para a solicitação de produtos aos fornecedores e seja a base para a conferência das mercadorias recebidas.

- Cópias dos pedidos de compras não são enviados a câmara terceirizada para a conferência dos produtos que serão recebidos. São passadas pela câmara, cartas via FAX, informando recebimento, quando o correto seria envio da cópia do pedido de compra.
- Não existe um acompanhamento/gerenciamento dos pedidos pendentes junto aos fornecedores.
- As informações de compras ficam "guardadas" no conhecimento do Diretor Operacional que não tem o hábito de passar para a estrutura acompanhar o processo de compra.
- As compras não são programadas de acordo com as disponibilidades de caixa ou expectativas de vendas (gestão de estoques e fluxo de caixa).
- O funcionário que "gerência" os estoques da empresa não acompanha os pedidos de compra .
- Não são registrados com antecedência no contas a pagar da empresa os pedidos de compra para facilitar o gerenciamento das necessidades de caixa.
- Algumas compras são efetuadas pelo telefone sem emissão de pedidos de compra, desta forma não tem registro e conseqüentemente gerenciamento adequado.
- Os vendedores não são normalmente informados dos pedidos de compra que se encontram pendentes e a data prevista para chegada de mercadoria. Este procedimento facilitaria o sucesso das vendas e aumento de rotatividade dos estoques.

Novas Rotinas

- A implantação do Sistema Gerencial aumentará substancialmente o controle e o gerenciamento das compras da empresa, pois os procedimentos de compra serão suportados e registrados nos controles gerenciais existentes no sistema. Mas independente da implantação do Sistema temos algumas orientações que são importantes para o gerenciamento do processo de compra:

- Deveremos padronizar o formulário "Pedido de Compra", que deverá constar todas as informações necessárias a oficialização das compras junto aos fornecedores.

O formulário deve ser emitido em 04 vias:

1ª Via - Segue para o fornecedor.

2ª Via - Segue para a câmara.

3ª Via - Arquivada em uma pasta de pedidos pendentes.

4ª Via - Segue para o financeiro para registrar no contas a pagar e fluxo de caixa.

- A empresa deverá ter no responsável do estoque a pessoa que estará acompanhando todo o processo de chegada de mercadoria e sinalização para os vendedores. Deverá ser fixado no quadro da empresa as previsões de chegadas de mercadorias.

- Para toda e qualquer compra, deverá ser emitida o pedido de compra.

- Quando da chegada da mercadoria, o encarregado do estoque deverá conferir o produto com a cópia do pedido de compra, com a NF do fornecedor. Vistar a nota como conferida, passar para aprovação do Supervisor Operacional, registrar o estoque, e encaminhar a NF junto com a cópia do pedido de compra para o setor financeiro.

2. Estoques

Atualmente os estoques da Empresa estão divididos entre, os localizados na câmara e os localizados na loja (freezers e pequena câmara).

Constatamos que a Empresa apresenta algumas deficiências nos controles de estoques, como exemplo podemos citar:

- Os estoques existentes na loja não têm registro de controle.
- Os controles de estoques da câmara não têm um gerenciamento adequado, há erros de no controle.
- A Empresa não tem o hábito de efetuar inventários periódicos de seus estoques para apurar diferenças.
- As boletas de vendas das lojas não são registradas para baixa dos estoques.
- Não são confrontados periodicamente os estoques fornecidos pela câmara e os estoques registrados na Empresa.

Novas Rotinas

- A dinâmica do estoque exige que os controles necessários para o acompanhamento dos mesmos sejam de alto nível de eficiência. Desta forma, a implantação do Sistema Gerencial é de fundamental importância para o alcance dos objetivos dos controles. Com a implantação do Sistema e o treinamento da equipe, acreditamos que alcançaremos resultados bastantes satisfatórios no gerenciamento dos estoque.

Necessitamos implantar na empresa o hábito de realização de inventários nas lojas e da câmara para que possamos gerenciar de forma eficiente a posição dos mesmos, acertando qualquer distorção em tempo hábil. O inventário será realizado no último dia útil do mês.

III - Vendas e Distribuição

Atualmente o setor de vendas não apresenta uma programação ou qualquer trabalho de coordenação, estando os vendedores sem metodologia de atuação no mercado. Paralelamente, o atendimento a clientes via telefone não se configura como telemarketing por não apresentar um padrão de atendimento organizado.

Foram adotadas as orientações básicas da área de vendas. *

Etapas para Emissão do Pedido de Vendas

1. Visita ao Cliente.
2. Emissão do Pedido de Venda.
 - Neste momento o vendedor informará ao cliente que o seu pedido será analisado pelo Setor Administrativo e Diretoria para confirmação da venda.
3. O pedido de venda será analisado pelo Diretor Operacional que deverá se munir de todas as garantias para efetuar a venda (pesquisa cadastral, informações com terceiros, etc...).
4. Departamento Financeiro analisa os pedidos e os dados cadastrais, passando-os para a Direção.
5. Cópia do pedido, após aprovação, será destinada ao encarregado da distribuição para programar a distribuição com um dia de antecedência.
6. Pedidos não aprovados pela Empresa deverão ser comunicados aos clientes.

OBS: As atividades de vendas serão coordenadas pelo Sup. Operacional.

* Anexo (Pg. 107).

Implantação do Telemarketing

1. Serão contratadas duas pessoas do sexo feminino para função exclusiva do Telemarketing. Elas se revestrarão em turno - manhã e tarde.
2. Será necessária a aquisição dos equipamentos de telefonia e informática para integrar o trabalho, tornando-o ágio e eficiente.
3. Será fornecida uma listagem de clientes com a maioria dos restaurantes, hotéis, pousadas, bares, lanchonetes, firmas de alimentação, e comércio de alimentos em geral. O objetivo é fazer contato com clientes ativos e inativos para manutenção e conquista de novos clientes.
4. O Telemarketing acompanhará a listagem com ligações até a letra "M" pela manhã e o restante pela tarde.
5. O Telemarketing contará com o apoio da informática para consulta de clientes, posição de estoque e preços das mercadorias.

Distribuição

1. A Coordenação da distribuição ficará sob a responsabilidade do Sup. Operacional.
2. A programação da distribuição será efetuada no dia anterior com base nos pedidos aprovados com data de entrega em comum.
3. A programação da distribuição deverá considerar o carregamento das mercadorias na câmara e o melhor itinerário para entrega a clientes.
4. Deverá ser cobrado da câmara FAX com posição de estoque para controle de mercadorias programadas pelos pedidos.
5. Qualquer imprevisto na entrega deverá ser comunicado automaticamente ao responsável para as devidas providências.
6. Será adquirido um caminhão baú para ampliar a capacidade de entrega.

Ponto 2. Estratégia

Implantação do Sistema Gerencial.

Objetivos

Fornecer à Empresa controles e informações gerenciais rápidas e seguras.

Ações e Metas

1. Contratar firma especializada para implantação de equipamentos em rede.
2. Adquirir Sistema Gerencial adequado às rotinas operacionais da Empresa.
3. Treinar o pessoal responsável pelo uso do sistema.
4. Implantar o sistema.

Benefícios

1. Melhoria dos serviços administrativos.
2. Tomada de decisões rápidas e seguras.
3. Acompanhamento do planejamento (comportamento da Empresa).
4. Acompanhamento de Clientes e Fornecedores.

Custos

Hardware e Software.

- 4 Computadores 486 - M 8 MEGAS - DC 240.
- Rede - Software e Cabos.

Sistema Gerencial.

- Software.
- Treinamento.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratar Firma Especializada	Diret.	\$			X	X								
Adquirir Sistema Gerencial	Diret.	\$				X								
Treinar Pessoal	FSG	\$				X	X	X						
Implantar o Sistema	FSG	\$						X	X	X	X	X	X	X

• Recursos Próprios

FSG - Fornecedor do Sistema Gerencial.

Implantação e Treinamento - Lógica do Sistema e Rotinas

• Cadastro de Clientes e Fornecedores

Todos os clientes e fornecedores deverão estar cadastrados no sistema, pois as operações de administração financeira e controle de estoque estão amarradas a clientes ou fornecedores.

O cadastro combinados às operações financeiras e de estoque possibilitará relatórios por clientes ou fornecedores para melhor acompanhamento. Se a Empresa quer saber as quantidades adquiridas pelo cliente "X" num dado período, o sistema lhe fornecerá automaticamente via módulo de estoque. Serão gerados relatórios tipo: Inadimplência, compras ou vendas (quantidade e valor) num dado período, informações cadastrais.

Com estes relatórios pode-se traçar o perfil do principais clientes ou fornecedores.

• Contas a Pagar

Toda compra da Empresa deverá ser alimentada no Sistema para gerar os prazos de pagamento. A inclusão no sistema deverá seguir as informações da NF.

Ao se efetuar os pagamentos deverão ser baixadas as contas em aberto para gerar as informações do módulo de contas correntes.

O sistema não aceitará informações de fornecedores não cadastrados.

Os principais relatórios são: Contas em aberto e contas baixadas.

Este módulo possibilita o preenchimento de cheques em formulário contínuo, o que facilita a rotina de pagamentos. Ao se preencher os cheques, as baixas serão imediatas.

- **Contas a Receber**

O sistema possibilita o preenchimento da NF em formulário contínuo, gerando automaticamente uma conta a receber.

De acordo com o pagamento do cliente, é efetuada a baixa no sistema. O sistema possibilita baixas parciais, gerando nova conta a receber.

As vendas das lojas serão incluídas no sistema com base nas sangrias programadas, no momento em que o dinheiro for depositado, serão efetuadas as baixas.

Este módulo fornece relatórios como: Inadimplência, faturamento no período, comissão de vendedores, outros.

- **Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é o cruzamento do contas a pagar e contas a receber. A partir dele, será possível toda a programação financeira, prevendo o comportamento do giro e possíveis estrangulamentos financeiros.

O fluxo de caixa é um bom indicador do comportamento das vendas frente aos prazos de pagamento a fornecedores. Um aperto do fluxo indica queda das vendas, ou uma má compra junto aos fornecedores. Certamente a Empresa estará com estoques indesejados.

- **Centro de Custos e Resultado**

O centro de custos está diretamente ligado ao contas a pagar e receber. Cada conta estará ligada a um centro de custo definido pela Empresa, sendo possível apurar o desempenho do centro.

