

**Você está com a versão gratuita do Livro que possui versão impressa. Você pode ter também acesso gratuito ao Plano Bronze.**

**Conheça recursos que só o HEIP pode oferecer para sua organização, seja ela pública ou privada. Conheça a versão demonstrativa do software HEIP cadastrando seu e-mail em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) ou adquira nossos planos que atendem de pequenas a grandes atividades públicas ou privadas.**

**Ative o Plano Bronze, free, por 30 dias em**

**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**

**Você também pode adquirir o Plano Prata e obter seu livro físico.**

## **UM SOFTWARE QUE:**

- **Potencializa seu monitoramento de ações de tudo o que está ocorrendo**
- **Estabelece foco nas ações práticas, pós definições estratégicas**
- **Melhora a comunicação interna**
- **Torna a equipe de profissionais mais**
- **Dinamiza e facilita compartilhamento de ações e conteúdos**
- **Tudo em ambiente WEB.**

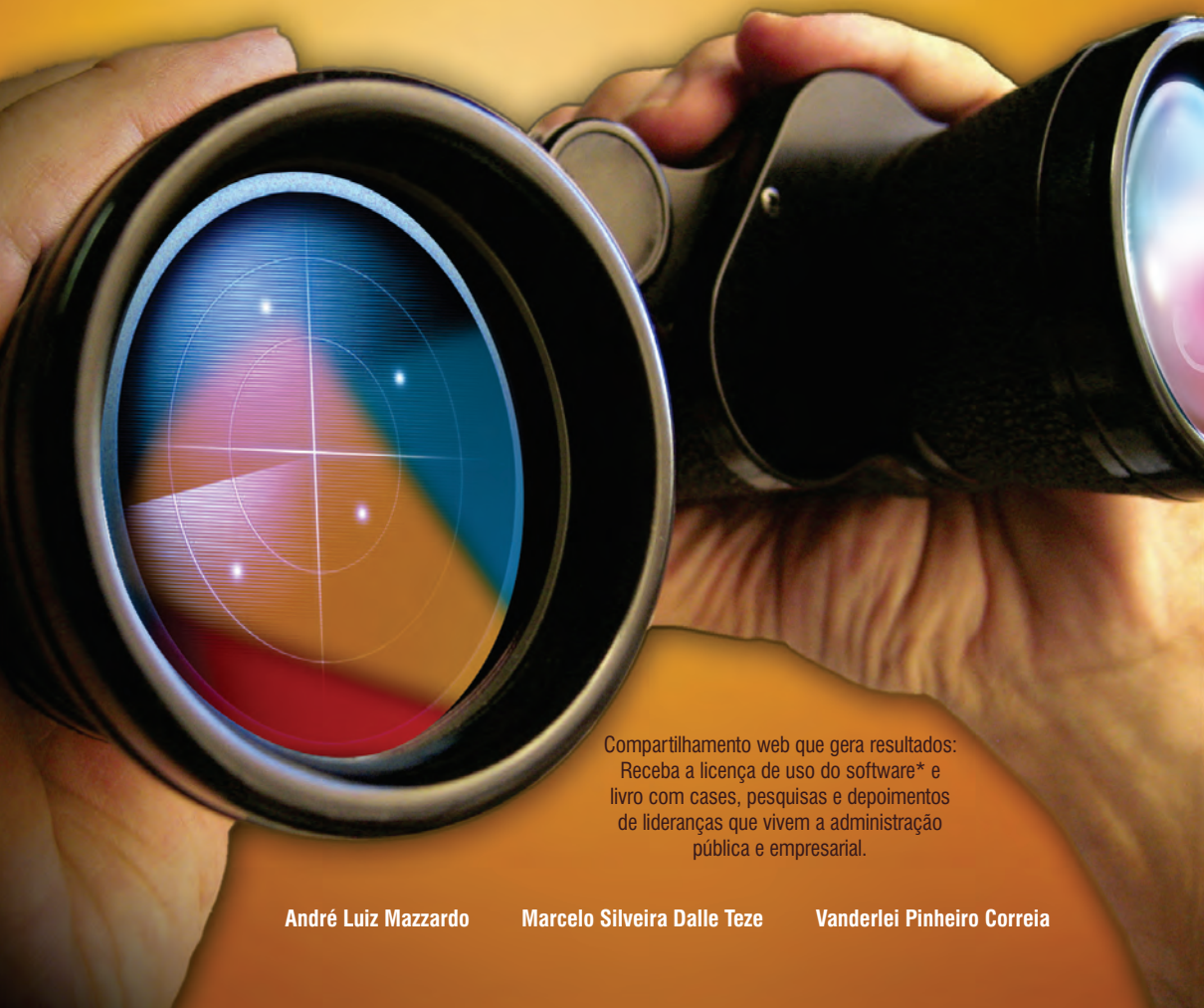


**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**



# HORIZONTE ESTRATÉGICO INTERATIVO PARA PRÁTICA

**Acesse o que há de mais avançado  
em Gestão Estratégica e Projetos**



Compartilhamento web que gera resultados:  
Receba a licença de uso do software\* e  
livro com cases, pesquisas e depoimentos  
de lideranças que vivem a administração  
pública e empresarial.

**André Luiz Mazzardo**

**Marcelo Silveira Dalle Teze**

**Vanderlei Pinheiro Correia**

O HEIP surge a partir da vivência de mais de 14 anos de consultorias voltadas a oferecer resultados transformadores nas organizações. Profissionais com vivências prática e acadêmica se aprofundaram em estratégias, projetos, TI e comunicação interna e estabeleceram formas de identificar objetivos e metas e potencializar o alcance de resultados desejados, com um trabalho de comunicação compartilhada. Tudo através do uso de técnicas e ferramentas de fácil aprendizado e aplicação que atendem de simples a complexas atividades.