A Empresa definiu dois centros: Vendas no atacado - referente a parte administrativa e distribuição. Vendas no varejo - referente às lojas.

- **Contas Correntes**

Toda movimentação financeira deve estar registrada no contas correntes. O sistema possibilita a movimentação direta neste módulo, assim como a inclusão de "n" contas bancárias, onde a posição bancária de estar de acordo com a conta corrente correspondente.

- **Módulo de Estoque**

O sistema possibilita o cadastro de qualquer produto, o que será necessário para a formação de preços e controle de estoque.

A cada venda efetuada via NF, será dada baixa automática no sistema, gerando uma conta receber. Da mesma forma, a cada compra será alimentado o estoque câmara (como veremos adiante), gerando uma conta a pagar.

A Empresa contará com relatórios de posição de estoque, facilitando as decisões de compra.

Como foi definido nas rotinas operacionais, será realizado ao final de cada mês o inventário de estoque. Isto possibilita o acompanhamento mês a mês do comportamento dos estoques.

O setor de vendas deverá consultar a posição de estoque antes qualquer venda, evitando possíveis transtornos junto aos clientes.

O Sistema permite cadastrar mais de um estoque e serem realizadas transferências entre eles. Sendo assim, a Empresa possuirá dois estoques: Estoque Câmara e Estoque Loja.

As vendas no atacado gera baixa automática no estoque câmara e as vendas no varejo gera transferências do estoque câmara ao estoque loja, na medida em que forem efetuadas as vendas nas lojas serão dadas as baixas no estoque loja.

Este módulo fornece vários relatórios gerenciais como: Faturamento no período, posição de estoque, inventário mês, preços das mercadorias, comissão dos vendedores, compras por fornecedores, vendas por clientes, apuração de impostos, outros.

Ponto 3. Estratégia

Traçar o perfil dos principais clientes e fornecedores.

Objetivos

Conhecer melhor clientes e fornecedores.

Maior aproximação.

Ações e Metas

1. Identificar quais os clientes e fornecedores que a Empresa mais se relaciona.
2. Como se comportam nas negociações.
3. Quem são as pessoas chaves - O Sistema permite o cadastro destas pessoas.
4. Ampliar o universo de fornecedores.
5. Beneficiar os melhores clientes.

Benefícios

Clareza para a Empresa quanto à conduta de clientes e fornecedores, isto possibilitará uma melhor postura nas negociações.

Custos

Benefícios a clientes: descontos e bonificações.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identif. de clientes e fornecedores.	S. Op.	-	X	X	X									
Como se comportam/pessoas chaves	S. Op.	-		X	X	X								
Ampliar univ. de fornecedores	S. Op.	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Beneficiar melhores clientes	Diret.	\$	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

- Recursos Próprios

Procedimentos da Estratégia

1. Identificação de Clientes e Fornecedores.

O Supervisor Operacional, com base nas negociações da Empresa até então, e com apoio da Diretoria, listará os principais clientes e fornecedores. O critério da lista será o volume de vendas para clientes e volume de compras para fornecedores.

2. Como se Comportam e Quais as Pessoas Chaves.

Para cada cliente e fornecedor listado será avaliada a postura destes nas negociações:

- Se são bons barganhadores e por que?
- Por que tal cliente nos dá preferência?
- Qual o poder deste ou daquele fornecedor?
- Como tem se comportado as negociações até então?

Para cada cliente e fornecedor será apurado a pessoa chave nas negociações. A responsável na tomada de decisão. Este procedimento evita desentendimentos e perda de tempo com contatos inúteis.

3. Ampliar o Universo de Fornecedores.

A Empresa não deve restringir o universo de fornecedores e sim ampliá-lo. Este procedimento oferece maiores opções de negociações, conseqüentemente maior independência da Empresa. Este deve ser um procedimento contínuo da Empresa, achar que os fornecedores atuais são suficientes pode representar uma perda, principalmente se estes não oferecem benefícios.

4. Beneficiar Clientes.

A Empresa se encontra agora na posição contrária, a de fornecedora. Considerando o mercado de concorrência, o cliente possui outras opções de compra. Desta forma, a empresa deve incentivar a escolha do cliente pela Empresa. Esta é uma questão não só da competitividade da Empresa no ramo, mas também a de premiar os principais clientes com benefícios, tipo bonificações ou descontos especiais.

Ponto 4. Estratégia

Esforço de Vendas.

Objetivo.

Retornos mais rápidos e giro do estoque.

Ações e Metas

1. Ampliar o mercado alvo para a periferia e localidades próximas.
2. Direcionar os vendedores por área.
3. Estabelecer metas de vendas e incentivos nas comissões.
4. Adquirir caminhão baú para distribuição.
5. Implantar Telemarketing.

Benefícios

1. Melhor condição financeira.
2. Maior lucro no período.

Custos

1. Aquisição do caminhão baú.
2. Equipamentos de telefonia.
3. Comissões.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ampliar mercado alvo	Vend.	\$	X	X	X	X	X	X						
Direcionar vendedores	S. Op.	-	X	X	X									
Estabelecer metas e comissões	Diret.	\$	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adquirir caminhão	Diret.	\$		X										
Implantar telemarketing	Cons.	\$		X	X	X								

- Recursos Próprios e financiamento.

Procedimentos da Estratégia

1. Ampliar Mercado Alvo

Com a compra do caminhão baú, toda segunda e sábado, será definido um itinerário para fornecimento de carne na periferia. Só serão fornecidos produtos congelados segundo pedido do cliente. Tanto os vendedores quanto o telemarketing cobrirão as vendas nesta área. A meta é ampliar em 40% o mercado alvo.

2. Direcionar Vendedores

O Supervisor Operacional definirá uma equipe de vendedores distribuídos por área. Poderá ser efetuadas vendas por telemarketing na área. O telemarketing dará apoio às vendas perguntando se houve a visita do vendedor e efetuando a venda ou complemento do pedido. Este serviço amplia muito a capacidade de venda da Empresa. A meta é ampliar em 25% as vendas mês.

3. Estabelecer Metas e Comissões

Serão estabelecidas metas de vendas por faturamento. A ideia é estabelecer um intervalo de venda que o vendedor deve alcançar. O vendedor que não cumprir a meta perderá no percentual da comissão e o que ultrapassar a meta ganhará no percentual da comissão.

A venda do telemarketing em cliente de vendedor externo gera duas comissões com seus devidos percentuais. Os complementos de pedidos gera comissão apenas ao telemarketing.

4. Adquirir Caminhão

Será adquirido um caminhão baú para fortalecer a distribuição da Empresa que conta apenas com três Kombis. Para isto a Empresa conta com a linha de financiamento para o caminhão e a câmara própria.

5. Implantar Telemarketing

Serão contratadas duas funcionárias para a função de telemarketing. Uma pelo turno matutino outra pelo vespertino.

Ponto 5. Estratégia

Formação do capital de giro.

Objetivo

1. Evitar estrangulamentos financeiros e pagamento de juros aos bancos.
2. Possuir um giro que cubra os prazos de compra e venda.

Ações e Metas

1. Venda de um açougue na periferia.
2. Liquidação da dívida.
3. Acompanhamento do giro pelo fluxo de caixa.
4. Política de estoques mínimos.

Benefícios

1. Folga financeira.
2. Não pagamento de juros.

Custos

Venda do açougue.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Venda do açougue	Diret.	\$			X	X								
Liquidação da dívida	Diret.	-				X	X	X						
Acompanhamento do giro	Fin.	-						X	X	X	X	X	X	X
Política de estoque mínimos	Diret.	-		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

• Recursos Próprios

Procedimentos da Estratégia

1. Venda do Açougue

Será necessário a venda de um dos açougues da família para viabilizar o funcionamento ótimo das atividades no atacado. As vendas no atacado representa melhores retornos que o funcionamento de um açougue na periferia. Será levantado o valor de mercado do açougue e analisadas as propostas de compra. O recurso gerado pela venda do açougue formará o capital de giro da empresa e ajudará nas demais despesas do Planejamento Estratégico.

2. Liquidação da Dívida

Assim que se efetuar a venda do açougue, será liquidada a dívida junto ao banco e formado o capital de giro. Vale lembrar, que a percepção rápida da Empresa em relação a este problema facilitou a solução. A extensão deste tipo de problema agrava seriamente a saúde financeira da Empresa, pois o fluxo de caixa continuaria negativo, pelo desencontro dos prazos, e os juros aumentariam, pela persistência da dívida, elevando as despesas.

3. Acompanhamento do Giro e Política de Estoques Mínimos

Regularizada a situação financeira, a Empresa deve adotar uma política de estoques mínimos com base nas expectativas de vendas. Este procedimento ajusta melhor as vendas frente a desova de estoques. Manter grandes estoques significa despesas de estocagem desnecessárias.

O acompanhamento via fluxo de caixa indicará o comportamento do giro. O saldo diminuirá com o vencimento dos prazos dos fornecedores e voltará a crescer com a evolução das vendas. Qualquer anomalia deve ser rapidamente apurada, pois significará alguma perturbação ou erro de estratégia.

Ponto 6. Estratégia

Adquirir Câmara Própria

Objetivo

1. Melhorar o controle do estoque.
2. Diminuir os custos de estocagem.

Ações e Metas

1. Construir câmara.
2. Montar equipe da câmara.
3. Transferir estoque.

Benefícios

1. Redução de custos.
2. Ganho de Eficiência na estocagem e distribuição

Custos

1. Construção civil.
2. Salários e Encargos da nova equipe.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Construir câmara	F.C.C.	\$		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Montar equipe câmara	Diret.	-										X	X	
Transferir estoque	S. Op.	\$												X

- Recursos Próprios e Financiamento.

F.C.C. - Firma de Construção civil.

Procedimentos da Estratégia

1. Construir Câmara

Com base no projeto da Câmara, contactar construtoras para melhor proposta. Definida a construtora, contratar auditor de obra para acompanhamento dos trabalhos. Iniciar a obra.

A câmara representa maior independência da Empresa e redução dos custos de estocagem, devido aos altos preços cobrados pela câmara terceirizada. Além de tornar os serviços de distribuição mais eficientes, pois a Empresa não dependerá mais dos serviços de terceiros, podendo fazer sua programação independente.

2. Montar Equipe da Câmara

Com a proximidade de conclusão das obras, montar equipe para os novos trabalhos de estocagem. Esta equipe deve seguir as programações do Escritório Central, segundo as rotinas operacionais a serem desenvolvidas.

3. Transferir Estoque

Com a equipe formada e câmara funcionando, deverá ser transferido o estoque restante na câmara de terceiros. Para tanto, é importante uma estratégia de redução máxima de estoques para este mês, o que facilita e barateia a transferência.

A nova câmara contará com escritório próprio e rotinas no Sistema Gerencial para facilitar o controle de estoque.

Expectativas do Planejamento

Esperamos que com a implantação do Planejamento Estratégico, a Empresa venha a corrigir as falhas apresentadas.

Ponto 1. Novas Rotinas Operacionais e Perfil Administrativo: Esperamos com as novas rotinas operacionais e mudança da conduta administrativa tornar a empresa mais eficiente, reduzindo os custos e melhorando qualitativamente os serviços internos e de atendimento ao cliente.

Ponto 2. Implantação do Sistema Gerencial: O Sistema Gerencial oferece todas as possibilidades de uma administração financeira e de estoque eficiente. Esperamos que os funcionários treinados utilizem o sistema perfeitamente, alimentando corretamente as informações e interpretando os relatórios gerenciais corretamente. O uso do Sistema Gerencial agiliza as operações administrativas e fornece informações para as programações da Empresa.

Ponto 3. Perfil de Clientes e Fornecedores: A expectativa desta estratégia é a melhoria do relacionamento entre a Empresa com clientes e fornecedores. Esperamos assim, a melhoria das negociações de compra e venda.

Ponto 4. Estratégia de Vendas: Toda a empresa comercial deve possuir uma estratégia de vendas. Para a Empresa, as medidas tomadas representam um ganho no potencial de vendas. A expectativa é que as vendas aumentem consideravelmente segundo a meta pelo incentivo aos vendedores, melhoria do poder de distribuição e ampliação do mercado.

Ponto 5. Capital de Giro: Com o capital de giro, a Empresa não assumirá perdas com pagamentos de juros. A regularização desta situação representa uma tranquilidade para a Empresa. Ela passará a operar segundo uma programação, tornando-se uma Empresa mais segura e equilibrada nas negociações.

Ponto 6. Câmara Própria: Espera-se com a câmara própria, que a Empresa reduza seus custos de estocagem e melhore seus serviços de distribuição.

- As estratégias definidas buscam a redução dos custos, a melhoria dos serviços, maior independência e a eficiência global da Empresa.

Acompanhamento do Planejamento

O acompanhamento do Planejamento Estratégico seguiu as ações e metas estabelecidas, através de relatórios dos responsáveis à Diretoria. No desenvolvimento dos trabalhos a empresa que elaborou o planejamento Estratégico desenvolveu um trabalho de gestão em parceria com a empresa que implantou o Sistema Gerencial.

Estes relatórios de acompanhamento são importantes para a conclusão das medidas tomadas. Considerando que os relatórios são mensais e muito detalhados, possuindo pontos não relevantes para conclusão, será apresentado neste, o resumo do relatório anual.

Relatório Empresa Caso A

Segue neste relatório, os pontos concluídos, pendências e questionamento analítico do Planejamento Estratégico.

A implementação das novas rotinas operacionais obtiveram grande sucesso. A Empresa como um todo mudou seu perfil administrativo, se aproximando à uma conduta mais profissional.

Pontos Positivos e Negativos

- A área administrativa financeira absorveu plenamente as novas rotinas. Passou a trabalhar segundo uma programação dos pagamentos com base no fluxo de caixa e utilizou bem o Sistema Gerencial, mantendo o contas correntes atualizado e sempre consultando os relatórios gerenciais para tomada de decisões. Esta mudança significou o fim de custos desnecessários como pagamentos de juros por conta negativa, juros por atraso de pagamento, horas extras pôr confusão dos antigos procedimentos, entre outros, o que representa um ganho significativo para Empresa. A formação do capital de giro foi essencial para o sucesso da administração financeira.
- A área de compras mudou completamente sua filosofia com a política de estoques mínimos e a ampliação da carteira de fornecedores. Hoje são fechados negócios mais vantajosos como a redução dos prazos de entrega de alguns fornecedores e até vantagens em preço decorrente da relação mais próxima.

- O controle de estoque melhorou muito com a implantação do Sistema Gerencial e política de estoques mínimos, no entanto a não conclusão da câmara provoca falhas de controle e deficiências nas entregas, geralmente atrasos.
- O setor de vendas desenvolveu um grande trabalho. Ampliou o mercado alvo e não mediu esforços de vendas. Esta meta alcançada, teve papel importante para sucesso da Empresa como um todo, em especial o setor financeiro. Elevou os retornos financeiros.
- A implantação do Sistema Gerencial se comportou muito bem. O treinamento foi rápido e eficiente, vale ressaltar que o interesse, a dedicação e a qualidade dos funcionários ajudou muito no bom funcionamento do sistema. Foram reduzidos custos administrativos.

Foi traçado o perfil dos principais clientes e fornecedores. Este procedimento ajudou muito a Empresa a saber "saber quem é quem" no mercado. a Empresa se aproximou dos bons fornecedores e clientes e se afastou dos ruins tipo: clientes que atrasam muito os pagamentos ou não pagam, fornecedores que sempre atrasavam as entregas ou forneciam produtos de má qualidade, fornecedores "careiros", etc. Representou ganhos para a Empresa.

- A venda do açougue da periferia não alcançou o preço desejado, o que forçou a família a se desfazer de outra loja. No entanto, os retornos esperados pelo investimento na atividade do atacado representa um negócio mais lucrativo e promissor para a Empresa, como vem se configurando nos resultados do setor de vendas.
- A câmara ainda não foi terminada, devido a problemas com a construtora. Esta situação prejudica muito a Empresa, principalmente a nível de custos. A Empresa está desembolsando pagamentos sem obter os benefícios do investimento. É de extrema urgência o término da câmara, sob o risco de comprometer o capital de giro.

5.2. CASO B

Como a empresa Caso B possui pontos semelhantes ao Caso A e foi implementado planejamento com mesma metodologia, será adotada uma análise comparativa, evitando redundâncias e aproveitando o carácter explicativo do planejamento, enquanto hipótese de solução.

1. Histórico

A empresa Caso B iniciou suas atividades em 1989, também se configurando como empresa familiar. Trata-se de uma fábrica no ramo de embalagens de papel com projeto de ampliação para embalagens de plásticos para diversificar seus produtos.

A Empresa atua como fábrica (preço de fábrica), sendo fornecedora de grandes atacadistas, e como atacadista fornecendo para empresas menores como padarias e lanchonetes. Seu mercado alvo é a região metropolitana de Salvador e seus principais produtos são sacos de pães, guardanapos, papéis-toalha, sacos de pipoca, papel de mesa e bobinas para embalar. Seus principais fornecedores são fábricas da indústria de celulose

Desde o início, a fábrica vem crescendo ano a ano. A produção segue uma programação de acordo com os pedidos dos clientes, para se evitar estoques indesejados, tendendo a um nível mínimo (estoque de segurança - 10 a 20%).

A planta da Empresa é constituída por máquinas elétricas autônomas com velocidade regulável, ou seja, o trabalhador não participa diretamente na transformação da matéria-prima, sua função básica é alimentar a máquina, verificar a contagem do produto acabado e embalar.

Uma característica típica deste tipo de produção é que em circunstâncias de pique de produção, as máquinas trabalham com maior velocidade, consumindo mais matéria-prima e com o mesmo número de operários.

A fábrica funciona em dois galpões vizinhos e interligados. Um onde estão instaladas as máquinas e outro onde se localizam os escritórios e estocagem. Os galpões são alugados.

A fábrica tem realizando investimentos em máquinas para acompanhar o crescimento do volume da produção, no entanto, a administração da fábrica veio perdendo eficiência no decorrer do tempo. As rotinas e os recursos de trabalho tornaram-se insuficientes, o aumento dos pedidos complicaram as programações de produção, aumentou a rivalidade de concorrência, em fim, a fábrica começava a indicar a necessidade de um planejamento.

2. Planejamento Estratégico

O Planejamento visa o entrosamento de todas as atividades da fábrica.

Negócio

O negócio da Empresa é a produção e comercialização de embalagens de papel.

Visão

Empresa moderna e competitiva que ofereça produtos e serviços de qualidade.

Objetivo Maior

Crescer gradativamente acompanhando as necessidades do mercado, sempre respeitando a vontade do cliente e a qualidade do trabalho.

Princípios

- Respeito ao cliente.
- Busca da qualidade do trabalho de dos produtos.
- Ética e profissionalismo interno e externo.
- Respeito e conservação da fábrica.

Diagnóstico Situacional

Ambiente Interno

Ponto 1. A Empresa apresenta falhas em suas rotinas operacionais, principalmente a nível de programações pelo volume de pedidos, acarretando em desgastes com clientes. Pontos evidenciados:

- Atrasos na produção e entrega.
- Confusão nas combinações de produtos e máquinas.
- Itinerários ineficientes.
- Falta de insumos frente a pedidos com prazos próximos.
- Descontinuidade das sequências de trabalho.

Ponto 2. A Empresa não é informatizada, o que dificulta todo o trabalho administrativo e análises para tomada de decisões. Pontos Evidenciados:

- As decisões financeiras são tomadas com base num fluxo de caixa escriturado e que apresenta erros.
- As decisões de compra de insumos não estão de acordo com a proposta de estoque mínimo, mesmo por que não há como controlar o estoque eficientemente sem informações prévias dos pedidos em carteira. As compras estão sendo efetivadas segundo expectativas de consumo e oportunidades de preço.
- A Empresa possui quatro contas bancárias, gerando grande confusão no acompanhamento financeiro, que não trabalha com Sistema Gerencial.
- As programações da produção seguem os pedidos que vão chegando das vendas, sendo feita de forma precária, o que acarreta em perdas e atrasos.

Ponto 3. A Empresa possui bom relacionamento com clientes e fornecedores, no entanto deve ampliar as opções de fornecimento para obter benefícios em preço e qualidade. Pontos evidenciados:

- Atrasos de entrega.
- Erros de entrega.