Você busca uma ferramenta que facilite o acompanhamento de 100% das ações estabelecidas para tornar realidade o que foi definido em seu planejamento estratégico ou projeto? O HEIP é um sistema de uso indutivo, de utilização em nuvem, multiacesso com controle individualizado de acessos, voltado a facilitar a estruturação e o controle de planejamentos estratégicos, projetos, reuniões, atas, finanças estratégicas e comunicação interna.

A partir da leitura do livro e da ativação do uso do Sistema HEIP, na página 28 você dinamizará o planejamento, o compartilhamento de desafios, o monitoramento e as bases para tomar decisões fundamentais para a atividade. E mais: tem a opção de analisar estrategicamente suas finanças e fazer uma programação pessoal de compromissos, identificando claramente o que deve ser atacado primeiro e o que pode ser postergado.

O software foi desenvolvido para aplicação Web – ou seja - de qualquer lugar com Internet com velocidade adequada é possível fazer o acompanhamento das iniciativas. Algo que representa avanços numa das maiores carências em gestão: o acompanhamento do que se desenvolve. Tudo evidenciado pelo autores com anos de experiência em consultorias empresariais e públicas e pela participação de grandes nomes da área de empresarial como Paulo Skaf, líder histórico da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo); Edson Campagnolo, presidente da Fiep (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) , Cláudio Petrycoski, presidente da Atlas Eletrodomésticos e Elson Munaretto, ganhador nacional do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor. E mais: orientações financeiras com a profissional de Contabilidade Susana Barbosa Braga e a visão do empresário Valter Trojan.

O Heip surge para transformar a reflexão em práticas transformadoras.

Andre Luiz Mazzardo, Marcelo Silveira Dalle Teze  
e Vanderlei Pinheiro Correia.

## HEIP - Horizonte Estratégico Interativo para Prática



1ª Edição  
Pato Branco - Paraná  
Imprepel 2015

Andre Luiz Mazzardo, Marcelo Silveira Dalle Teze  
e Vanderlei Pinheiro Correia.