Ponto 4. A Empresa tem como princípio o crescimento, no entanto apresenta uma grande confusão em suas estratégias de vendas. Pontos evidenciados:

- As vendas não estão considerando o fenômeno sazonal de consumo. Pico no verão de alguns produtos e queda nos demais meses.
- Confusão total nas comissões dos vendedores que estão em conflito entre eles e também com o telemarketing.
- A Empresa possui capacidade ociosa, o que indica a possibilidade de ampliação do mercado.
- Não há enfoque de clientes e suas preferências.

OBS: A Empresa não apresenta dificuldades financeiras, pois possui capital de giro suficiente e grande rotatividade de estoque. Também não possui problemas de estocagem, pois tem espaço suficiente na própria fábrica.

Desempenho dos Produtos

No ramo de embalagens os produtos de papel enfrentam duas dificuldades:

- A qualidade do papel que reflete no preço. Logo, haverão produtos semelhantes com preços a qualidades diferenciadas.
- As embalagens de plástico que funcionam como produtos substitutos. A tendência das fábricas de embalagens de papel é de adquirir o maquinário para produção de embalagens de plástico, pois o plástico tem absorvido bem o mercado de embalagens.

A Empresa deve perceber que as embalagens de papel são produtos maduros no mercado e que a introdução do plástico - produto de crescimento nas vendas - vem representado a queda dos produtos de papel. No entanto, a estratégia não é abandonar a produção de embalagens de papel e sim a de ofertar também produtos de plástico, principalmente pela incerteza do comportamento da produção futura de petróleo - insumo básico dos plásticos atuais. Esta questão levanta a possibilidade de implantação do projeto de aquisição do maquinário para manufatura de embalagens plásticas, formando o ponto estratégico 5.

Segmento de Mercado

A Empresa possui dois tipos de clientes:

- Clientes revendedores no atacado.
- Clientes no atacado.

Para a clientela que revende no atacado, atacadistas como supermercados e distribuidoras de embalagens, a fábrica oferece um preço menor pela grande quantidade adquirida.

Para clientes como padarias, restaurantes e hotéis, a fábrica se comporta segundo um atacadista. Vale lembrar que os atacadistas podem comprar em outras fábricas, daí a importância de não reduzir o preço ao consumidor final além do preço de atacado. Mesmo por que, a fábrica não teria condições de assumir um aumento brusco de demanda.

Missão Provisória

Ponto 1. Definição de todas as atividades funcionais, elaboração da nova estrutura organizacional e rotinas operacionais, especificando os devidos responsáveis em cada atividade.

Objetivo: Elevar ao máximo a qualidade das atividades e reduzir perdas.

Ponto 2. Implantar Sistema Gerencial.

Objetivo: Controle das rotinas operacionais, acompanhamento do planejamento e melhoria das programações, em especial de compras e produção.

Ponto 3. Ampliação da carteira de fornecedores.

Objetivo: Melhor negociação em preço e qualidade, principalmente a nível de serviços recebidos.

Ponto 4. Definir objetivos e metas claras nas estratégias de vendas.

Objetivo: Ampliar as vendas.

Ponto 5. Discutir a aquisição e implantação do maquinário para produção de embalagens plásticas. Contactar as linhas de financiamento e fazer o estudo de viabilidade.

Objetivo: Diversificar os produtos da Empresa e conseqüentemente elevar as vendas.

OBS: A Empresa possui um bom perfil administrativo, principalmente nas negociações com clientes e fornecedores, no entanto peca internamente na medida em que permite o descontrole das programações, gerando perdas desnecessárias.

Avalliação do Ambiente Externo

No ramo de embalagens existem dois tipos de concorrência. A concorrência imposta pelos grandes atacadistas que adquirem mercadorias dentro e fora do estado e a imposta pelas fábricas locais.

Por outro lado, o mercado oferece condições ao crescimento destas fábricas, principalmente as que conseguirem atingir o interior e estados vizinhos. Vale lembrar que o interior vem sendo fornecido principalmente por fábricas de São Paulo e Minas Gerais.

A concorrência de preço de fábrica tem sido forte entre as fábricas locais. Este foi um dos fatores que levou a Empresa em questão a atuar no atacado. Entre os consumidores do atacado, nem sempre o fator qualidade é relevante, as padarias por exemplo preferem sacos de pão de qualidade inferior a menor preço. Devido a forte concorrência preço do ramo, a fábrica tem que ajustar seus custos, elevando o grau de eficiência interna, que refletirá na redução das perdas.

A entrada de novas Empresas no ramo depende de capital inicial considerável, em especial pela aquisição de máquinas. Além do custo inicial, a Empresa terá que acompanhar a evolução do mercado, o que significa custos de mudança, como a aquisição de máquinas para embalagens de plástico. Estas são as principais barreiras a novos entrantes. No entanto, a concorrência vinda de São Paulo em parceria com os grandes atacadistas tem dificultado a performance das fábricas locais.

A Empresa deve estar atenta ao movimento sazonal do consumo durante ao ano. No verão há uma alta do consumo dos restaurantes, bares, lojas e lanchonetes. Nos meses restantes há queda do consumo destes. A estratégia consiste em atacar estes clientes no verão (ênfase) e manter o ritmo dos atacadistas e padarias. Nos demais meses o enfoque será transferido aos atacadistas e padarias que não apresentam grandes variações de consumo durante o ano.

A fábrica conta com produtos diversificados, inclusive em qualidade e preço. Isto pode ser um trunfo, desde que siga uma boa estratégia de enfoque. Paralelamente, a redução dos custos será essencial para melhor combinação entre as estratégias.

A implementação do Planejamento Estratégico exigirá custos. No entanto, a Empresa obterá retorno via redução dos custos administrativos e operacionais, diversificação dos produtos, ampliação do mercado e enfoque dos clientes segundo os produtos.

Com a correção dos pontos fracos internos, a Empresa poderá concorrer melhor no mercado, assumindo uma conduta de crescimento, principalmente pelo carácter positivo do mercado consumidor em Salvador.

Descrição das Estratégias

Ponto 1. Estratégia

Definir novas rotinas operacionais.

Objetivos

A programação das atividades da Empresa, buscando a eficiência.

Ações e Metas

1. Estudar a lógica de produção para adequar as rotinas operacionais.
2. Definir novas rotinas de programação.

Benefícios

1. Melhor atendimento ao cliente.
2. Redução das perdas e conseqüentemente dos custos.

Custos

Contratação de consultoria.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudo da lógica de produção.	Cons.	\$	X	X										
Implementação das novas rotinas.	Cons.	\$		X	X	X								

- Recursos Próprios

Estudo da Lógica de Produção

A fábrica é constituída por máquinas de manufatura de papel que podem ser reguladas segundo as especificações do produto e velocidade de produção. Bobinas de papel bruto alimentam as máquinas que a depender do tipo de papel é transformado em saco de pão, guardanapo, papel higiênico, papel-toalha, toalha de mesa, bobinas para embalar e saco de pipoca.

O ritmo da produção acompanha o volume de pedidos dos clientes. Em épocas de grande pique, a Empresa eleva a velocidade de produção e até adota turno extra, à noite e aos sábados.

Verifica-se a nível de custos, que a variação do custo total da Empresa está extremamente ligado ao consumo de matéria-prima, pois não é necessário aumentar o número de funcionários ao se aumentar a velocidade das máquinas. Existe um aumento no consumo de energia elétrica, mas não muito significativo comparado ao aumento do consumo de matéria-prima.

Existem três tipos de máquinas: As máquinas para sacos que cortam, dobram e colam, as de guardanapos e papéis-toalha que cortam e dobram, e as de papel higiênico, papel toalha e bobinas para embalagens que cortam e enrolam formando nova bobina. Todas as máquinas permitem a regulação de tamanho e velocidade.

Sequência de Produção:

1. Alimenta a máquina com bobina de papel bruto e cola.
2. Especifica-se as medidas.
3. Prepara impressão com tinta e clichês se houver.
4. Inicia a produção em movimento lento para teste.
5. Corrige os desníveis, se houver.
6. Aumenta a velocidade para o ritmo desejado.
7. Recolhe o produto acabado segundo contagem efetuada pela máquina.
8. Embala o produto acabado.

Nesta sequência basta dois operários por máquina. Um que regula e recolhe o produto acabado e outro que embala.

A fábrica possui um Supervisor de Produção que monta as equipes e direcionar o trabalho. As combinações dos produtos segundo as máquinas apresentam deficiências que serão corrigidas com a implantação do Sistema Gerencial.

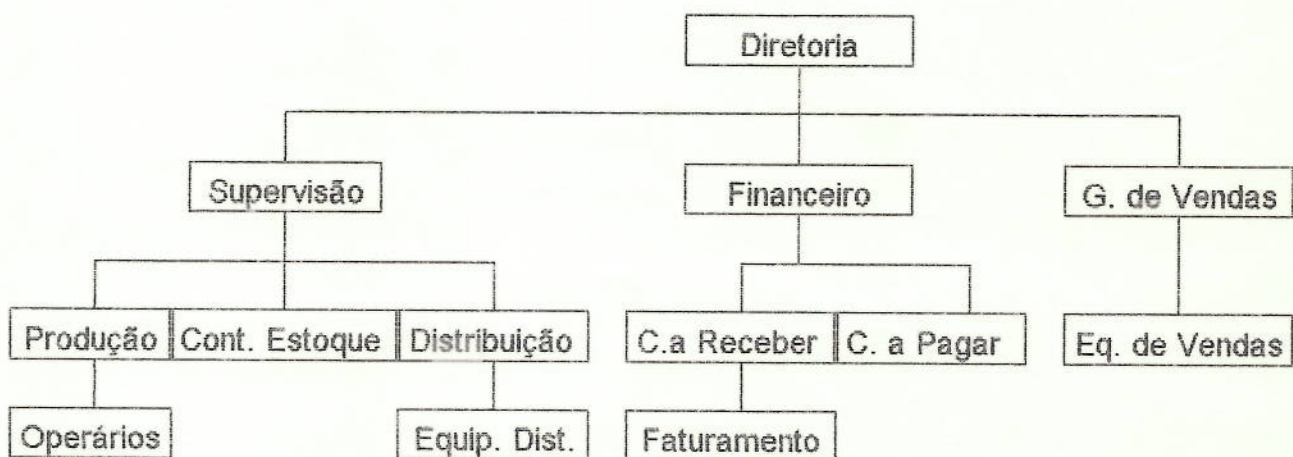
Nenhum setor será eficiente se a produção não estiver preparada. O aumento das vendas, por exemplo, pode ser prejudicado caso a produção não der um sinal verde. As compras e o volume de estoque acompanhará as expectativas de produção que com a implantação do Sistema Gerencial passarão a ser mais seguras.