## HEIP - Horizonte Estratégico Interativo para Prática

1ª Edição  
Pato Branco - Paraná  
Imprepel 2015

Editor  
Marcelo Silveira Dalle Teze - MT/PR 9580

Revisão  
Luis Veras Filho / Elisa Schenkel Dalle Teze

Autores  
Andre Luiz Mazzardo  
Marcelo Silveira Dalle Teze  
Vanderlei Pinheiro Correia

Diagramação  
Alfredo Fassini

Capa  
Evandro Mello (VSI)

Impressão  
Imprepel Gráfica e Editora Ltda.

Ficha Catalográfica:  
Carmem Maria Macagnan CRB-9/498

HEIP - horizonte estratégico interativo para prática /por/  
André Luiz Mazzardo, Marcelo Silveira Dalle Teze e Vanderlei  
Pinheiro Correia. Pato Branco: IMPREPEL, 2015

244 p. il.

ISBN 978-85-98764-62-7

Conteúdo: Compartilhamento web que gera resultados. Receba  
a licença para o uso do software

1. Administração pública 2 Administração Empresarial

CDD 20 ed. 658

Copyright © 2015  
André Luiz Mazzardo, Marcelo Silveira Dalle Teze e Vanderlei Pinheiro Correia

\* Proibida a reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem autorização do Editor. Não nos responsabilizamos por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens relacionados ao uso da presente publicação.

\*O Sistema HEIP é disponibilizado através do Plano “Prata” com acessos válidos por 12 meses após a ativação com impedimento de uso de recursos das versões “Ouro” e “Diamante” que podem ser adquiridas em novas opções de valores em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) ou [www.ecolbrasil.com.br](http://www.ecolbrasil.com.br). Prazo máximo para conseguir ativação inicial : 20 de outubro de 2018. Com ativação por 12 meses posteriores.

## AGRADECIMENTOS

O alemão Thomas Mann (1875-1955), um dos maiores romancistas do século 20 que chegou a obter o Prêmio Nobel de Literatura, dizia que “o escritor é um homem que mais do que qualquer outro tem dificuldade para escrever”.

Em sua vivência literária foi perfeito nas palavras. Pois escrever, por mais que haja experiência, é, acima de tudo, ter a coragem de se expor e se sujeitar à opinião do outro. Escrever é uma atividade solitária que insere os autores numa dimensão diferente, interconectada e que exige atenção, abertura, pesquisas e cuidado.

Este livro não surgiu de uma hora para outra. Nessa jornada da não andamos sozinhos. Agradecemos aos empresários, Cláudio Petrycoski, com um histórico relacionado à transformação da Atlas Eletrodomésticos numa das maiores indústrias de fogões do país e Valter Trojan, diretor geral da Aramart – Indústria de Aramados; ao histórico presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - Fiesp, Paulo Skaf, uma liderança de expressiva representatividade nacional com visão e posicionamentos diferenciados quanto à competitividade brasileira; ao presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, Edson Campagnolo, um líder equilibrado, corajoso e focado na busca por transformações importantes para seu segmento; ao empresário e ex-prefeito de Bom Sucesso do Sul, PR, Elson Munaretto, que sempre evidencia uma visão pragmática no que faz; à presidente do Instituto Regional de Desenvolvimento Econômico e Social de Pato Branco (IRDES), Meri Aparecida Moraes; ao presidente do Sindimetal Sudoeste, Evandro Néri; à gestora de TI, Gissely Juliana Dietrich dos Santos; à contadora especialista em gestão financeira e contábil, Susana Barbosa Braga, profissional de alta capacidade na área; ao jornalista Luís Veras Filho e, pela dedicação e atuação voluntária de apoio, à Renata Daletese e Elisa Dalle Teze. Também agradecemos a Rafael Fischer, Rosiclei Caldato Dalagnol, Evandro Melo, Paôla Gobi Rosa, Sevila Luizinha Mazzardo (Em memória).

Merecido mencionar Deus, que nos direciona e protege os pais Vilma Fátima Mazzardo, Vitorino Daletese, Maria Zélia Daletese, Valéria L. Correia, João Maria Pinheiro Correia (Em memória); os irmãos; as esposas Elisa e Mara e os filhos Yuri, Giovanna e Luíza e demais familiares pela compreensão e apoio nos momentos de ausência.