Estudo de Rotinas

As rotinas operacionais e administrativas serão descritas na estratégia de implantação do Sistema Gerencial, que fornecerá as informações das programações.

A metodologia das rotinas são as mesmas utilizadas no Caso A, não sendo necessário a repetição dos procedimentos. A diferença se encontra na lógica da Empresa.

1. Estrutura Funcional



A fábrica possui uma estrutura funcional simples e bem distribuída. Isto facilita o trabalho de definição das rotinas operacionais. Tanto as rotinas como a estrutura do Sistema Gerencial seguirão a lógica da produção.

2. Contas a Pagar

Atualmente, toda parte de pessoal está sendo administrada por contabilidade terceirizada, que nas devidas datas mandam os contracheques e cobrança dos encargos sociais. No setor financeiro da fábrica trabalham dois funcionários, o contas a receber e o contas a pagar.

As contas a pagar referente a fornecedores está sendo controlada por uma funcionária de forma totalmente ineficiente. Pontos evidenciados:

- Controle das datas de pagamento por pasta organizadora. Foram encontrados erros.
- Não há um acompanhamento adequado das contas bancárias. O controle é feito via extrato semanal ou consulta de saldos por telefone.
- Em decorrência do controle ineficiente das contas bancárias, existem erros de lançamentos fluxo de caixa.

3. Contas a Receber

Da mesma forma que o contas a pagar, o controle das datas de recebimento é feito por pasta organizadora. Foram detectados as mesmas problemáticas existentes no conta a pagar.

Apesar de não haver programações eficientes do financeiro e existir erros no fluxo de caixa, após prévia auditoria financeira, foi concluído que a fábrica não apresenta dificuldades financeiras. Necessita apenas de adotar uma programação mais segura, que acontecerá com a implantação do Sistema. A cobrança está bem administrada.

4. Compras

As compras têm sido feitas pela Diretoria de acordo com oportunidades de preço e necessidade de produção. Este procedimento vem apresentando falhas, como foi evidenciado no levantamento de estoque frente aos pedidos em carteira. Pontos evidenciados:

- Existem pedidos em carteiras que não serão liberados pela falta de matéria-prima.
- Em contrapartida, existem matérias-primas que estão encalhadas no estoque.

Estes dois pontos revelam a má programação das compras, já que a Fábrica possui um prazo de entrega de até 15 dias. Com o Sistema Gerencial será possível listar todos os produtos em carteira, possibilitando dimensionar melhor as compras.

5. Almoxarifado

Será criado um almoxarifado na fábrica. Este procedimento visa melhor controle de estoque de matéria-prima. Atualmente, não há requisição de matéria-prima.

A necessidade de compras de matéria-prima é indicada pelo Supervisor de Produção, que nem sempre está bem informado pelo setor de vendas. Não está existindo fluidez das informações.

Com o Almoxarifado, estará solucionada a questão do controle de estoque. Além de funcionar como intermediador de informações. O Sistema fornecerá relatórios de requisição.

6. Vendas

O setor de vendas encontra-se em confusão. Não há uma orientação de procedimentos das vendas e nem metas a serem conquistadas. Toda a estratégia de vendas será descrita posteriormente.

As orientações dos procedimentos das vendas estão em anexo.*

Existe hoje o serviço de telemarketing, mas, da mesma forma que os vendedores externos, está mau direcionado, o que acarreta em confusões constantes com clientes e entre os demais vendedores.

7. Distribuição

A Fábrica conta com dois caminhões, uma Fiorino e uma Kombi. Não foi detectado problemas de distribuição. Os atrasos são originados nos desencontros entre o setor de vendas, compras e produção.

O itinerário está sendo bem realizado pelo Gerente de Vendas, que controla escrituralmente todas as informações das vendas com base no pedido do cliente. Com a implantação do Sistema a distribuição passará a responsabilidade do Sup. de Produção.

* Anexo (Pg. 107).

Ponto 2. Estratégia

Implantação do Sistema Gerencial

Objetivos

Estabelecer toda a programação das atividades da Fábrica.

Ações e Metas

1. Contratar firma especializada para implantação de equipamento em rede.
2. Contratar firma ou analista de sistemas para desenvolver o Sistema Gerencial adequado às rotinas operacionais da Fábrica.
3. Treinar usuários.
4. Implantar o Sistema.

Benefícios

1. Postura administrativa segura e programada.
2. Acompanhamento do planejamento.
3. Redução das perdas.
4. Ganho de eficiência e qualidade.

Custos

Hardware e Software.

- 5 computadores 486 - M 8 MEGAS - DC 240.
- Rede - Software e Cabos.

Sistema Gerencial.

- Software e Treinamento.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratar firma p/ instalar rede	Firma	\$	X	X										
Contratar e desenvolver o Sistema	Diret.	\$	X	X	X	X								
Treinar usuários	Firma	\$				X	X	X						
Implementar Sistema Gerencial	Gestão	\$					X	X	X	X	X	X	X	X

• Recursos Próprios

Treinamento e Implantação - Lógica do Sistema e Rotinas Operacionais

Todas as rotinas foram definidas em parceria entre a Diretoria, Consultoria, Supervisor de Produção e Gerente de Vendas. Da mesma forma, ficou sobre estes a responsabilidade de desenvolvimento das rotinas, que contou com o apoio de firma que implantou o Sistema e treinou os usuários.

Os computadores funcionarão em rede, estando um para Diretoria, um para o almoxarifado, um para o setor de vendas, um para o faturamento e um para o financeiro. A programação da produção será feita em conjunto pelo Gerente de Vendas e o Sup. de Produção.

• Cadastro de Clientes e Fornecedores

Todos os clientes e fornecedores deverão estar cadastrados no Sistema para início das operações de controle de vendas, estoque, financeiro e produção.

• Rotinas de Vendas

1. O vendedores externos não poderão ficar mais de um dia sem comparecer à fábrica, pois seus pedidos terão que ser incluídos no Sistema pelo funcionário do faturamento para gerar NF e registro no sistema. Sequência da rotina:

1º O pedido, após liberação do Gerente de Vendas (GV), é incluído no sistema, gerando NF e informações gerenciais.

2º É gerado automaticamente o contas a receber.

3º É gerada automaticamente baixa no estoque.

4º É gerado relatório de programação semanal da produção.

5º É gerada relatório comissão dos vendedores.

6º É gerado os prazos de entrega.

2. Os relatórios de comissão a receber e quantidades vendidas serão analisados pelo Gerente de Vendas (GV) para acompanhar as metas estabelecidas na estratégia de vendas.

3. Os relatórios de prazos de entrega serão utilizados pelo GV para cobrança da produção e para programação da distribuição que será realizado pelo Sup. de Produção.

4. Os vendedores que não puderem comparecer à fábrica por estarem atuando no interior, utilizarão o serviço de telemarketing para gerar seus pedidos que serão incluídos no Sistema. Uma vez por mês estes vendedores terão que comparecer à fábrica para trocar informações.

Toda segunda-feira será realizada reunião entre os vendedores externos, telemarketing, GV e Diretoria para programar as ações da semana.

• Compras

1. As compras serão realizadas segundo os relatórios de posição de estoque matérias-primas informada pelo almoxarifado. A programação das compras será mensal com base nas expectativas de vendas. Toda segunda-feira este relatório será consultado para verificação do estoque frente a programação de produção, o que indicará a necessidade ou não de novas compras. O histórico do consumo mensal de matéria-prima pode vir a facilitar as compras, combinando experiência passada com expectativas futuras.
2. Oportunidades de preço não devem ser perdidas, desde que a compra não complique o giro. Para isto, a consulta do fluxo de caixa se faz necessário.
3. A compra deve seguir um pedido de compra que será enviado via FAX ou retirado pelo vendedor do fornecedor. Ao se receber o produto, será registrada no Sistema a NF, que gerará o contas a pagar e a inclusão das quantidades no estoque matéria-prima.

• Financeiro

1. Contas a Pagar: Todos os desembolsos da Empresa devem estar registrados no contas a pagar. O Sistema gera relatórios de pagamentos segundo datas de vencimentos e fornecedores. O pagamento do dia posterior deve estar programado com a consulta do relatório de contas em aberto, que indica também possíveis atrasos. Na medida em que forem efetuados os pagamentos se dará as baixas no sistema, gerando relatório de custos por natureza.
2. Contas a Receber: Todas as contas a receber são registradas pelo faturamento a partir dos pedidos aprovados pelo GV, cabe ao contas a receber verificar o pagamento dos clientes, dar baixa no sistema e efetuar a cobrança dos atrasados e inadimplentes. As baixas no sistema gera relatório de comissão efetiva (os vendedores só receberão o que foi pago) e faturamento efetivo. As contas a receber em aberto representa os atrasos e a inadimplencia.
3. Fluxo de Caixa: O cruzamento do contas a pagar com o contas a receber forma o fluxo de caixa que deverá ser consultado antes de qualquer compra ou pagamento. A programação financeira será a partir do fluxo.
4. Apuração dos Custos: O contas a pagar gera a apuração dos custos por natureza, que indicará os gastos em produção, despesas com bancos, pessoal, etc. Este relatório é de extrema importância para acompanhamento do Planejamento para apuração de custo/resultado.

OBS: Diferente do Sistema da empresa Caso A, este não possui o módulo de contas correntes, o que obriga efetuar todos o registros diretamente pelo contas a pagar ou receber.

- **Estoque**

Serão atualizados no Sistema a posição de estoque matéria-prima e produto acabado.

Todo o controle de estoque matéria-prima estará sob responsabilidade do almoxarifado e do produto acabado sob a responsabilidade do Sup. de Produção.