Cabe reconhecer o apoio de entidades como Incubadora Tecnológica de Pato Branco – PR, representada pelo prefeito Augustinho Zucchi; Sebrae PR e Sistema FIEP-PR.

Também evidenciamos: Faculdade Mater Dei; Fadep; UTFPR; Unicentro; Senai PR; Senac, Unicentro e Unilagos que ao longo de nossa trajetória permitiram acesso ao conhecimento e à vivência de experiências que serão compartilhadas.

Fica impossível ser justo e citar todos que participaram de nossas atividades profissionais. Tanto que poucos se atrevem gerar grande citação de nomes. Mas o objetivo é agradecer aqueles que nos auxiliaram na construção do conhecimento profissional, entre outras pessoas as quais também reconhecemos e valorizamos: Cristian Ribeiro, Gilcindo de Castro Correia Neto, Mauro Cesar Kalinke, Sandra Amorin, Daniel Marcos Barbosa, Cláudio Muller, Cláudio Augusto Câmara, Claudineia Cabral, Ciro Conte Chioquetta, Cirene Vanzela Miotto, Leoni Serpa, Cesar Giovanni Colini Gonçalves, Zenair Felisberto, Yuri Forselini, Wilson José Pinheiro, Vitor Saldanha Terencio, Vitor Roberto Tioqueta, Vitor Guerra, Rudi Bodanese, Rubens Camargo, Rozymeri Capelli Cardoso, Rozilei Cunha, Rosmery Grzybovski, Rosicleia Siqueira, Rosângela Fernandes, Ronald Guindani, Romeu Júnior, Lilian Kalinke, Vicente Scopel, Veridiana Zanon, Vanderlei Zamboni, Valmor Weissheimer, Valmir Dalla Costa, Valdérico Dalla Costa, Valdei José Sgarbossa, Ubiraci Tesseroli, Terezinha Detoni, Tatiane Maccharini, Tânia Silvestri, Taciana Pezarico, Simone Tatto, Simone Polidoro, Paulo Sérgio Bueno, Paulo Sartor, Orceli Alves Martins, Olcimar Tramontini, Nézio José da Silva, Nerii L Cenzi, Nereu Moura, Nelson Júnior, Nelson Barros Ferreira Jr, Nedi Basabe, Naimar Cristiano Schnornberger, Naido Vedana, Nadir de Marchi, Simone Costa, Silvio Ribas, Moacir de Bortolli, Silvana Tatto, Silvana Maria Pastorello, Sérgio Galvão Júnior, Sereno Azevedo, Valdir Petrycoski, Saul Spinelli. Saray Marques, Sandra Terezinha



da Silva, Sandra Capelli Mattia, Salatiel Torres do Nascimento, Sabino Oltramari, Clóvis Padoan Filho, Rogério Hasse, Rodrigo Bertol, Rodrigo Battiston, Roberto Ivan Rossatti, Ricardo Guerra, Regis Telles, Ramão Honório Serpa Marques, Priscila Soccol, Nacle Galina, Mauro Mattia, Mauricio Rech, Maurício Garcia, Marlene Galezzi, Marlene Charavara, Marisol Tomasini Dutra, Marisa Kaminski, Marilena Chociai, Maria Nalu Verona, Maria Inês Silveira, Ivan Fernando Lima, Maria Cecília Vivan Cremasco, Maria Auria Mulhmann, Mari Olivo Viana, Mari Guindani, Marcos de Bortoli, Marcos Dallstella Schmidt, Marcos Colla, Marcos Alves, Osmar Braun Sobrinho, Marco Aurélio Arbex, Marco Antonio Ferreira, Márcio Loss, Márcio Bertelli, Marcilei Rossi, Márcia Triches Painim, Márcia Kozelinski Marcante, Marcia Beatriz da Silva, Marcelino Petrycoski, Magnória Bringuenti Dalmagro, Luiz Carlos Peretti, Luiz Carlos Lazarini, Luiz Augusto Esmanhoto, Luiz Afonso Wan-Dall Júnior, Luis Sérgio Lavarda, Lucio Paulo Nunes, Lucineti Aparecida da Silva Cordeiro, Luciana Alves, Lucélia Bagnara, Lucas Vaz Carneiro, Lucas Agnaldo Miranda Corrêa, Liris Guzela Vedana, Leticia Casiraghi, Leoni Ritzel Barbosa, Leonardo Handa, Leonardo Boesche, Leandro Signor, Laudi Vedana, Sérgio Luiz Wolker, Eloy de Lima, Laís Bernardino Zanona, Kerlin S. Zimmer, Kelen Simone Moreira, Kátia Burko, Jussara Sirena, Juscemari dos Santos, Nelson Bertani, Jurandir Peinado, Julius Martinelli, Julio Arlindo, Juliane Panho, Josemar de Bortoli, José Rogério de Carvalho, José Luiz Dauto, Jocemar Francio, Jocelei Fiorentin, João Neri Stedile, Jonas Nascimento, Joailson Agostinho, Stela Maris de Lara, Jean Thomazi, Jardel Bordignon, Jaqueline Dall Bello, Janete Scopel Toledo, Janesca Martins Pinto, Jairo Jair Martins (Em memória), Jacir de Cristo, Ivonei Loregian, Ivone Maria Preto Guerra, Ivo Pegoraro, Ivanil Pimentel, Ivandro da Luz, Itamar Francio, Ingrid Somacal, Henrique Benvenuto, Halex Bombieri, Guto Silva, Guilherme Silvério, Grasiela Renatta Scholz, Gledson Tramontini, Gerson Miotto, Frei Nelson Rabelo, Frank Schiavini, Francisco de Campos, Francieli Piacentini Maciel, Franciele Tomasini, Dilvo Belé, Flávio Sufiatti, Flávio Cesar Pedron, Fernando Silveira, Fernando Lazarin, Fausto Farias, Fabrício Preis de Melo, Everton Tomazzi, Everton Luiz Vieira, Alexandre Rufatto, Evandro Henrique Freire, Evandro Bertolini, Eva Zancanaro, Epitácio Antonio dos Santos, Aldir Vendrúsculo, Aldair Rizzi, Alaxendro Dal Piva,

Alaertes Cardoso, Agenor Felipe Krysa, Adriano Oltramari, Adriano Alvez de Souza, Adriane Hasse, Adriane Cristina dos Santos Ivanick, Adriana Klein, Márcio José Cavasini, Adenir Brocco, Ademir Mendes, Robson Luiz Montanari, Adão Luiz Gonçalves, Maristela Albani Dalla Costa, Adair Kill, Ênio da Luz, Emerson Theodorovicz, Emerson Semler, Emanuel Amorin Bastos, Ellison Marques, Elizeti Sartor, Elizete Huchak, Elizandro Ferreira, Eliseu Miguel Berteli, Eliane Terres Portela, Eliane Marcondes Gauze, Eliane Ballan, Eduardo Silvestre, Eduardo Jose Pletsch, Edson Luiz Fressatto, Álvaro Cattani, Edson Honaiser, Edemar Galeazzi, Edilsandra da Faveri, Eder Miguel Ortolan, Zulmir Bertuol, Edenilson Dall Bosco, Douglas dos Santos, Diogo Hartmann, Diandra Schmim Ribas, Dianalu de Almeida Caldato Denise Pedroso, Denise Costa, Denilson Toledo, Eli Lorenzoni, Andre Hamera, Andre Guarienti Almeida, Andre Budine, Anderson Luiz Michelin, Ana Seres Trento Comin, Altemir Ceroni, Aline Antonioli Pereira, Alfredo Fassini, Alexandre Lustoza de Carli, Delise Guarienti Almeida, Marcos Ramos, Olivio Gustavo Conte, Rose Amorim, Dirceu Ruaro, Débora Ceroni, Celito Bevilacqua, Célio Wessler Boneti, Celestino Ruchinski, Cassio Vanderlinde, Ivomar Mezoni, Alex Fabiano Duarte, Idene deluque, Carmem Lorenzoni, Sérgio Zarpellon, Cassiano Pettres, Carolina Bueno, Pedro Siqueira, Júlio Lattmann, Carlos Manfroi, Carlos Ferreira de Almeida (Em memória), Valmir Rodrigues Júnior, Luis Antonio de Mattos, Claudemir Zanco, Claudedir Farias, Ciro Rafael Criminácio, Mauro Gemelli, Billy Joaldro Dalla Costa, Balduino Rech, Badger Vicari, Normélio Bonatto, Anery Júnior Baggio, Cristiane Garbin, Augusto Santos, Ari Ignácio de Lima, Antonio Menegatti, Augustinho Polazzo, Géri Natalino Dutra, Cristiano Simionatto, Cristiane Colla, Clemair Bertol, Cleber Galina, Sérgio Bebber, Maria do Socorro, Enides Bortolini, Antonio Grzybovski, Antonio da Assunção Kroetz, Vanessa Guerra Stefani, Giovanni Bertuol, Antenor Gabriel, Tatiana Biolchi de Oliveira e Ildenir Miguel de Oliveira.