1. Controle da matéria-prima: No ato do recebimento da matéria-prima é registrado uma entrada no estoque diretamente pela inclusão da NF no Sistema. Na medida em que a produção requerer a matéria-prima, será preenchido mapa para se efetuar a baixa no Sistema. A baixa será dada pelo próprio almoxarifado. É de responsabilidade do almoxarifado o controle das quantidades de matéria-prima, uma vez verificada saídas que superem as quantidades programadas, deve-se informar automaticamente a Diretoria.
2. Controle de Produto Acabado: Ao final de cada dia será preenchido mapa das quantidades produzidas. Este mapa será passado na manhã seguinte ao GV para inclusão no Sistema, representando uma entrada no estoque. As baixas são efetuadas automaticamente à medida que forem faturadas as vendas.

• Produção

1. Programação: A programação da produção será realizada toda segunda-feira pelo GV e Sup. de Prod. com base no relatório "programação da produção" que contém por produto as quantidades pedidas pelos clientes. Este relatório é organizado segundo os prazos de entrega, possibilitando a programação básica da semana. Qualquer pedido extraordinário gera nova programação ou é deixado para semana seguinte. Vale lembrar que, na programação semanal está previsto um produção extra de 10 a 20 % dos produtos mais prováveis em pedidos extraordinários. A porcentagem variará de acordo com a posição de estoque da segunda-feira.
2. Requisição de matéria-prima: Após definida a programação, o Sup. de Prod. requer junto ao almoxarifado, via requisição que gera baixa no Sistema, as quantidades de matéria-prima necessárias.
3. Apuração das quantidades produzidas: As máquinas possuem sistema de contagem automática. Desta forma, o operário deverá checar a contagem e preencher o "mapa de produto acabado", para ser alimentado no Sistema no dia seguinte. Esta rotina gera posição de estoque em produto acabado. No ato da fatura será baixada automaticamente as quantidades vendidas.

• Distribuição

1. A liberação para distribuição será de responsabilidade do Sup. de Produção. Ele fechará o itinerário e supervisionará o carregamento.
2. Toda entrega deve conter NF ou Via de Recibo, estas serão assinadas pelo cliente ao receber as mercadorias.
3. Ao final das entregas deverá ser verificado os canhotos das notas e apurar possíveis imprevistos.
4. É necessário a permanência de um motorista na fábrica para eventualidades.

Ponto 3. Estratégia

Ampliação das opções de fornecimento.

Objetivos

Melhorar o nível das negociações em preço, prazo e qualidade.

Ações e Metas

1. Identificar fornecedores potenciais em todo o país.
2. Manter contato para verificar as oportunidades de negócio.
3. Selecionar os melhores, verificando preço, fornecimento mínimo, prazo de entrega e qualidade do papel.

Benefícios

Ganhos em preço, prazo e qualidade.

Custos

Ligações interestaduais e possíveis viagens.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar fornecedores potenciais	Diret.	-	X	X	X	X	X							
Manter contato		\$		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seleção	Cons.	-		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

• Recursos Próprios

OBS: Esta é uma estratégia contínua para a Empresa pois o comportamento dos fornecedores é dinâmico, exigindo sempre a atenção da Diretoria antes de fechar negócios.

Procedimento da Estratégia

1. Manter contato com fornecedor potencial. Levantar seguintes informações:

- Quais os tipos de papéis ofertados? (qualidade e preço).
- Quais a capacidade de oferta? (quantidade e preço).
- Qual o prazo de entrega?
- Qual quantidade mínima para entrega?

2. Selecionar os fornecedores que estão de acordo com as possibilidades da Empresa.

3. Ao negociar, consultar os melhores fornecedores potenciais.

4. Estar sempre atento a novos fornecedores e a mudanças de perfil nos atuais.

OBS: Em relação aos clientes, a Empresa vem se relacionando bem com os clientes, oferecendo benefícios em bonificações para os atacadistas e descontos para clientes menores.

Ponto 4. Estratégia

Direcionamento das Vendas

Objetivos

Otimizar as relações de vendas.

Ações e Metas

1. Direcionar vendedores por área.
2. Definir normas para telemarketing.
3. Estabelecer metas de vendas e incentivos nas comissões.
4. Ampliar mercado alvo. (Interior e Estados Vizinhos).
5. Adotar estratégia de enfoque sazonal.

Benefícios

1. Maior retorno financeiro.
2. Eficiência nas vendas.

Custos

1. Possíveis Fretes.
2. Comissões.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Direcionar vendedores por área	GV	-	X	X	X	X								
Definir normas para telemarketing	Diret.	-	X	X										
Estabelecer metas e incentivos	Diret.	\$	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ampliar mercado alvo	Vend.	\$	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

• Recursos Próprios

Procedimentos da Estratégia

1. Direcionar Vendedores

Os vendedores serão direcionados por área. Uma vez definida as áreas será dada prioridade aos vendedores que mais têm vendido. Se este procedimento gerar descontentamento, dispensar descontentes e chamar novos vendedores.

2. Normatizar Telemarketing

O telemarketing dará apoio às vendas externas, perguntando se houve a visita do vendedor. Caso o vendedor já tenha passado, perguntará se deseja efetuar novo pedido ou complemento do anterior - o novo pedido gera comissão dupla - o complemento gera comissão apenas ao telemarketing. Caso o vendedor não tenha passado, será retirado o pedido normalmente, gerando, também, comissão dupla.

3. Estabelecer Metas de Vendas

Serão estabelecidas metas segundo faturamento. Haverá um intervalo médio de vendas (cota) em que a comissão possui um valor normal de 4%, abaixo do intervalo a comissão cai para 2% e acima vai para 6%. Estão fora as vendas do telemarketing.

As vendas por telemarketing se definem da seguinte forma: Pedido sem visita, 3% telemarketing - 1,5 % vendedor; Novo pedido com visita 2% telemarketing - 2% vendedor; Complemento, 4% telemarketing. Não há cotas para telemarketing, mas há prêmio para melhor telemarketing do mês. A Empresa possui três funcionárias no telemarketing.

4. Ampliar Mercado Alvo

Serão convocados vendedores para o interior, que não estarão sob o regime de comissão dos demais. De acordo com a performance destes vendedores, se definirá a política de comissões. Inicialmente a Empresa enfocará as regiões do recôncavo, extremo sul, norte e centro. Não serão convocados vendedores para o extremo oeste. Será oferecida representação para os estados de Sergipe, Piauí, Alagoas e Pernambuco. As comissões serão negociadas

5. Estratégia Sazonal

Nos meses de novembro a março, os clientes restaurantes, hotéis, bares, lojas e lanchonetes estarão no auge do consumo. Estes clientes serão enfocados com esforço de vendas dos produtos guardanapos, papel higiênico, papel toalha, sacos para lanches, toalha de mesa e bobinas para embalagens.

Nos demais meses, o enfoque se dará em atacadistas e padarias. Estes clientes não apresentam grandes variações sazonais.

Enfocar, aqui, não significa abandonar os demais clientes, e sim gerar um esforço de vendas direcionado aos mais importantes no período.

Ponto 5. Estratégia

Diversificar produtos

Objetivo

Ampliar as vendas

Ações e Metas

1. Analisar projeto existente. (estudo de viabilidade).
2. Contactar com banco financiador (apresentar projeto).
3. Obter financiamento.
4. Comprar as máquinas.
5. Receber treinamento.
6. Iniciar a produção.

Benefícios

1. Força competitiva.
2. Maior poder de oferta.
3. Maiores retornos.

Custos

1. Consultoria.
2. Aquisição das máquinas.
3. Incremento nos custos com matéria-prima.

Cronograma Físico

AÇÕES	RESP.	C	ANO											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Analisar projeto existente	Cons.	\$					X	X	X					
Contactar e negociar com banco	Diret.	-							X	X	X			

• Obter Financiamento

OBS: A Empresa só efetuará o restante da estratégia segundo as conclusões das análises do projeto e negociações com os bancos, ficando para o próximo ano, as demais metas.

Procedimentos das Estratégias

1. Analisar Projeto

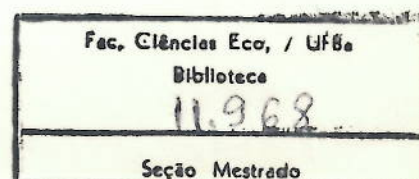
O projeto será atualizado e analisado pela, segundo critérios de comportamento da demanda, taxa interna de retorno frente à taxa atrativa de mercado e valor atual das expectativas de rendimentos.

2. Contactar Bancos e Iniciar Negociações

Caso o projeto seja viável, iniciarão as negociações de financiamento de longo prazo, segundo a proposta do projeto. A depender da taxa oferecida pelo banco, a Empresa optará ou não pela implantação do projeto.

3. Comprar as Máquinas, Receber Treinamento e Iniciar a Produção.

Uma vez fechado e liberado o financiamento, contactar com fornecedor das máquinas para negociação, um dos pré-requisitos é que o fornecedor ofereça treinamento. Ao receber as máquinas, o fornecedor testará e treinará os operários, sempre sob o acompanhamento do Sup. de Produção que receberá curso especial de operação e mecânica das máquinas adquiridas. Finalmente, inicia-se a produção.



Expectativas do Planejamento

Ponto 1. Novas Rotinas Operacionais: Esperamos que as novas rotinas operacionais, com base no Sistema Gerencial, tenham sucesso nas programações propostas. Isto representará para a Empresa redução das perdas e melhoria dos serviços internos e externos. Ou seja, redução dos custos e otimização dos retornos.

Ponto 2. Implantação do Sistema Gerencial: A expectativa é que o Sistema funcione perfeitamente segundo a lógica da produção e estudo das rotinas. O sucesso do Sistema ajudará muito as demais atividades. Esperamos que os responsáveis pela operação do Sistema tenham o máximo de dedicação às rotinas e que os demais usuários de consulta utilizem assiduamente os relatórios.

Ponto 3. Ampliação das Opções de Fornecimento: Esperamos que a Empresa amplie sua lista de fornecedores potenciais, a maior opção de compra facilita e melhora o nível das negociações.

Ponto 4. Direcionamento das Vendas: A regularização dos procedimentos de vendas, aumentará o volume de pedidos. Se a Empresa já apresentava crescimento com a confusão que era o setor de vendas, com o planejamento, a expectativa é que as vendas aumentem muito mais.