A atividade com empresas, órgãos e entidades, aliada a literaturas já existentes, nos levou a entendimentos do que pode ser aprimorado. Tudo tendo por base a visão de outros autores que compartilharam conhecimentos sobre soluções em gestão, aos quais também agradecemos.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina” - Cora Coralina.

# PREFÁCIO

## **O CONTÍNUO DESAFIO DE TRAÇAR RUMOS E ATITUDES PARA O DESENVOLVIMENTO**

O empresário vive cotidianamente de desafios e mudanças: novas legislações, pessoas com comportamentos e expectativas diferentes, tecnologias entrantes que revolucionam nossa forma de agir, economia em mutação constante e pressões de concorrentes que, mais e mais, buscam espaço e a conquista de novos consumidores. Não existe uma receita pronta para viver neste universo da administração que parece simples, mas é complexo e muitas vezes hostil.

Conciliar interesses da empresa com interesses de cada membro dela e as pressões externas não é tarefa fácil. Nem mesmo o maior dos visionários em gestão tem uma receita... Ela não existe, já que cada organização é diferente das demais, assim como as pessoas também possuem diferenças que as tornam únicas.

Uma das formas de reunir essa imensidão de variáveis e definir uma luz, um foco é o planejamento estratégico que continua sendo a melhor maneira de harmonizar objetivos, definir metas e partir para ação. O planejamento estratégico – ao longo da história – viveu atualizações que o melhoraram em aplicabilidade, mas também sofreu desgastes vinculados a sua forma de aplicação geralmente demorada e distante dos desafios das empresas. Tanto que o nome “planejamento estratégico” vem sendo deixado de lado dando espaço para outras ferramentas que têm ele presente em sua raiz, mas que procuram aprimorar a prática do que se planeja.

O fato é que o empresário é – por natureza – um executor pragmático. Ele busca que as ações saiam do papel e gerem transformações, aconteçam. Já o mundo acadêmico – em muitos casos – tem outro prisma ou outro ritmo de prática das coisas. A unificação entre teoria (academia) e prática (meio empresarial) resultou e continua se trans-

formando em conhecimentos aplicados de bom nível – o que sempre acreditamos e estimulamos, pois desenvolvem, de fato, a sociedade.

A transformação de uma empresa se dá a partir do estabelecimento de metas claras com a atuação das pessoas certas: simples, abertas, pragmáticas, motivadas, preparadas e dispostas a transformar. Muitas vezes é preciso trazer pessoas com conhecimentos aprofundados. Tanto que ciclicamente sempre houve a busca por estimular o surgimento de novos profissionais com conhecimento específico, tendo a liberdade para aplicar suas vivências e compartilhá-las na empresa, o que geralmente proporcionou bons resultados. Ocorreram erros também – em todas as organizações eles estão presentes –, mas no balanço geral estabelecer rumos e cercar-se de pessoas melhores que você para funções-chave da empresa é sempre uma boa opção.