Ponto 5. Diversificação dos Produtos: O andamento deste ponto ainda depende de muitos fatores. No entanto, uma vez percorridos os pré-requisitos, a Empresa pode obter um estratégia exemplar de diversificação dos produtos, ampliando seu mercado consumidor e elevando seu potencial de concorrência.

Acompanhamento do Planejamento

Assim como na Caso A, o acompanhamento do Planejamento será apresentado segundo o resumo do relatório anual (Pg. 76).

Relatório Empresa Caso B

Segue neste relatório, os pontos concluídos, pendências e questionamento analítico do Planejamento Estratégico.

A implementação das novas rotinas operacionais têm conseguindo cumprir sua proposta: Oferecer uma programação das atividades.

Pontos Positivos e Negativos

- A área financeira apresentou dificuldades em absorver as novas rotinas programadas, o que acarretou em demissão das funcionárias anteriores, contas a pagar e a receber. Foi contratado novos funcionários com experiência em administração financeira e conhecimentos em operação de computadores. Este fato atrasou o bom funcionamento do Sistema. Só a partir do nono mês, as rotinas obtiveram uma programação conjunta. Esta mudança significou o fim de custos desnecessários como, juros por atraso de pagamento, horas extras pôr confusão dos antigos procedimentos, perda de matéria-prima e produto acabado, entre outros, o que representa um ganho significativo para Empresa.
- A área de controle de estoque em conjunto com a área de vendas foi prejudicada em suas programações pela ineficiência inicial do setor financeiro. Entretanto, os responsáveis pelo uso do Sistema destes setores se adaptaram bem às novas rotinas, principalmente após a solução do setor financeiro. A partir de então, as programações e os controles de estoque obtiveram sucesso e logo foram reduzidas as perdas.

- O setor de vendas apresentou problemas iniciais com vendedores indisciplinados que logo foram substituídos. Também foi demitida uma telemarketing por não apresentar produtividade. Não se conseguiu ampliar satisfatoriamente o mercado alvo "interior do estado", a hipótese é que os fornecedores de Minas e São Paulo são fortes concorrentes nestas áreas. As representações não surtiram efeito, salvo a do estado de Sergipe. Por outro lado, as vendas na Grande Salvador melhoraram muito, levando a Empresa a crescer seu faturamento médio anual em 46%, o que representa um retorno excelente.
- A implantação do Sistema Gerencial não se comportou muito bem nos primeiros meses devido a não absorção do setor financeiro. A única solução foi a mudança dos funcionários. Já os demais setores apresentaram um treinamento rápido e eficiente. Vale ressaltar que o interesse e a dedicação da maioria ajudou muito no sucesso do Sistema e na eficiência das programações de produção.
- A Diretoria ampliou as opções de fornecimentos e segundo as previsões obteve melhores negócios. Inclusive com realizações de viagens.
- A análise do projeto segundo a consultoria foi favorável à sua implantação. No entanto, o projeto ainda está sendo analisado pelo banco. Há um grande atraso neste ponto.
- Houve uma redução das perdas em matéria-prima e produto acabado, devido às programações e novas rotinas operacionais, que também levaram a Empresa a honrar seus prazos e melhorar a distribuição. Ganho de eficiência interna.

OBS: O Planejamento Estratégico obteve sucesso tardio devido às problemáticas evidenciadas. Principalmente a nível de atrasos do funcionamento eficiente do Sistema Gerencial. No entanto, houve uma melhora significativa nas programações da produção e compras, no controle de estoques e na performance das vendas. O mérito desta conquista é de todos os participantes que se empenharam para alcançar suas metas.

5.3. ANÁLISE COMPARATIVA

De acordo com o estudo de casos, observamos que houve uma grande melhoria das empresas num todo. Os resumos do relatório anual mostraram que o Planejamento adotado e a implantação do Sistema Gerencial obtiveram sucesso.

O Caso A se mostrou uma empresa mais rica em valores individuais que o Caso B, o que facilitou o sucesso quase que completo do Planejamento. A falha principal não foi de responsabilidade direta da Empresa, acarretando no atraso das melhoras no controle de estoque e distribuição. A Empresa aumentou principalmente sua eficiência interna e o volume de vendas. A eficiência interna combinada ao fornecimento próprio de carne representa uma estratégia de vantagem custo e diferenciação dos serviços (que elevou as vendas). Com o término da câmara, a Empresa completa estas duas estratégias.

O Caso B não se comportou tão bem quanto o Caso A. Houve problemas de resistência à nova filosofia de trabalho. Alguns vendedores e principalmente o setor financeiro não acompanhou as mudanças, sendo necessário a demissão destes, e novas contratações. Este acontecimento acabou influenciando as demais programações indiretamente, principalmente pelo atraso no bom funcionamento do Sistema. Além deste ponto negativo, que foi logo corrigido, uma das metas de vendas não saiu de acordo com o planejado, sendo apurado o motivo de seu fracasso. Entretanto, as demais metas corresponderam satisfatoriamente, em especial, na Grande Salvador que seguiu uma estratégia de enfoque. Além do enfoque, a diferenciação dos serviços e redução dos custos de produção (diminuição das perdas) completaram as estratégias básicas.

Estas empresas que implementaram o Planejamento Estratégico mudaram completamente o perfil empresarial, dando um salto em qualidade e eficiência. As consequências desta mudança foram positivas. As empresas melhoraram seu ambiente interno e externo, elevando os retornos financeiros, principalmente pelo desdobramento das estratégias genéricas em objetivos e metas que, essencialmente, visavam a adequação dos custos, a diferenciação dos serviços e o enfoque de clientes.

Podemos traçar um paralelo das empresas antes e após o planejamento:

Antes

- Confusão nas operações internas.
- Perdas em material.
- Custos desnecessários.
- Descontroles gerenciais.
- Desorientação.
- Dificuldade nas negociações.
- Imagem desgastada no mercado.
- Erros de programação.
- Funcionários acomodados e descontentes.
- Desinformação.

Depois

- Rotinas operacionais justas.
- Redução das perdas.
- Redução dos custos operacionais e administrativos.
- Controles e programações gerenciais.
- Orientação via objetivos e metas.
- Boas negociações pelo estreitamento das relações com o ambiente externo.
- Melhoria da Imagem da empresa.
- Atividades programadas.
- Funcionários motivados.
- Informações gerenciais rápidas e seguras.

Conclui-se que a mudança do perfil administrativo, buscando uma conduta profissional pela implementação do Planejamento Estratégico e implantação do Sistema Gerencial, representou uma melhoria global das empresas. Com o Planejamento, elas passaram a uma conduta administrativa real, livre dos amadorismos e "achismos" que imperavam anteriormente. A empresa Planejada e informatizada ganha poder perante as demais que ainda não se modernizaram. Pois passam a interpretar melhor sua situação frente ao comportamento do mercado.

ANEXO

Sugestões e Orientações Básicas na Área de Vendas

Vendas

1. Relação de Clientes

O grande passo para começar um desenvolvimento na área de vendas é ter uma relação de clientes ativos e inativos, a fim de termos uma carteira de clientes para desenvolvermos todo o esforço em vendas, conservando os clientes ativos e resgatando os clientes que no momento se encontram inativos.

2. Cadastramento de Clientes

Com a implantação das novas rotinas, estaremos atualizando o cadastro de todos os clientes da Empresa, com base na ficha de informação cadastral. Essa ficha deverá ter todos os seus campos preenchidos para facilitar a alimentação do sistema e termos o perfil dos nossos clientes.

3. Limite de Crédito

Nessa ficha, além dos dados cadastrais do cliente, estaremos também definindo um limite de crédito com o qual iremos operar. Esse limite de crédito será estipulado pela Diretoria que irá analisar a situação econômica financeira dos clientes, assim como a situação comercial. Utilizamos como apoio informações cadastrais de empresas especializadas, como exemplo, SERASA, SCI, ETC...

4. Mercadoria Específica

Outro ponto importante nessa ficha é relacionar todos os produtos que serão comercializados por estes clientes. Com essas medidas estaremos traçando o perfil de cada cliente, para desenvolver um trabalho que atenda as necessidades dos mesmos.

5. Contato

Além de ser efetuado o cadastramento dos clientes é necessário o conhecimento dos responsáveis pelos diversos setores, seja o de compra, administrativo financeiro, estoque e o departamento pessoal. É necessário conhecer as pessoas para que se possa manter o contato rotineiro de venda, assim como, algum eventual problema que venha surgir.

6. Pasta de Clientes

Todo cliente deverá ter uma pasta que identifique o seu histórico na empresa. Nesta pasta teremos a ficha cadastral, correspondências, pedido de compra, manutenção, enfim, toda a comunicação que envolva a Empresa e o cliente, a fim de uma maior organização e segurança por ambas as partes.

7. Distribuição de Clientes por Atividade

Após definirmos a relação de clientes cadastrados pela Empresa, iremos distribuir os clientes por área de atendimento, a fim de alocarmos a equipe de vendas, designando cada vendedor por área e estabelecendo um itinerário de visitas coerente para maximizar o tempo de atendimento e minimizar os custos da empresa. Cada vendedor terá uma carteira de clientes, na qual irá gerenciar, buscando sempre o bom atendimento.

8. Itinerário de Visitas

Semanalmente os vendedores identificarão no relatório os clientes a serem visitados nesse período, indicando a primeira visita da manhã e da tarde e as pessoas a serem contactadas. Esse controle tem a finalidade de garantir a visita do representante da Empresa a todos os clientes cadastrados. Essas visitas são definidas pelo vendedor e o gerente de vendas, sendo acompanhada pela Diretoria.

9. Relatório de Visita

Diariamente no final do expediente, cada vendedor preencherá o relatório de visitas do dia, que irá coincidir com o incinerarão de visitas previamente definido. Nesse relatório, além de identificar o cliente e o contato, registrará se foi uma visita de venda, cobrança, manutenção, reforço de vendas ou promoção.

10. Ficha de Clientes

Cada cliente deverá ter sua ficha, onde serão registrados os atendimentos prestados pela Empresa, tendo a finalidade de acompanhar e desenvolver o perfil de cada cliente. Nessa ficha será identificado basicamente a data da visita e o tipo de cesta adquirida pelo cliente.

11. Cota de Vendas

Mensalmente, será definido pela empresa o valor total das vendas a serem efetivadas no mês subsequente. Esse valor será distribuído em cotas para cada vendedor com base nos dados históricos de realização dos clientes. A Supervisor Operacional acompanhará a execução do trabalho, com base nas vendas realizadas. A cota de vendas será distribuída conforme relatório, liberado pela Diretoria.

12. Vendas Realizadas

Diariamente cada vendedor irá informar ao escritório as vendas realizadas contendo o nome do cliente, o nº do pedido e o valor. Esses dados serão lançados no mapa de cota x vendas confrontados e analisados pelo gerente de vendas com os pedidos efetivamente faturados. Havendo alguma distorção o valor informado será abatido do vendedor.

13. Acompanhamento Cota x Vendas

Esse relatório tem a finalidade de acompanhar a cobertura das cotas estabelecidas com base nas vendas realizadas e será efetuado diariamente pelo Setor Administrativo da Empresa que informará à Diretoria Operacional os resultados desejados.

14. Clientes não Visitados

Semanalmente com base nos itinerários de visitas e os relatórios de visitas a Diretoria irá analisar se efetivamente todos os clientes estão sendo visitados, caso contrário, tomará medidas no sentido de reforçar junto à equipe de vendas visitas aos clientes que não foram visitados.

15. Pedido de Vendas

Todos os pedido negociados com os clientes, deverão ter uma análise prévia, anterior ao seu faturamento, para variar o limite de crédito disponível do cliente e a sua situação creditícia perante a empresa, verificando se existe débitos vencidos ou informações desabonadoras junto aos bancos ou outros fornecedores.

6. CONCLUSÃO

Recapitulando o problema em questão, vimos que na pequena e média empresa é típico a conduta amadora do negócio. Esta característica implica em quatro problemáticas principais para a empresa: a inadequação das rotinas operacionais, a falta de acompanhamento de clientes e fornecedores, a carência em informações gerenciais e a inexistência de objetivos e metas a serem conquistadas. Estes pontos, uma vez observados numa empresa, gera ineficiência interna (rotinas inadequadas), ineficiência externa (produtos e/ou serviços com qualidade inferior), dificuldade nas negociações, erros na tomada de decisões, custos desnecessários, e forte tendência à desorientação.

Esta situação problemática descrita no problema em questão se agrava ainda mais ao traçarmos o perfil do ambiente competitivo. No referencial teórico, este perfil foi, passo a passo, detalhado nas análises propostas por Michael Porter, se configurando em linhas gerais como um ambiente fortemente competitivo. O ambiente para pequenas e médias empresas, como foi colocado anteriormente, varia de ramo a ramo, entretanto, mantém características comuns enquanto ambiente fortemente competitivo, como foi evidenciado nos estudos de caso.

Elementos como barreiras a entradas fracas, grande intensidade da rivalidade entre os concorrentes, forte pressão de produtos substitutos, e dificuldades nas negociações com clientes e fornecedores formam o perfil do ambiente para pequenas e médias empresas. Logo a seguir, Porter propõe estratégias competitivas genéricas que formarão a base das estratégias no Planejamento. A diferenciação, a vantagem custo, e o enfoque são elementos estratégicos que uma vez combinados podem representar uma solução para melhor conduta da empresa.

Assim, a proposta de Porter se enquadra bem como referencial teórico para o desenvolvimento do trabalho, não só oferecendo a base para análise do ambiente competitivo e estratégias, como se encaixou perfeitamente na metodologia de Planejamento Estratégico.

Uma proposta teórica em si, não é bastante para a empresa superar os problemas. É necessário uma metodologia que viabilize a teoria a nível prático. Neste presente trabalho, o Planejamento Estratégico é proposto como metodologia administrativa que engloba os conceitos teóricos de Porter, e combinado ao Sistema Gerencial, ferramenta administrativa, forma as hipóteses de solução do problema.

Toda a metodologia do Planejamento Estratégico e a lógica do Sistema Gerencial Padrão foi apresentada como hipóteses de solução. Vimos como o Planejamento Estratégico funciona segundo uma sequência de procedimentos que vai desde a regulação do ambiente interno, com a adequação das rotinas operacionais, até o estabelecimento de objetivos e metas a serem conquistadas. Nesta dinâmica, o Sistema Gerencial oferece rapidez e segurança aos controles administrativos e informações gerenciais para o acompanhamento da performance da empresa, inclusive viabilizando o questionamento da eficiência do próprio Planejamento Estratégico.

Os estudos de caso representou toda a dinâmica dos procedimentos definidos no Planejamento Estratégico para uma empresa, e como o Sistema Gerencial se adapta às rotinas operacionais e facilita todas as demais atividades. O Planejamento Estratégico não é um elemento rígido. Podem surgir novos fatores que dificultem alguns pontos do Planejamento, como o não término da câmara no Caso A ou a dificuldade em expandir mercado no Caso B. Estes novos fatores obrigam uma revisão de pontos propostos anteriormente. Logo, o Planejamento Estratégico requer muita atenção no decorrer do processo de acompanhamento, sobretudo ao se identificar as falhas.

Com base nos estudos de caso, todo o processo de implementação do Planejamento e implantação do Sistema Gerencial mudou a postura administrativa dos empresários, gerentes e funcionários, ou seja, a filosofia de trabalho. A empresa que anteriormente se caracterizava pela conduta amadora em suas atividades, gerando ineficiência e desorientação, passou a assumir uma conduta profissional mais segura, criando um maior comprometimento de todos a partir dos objetivos e metas.

As mudanças observadas nas empresas representaram ganho de eficiência, aumentando os retornos financeiros e melhorando o ambiente de trabalho. As empresas tomaram consciência de seu ambiente interno e externo, passando à melhoria do ambiente interno e busca da melhor conduta no ambiente externo.

O Planejamento Estratégico e a implantação do Sistema Gerencial responderam às expectativas e propostas de mudanças da empresa em busca da qualidade, eficiência e competitividade.

Ampliando o campo de análise, observou-se que na dinâmica capitalista, estas empresas contaram com recursos tecnológicos para superar suas carências. Técnicas administrativas, sistemas em informática, máquinas e equipamentos mais aprimorados, etc, formam um leque de opções viáveis para adequar capital e trabalho.

Nos estudos de caso, observou-se como a aplicação da tecnologia, representada pelo Planejamento Estratégico e pelo Sistema Gerencial, mudou o perfil das atividades das empresas, o que significou um salto de eficiência.

O salto de eficiência, se distanciando do amadorismo, trouxe confiança e lucidez à empresa, passando a se comportar melhor em seu ambiente competitivo. Este tem sido um movimento crescente entre as pequenas e médias empresas que vêm sentindo a exigência do mercado em competitividade.

A busca do ajustamento eficiente das atividades não representa apenas um ganho para a empresa individualmente. O próprio sistema capitalista sente a necessidade deste ajustamento. No entanto, a competitividade entre as empresas e a busca do lucro segue um movimento contrário ao ajustamento do sistema que não segue regras metodológicas e sim expectativas de ganhos, caracterizando uma contradição entre ajuste da empresa e ajuste do sistema, e a complexidade do comportamento do ambiente competitivo.

Esta contradição questiona até que ponto as empresas evoluirão competitivamente sem descaracterizar o próprio sistema capitalista? Existirá um limite da concorrência? Estas são questões que afligirão pequenas e médias empresas eficientes, competitivas e em processo de crescimento. Ao contrário, das empresas resistentes às mudanças, que mantendo a postura amadora e a ineficiência, amargarão crescentes perdas e a provável falência

Longe dos questionamentos proféticos do colapso ou não do sistema capitalista, a melhoria qualitativa das empresas representa um ganho para todos. Antes um sistema formado por empresas competitivas que ofereçam melhor qualidade de produtos e serviços aos consumidores, que um sistema repleto de empresas desqualificadas, sem capacidade de crescimento e que, conseqüentemente, agravará a questão do desemprego de mão-de-obra.

Se por um lado, as novas técnicas administrativas e a proliferação da informática geram desemprego imediato, por outro elevam a eficiência das empresas que poderão crescer e reempregar mão-de-obra. Na medida em que a empresa cresce, novas atividades surgirão, o que requer novos empregos. No Caso A, por exemplo, a opção da construção da câmara frigorífica, visando a redução dos custos de estocagem e melhor controle de estoque, exige o emprego de uma nova equipe de trabalho para as atividades da câmara.

A pequena e média empresa representa um papel significativo no sistema capitalista, principalmente como geradora de novos empregos. Para isto, ela deve não só se manter em seu ambiente competitivo, como ajustar suas relações de capital e trabalho, evitando perdas desnecessárias, tornando-se eficiente e qualificando produtos e serviços.

Cabe a estas empresas se conscientizarem da existência do problema. As mudanças estruturais que vêm ocorrendo em todo o sistema capitalista, como o desenvolvimento das formas organizacionais, das telecomunicações e da informática, exigem uma adequação das empresas às mudanças, que vêm primando pela qualidade e eficiência das atividades. Uma empresa sem profissionalismo, dificilmente absorverá as mudanças estruturais do sistema.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. - Planejamento Empresarial, Ed. LTC, 1976.
- BECKHARD, Richard - Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos, Ed. Edgard Blucher Ltda, 1972.
- BUCHELE, Robert B. - Diagnóstico de Empresas em Crescimento, Ed. Atlas, 1980.
- FISCHMANN, Adalberto A. - Planejamento Estratégico na Prática, Ed. Atlas, 1980.
- LEVY, Alberto R. - Estratégia em Ação, Ed. Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças - Planejamento Empresarial, Ed. Atlas, 1988.
- PORTER, Michael E. - Estratégia Competitiva, Ed. Campos, 1987.
- RICHERS, Raimar - Estratégia Estrutura e Ambiente, Revista de ADM FGC, Rio de Janeiro, Out / Dez , 1981.
- RICHERS, Raimar - Objetivos Como Razão de Ser da Empresa, Revista de ADM FGC, Set / Out, 1980.
- SCHEIN, Edgar H - Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional, Ed. Edgard Blucher Ltda, 1977.
- SCHUMPETER, Josef A. - Teoria do Desenvolvimento Econômico, Ed. Abril Cultural, 1982.
- TRANJAN CONSULTORES ASSOCIADOS - Planejamento e Estratégia de Pequenas e Médias Empresas, TRANJAN & Editores Ltda, 1992.