Em 27 anos de atuação na indústria percebi que a evolução produtiva foi fantástica. Na empresa saltamos de 15 fogões fabricados ao dia para mais de 6.000 no mesmo intervalo de tempo. O volume de ações para evolução de uma empresa é significativo e exige atenção. Há uma significativa variedade de iniciativas para desenvolver produtos, definir processos, abrir gargalos produtivos, reduzir desperdício e custos, aprimorar a ação comercial, a logística, o administrativo, o financeiro, o RH, enfim, em todas as áreas há muita gente envolvida, muita estratégia e suas atitudes resultantes. E a estratégia parece simples, mas não é. Ela exige um amplo entendimento do atual cenário da empresa, compreensão do que está ocorrendo lá fora e, acima de tudo, o acompanhamento para ver se o que foi planejado se estendeu – de fato – para a prática.

Com a experiência de anos atuando em consultoria para diversas empresas, entidades e órgãos, os autores do livro HEIP apresentam uma solução diferente, inovadora, que visa acima de tudo unir o que a academia prega com o que o empresário deseja com uma prática facilitada e que esteja sintonizada às expectativas do empreendedor: desenvolvimento compartilhado de estratégias num sistema aberto, interativo e que permita o bom controle do que está ou não ocorrendo, permitindo ajustes na longa e eterna caminhada para o desenvolvimento que as organizações que buscam o sucesso trilham.

Num mundo cada vez mais competitivo seria presunção pensar que – isoladamente – podemos fazer a diferença de uma organização seja ela pública ou privada. Um presidente, um diretor geral apontam ritmos, mas precisam de gente capaz. A liderança – fortalecida por outras lideranças tendo propósitos comuns – com o uso de boas ferramentas de apoio e uma pitadinha de sorte pode proporcionar transformações significativas.

A estagnação é um risco que pode indicar retrocesso: o gestor, sem o tempo necessário para pensar maior, refletir, compartilhar ou formatar desafios para executá-los descentralizadamente corre riscos. Poderá ficar restrito a atividades limitadas a seu pensamento e a sua força de acompanhamento e execução, condenando sua organização a provável limitação.

A dinâmica evolutiva está no inter-relacionamento e no alinhamento de propósitos dos membros da organização para a prática bem sucedida. Tudo com a visão clara de caminhos a serem tomados. Mesmo num mundo que – tal sua realidade – faça com que esses caminhos devam ser revistos com mais frequência e sensibilidade para que, na incerteza, haja a certeza de que evoluir é possível e que oportunidades sempre existirão.

O livro evidencia comportamentos desejáveis em gestão, vivências de expressivas lideranças e explica como usar um *software* inovador de uso indutivo, de utilização em nuvem (Internet), multiacesso com controle individualizado, voltado a facilitar a estruturação e o controle do progresso de planejamentos estratégicos, projetos, reuniões, atas e comunicação interna, entre outras finalidades.

Um *software* que pode manter os profissionais no caminho do futuro que desejam alcançar e em condições de acompanhar o que está sendo desenvolvido é algo interessante e de utilidade cotidiana na gestão empresarial.

**Cláudio Petrycoski**

Empresário, presidente da Atlas Eletrodomésticos e vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP)



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	15
------------------	----

## CAPÍTULO 1

CONSTATAÇÕES PREOCUPANTES .....	21
---------------------------------	----

1.1 O pragmatismo .....	26
-------------------------	----

1.2 Ativação do Sistema .....	28
-------------------------------	----

## CAPÍTULO 2

SURGE O HEIP .....	33
--------------------	----

2.1 Conceituações .....	37
-------------------------	----

2.2 A interatividade de desafios.....	42
---------------------------------------	----

2.3 Análise ambiental .....	48
-----------------------------	----

2.4 Diretrizes .....	67
----------------------	----

2.5 Metas .....	72
-----------------	----

2.6 Conhecimento multiplicado.....	76
------------------------------------	----

2.7 Vontade .....	80
-------------------	----

2.8 Plano de ações .....	86
--------------------------	----

2.9 Atitude .....	91
-------------------	----

2.10 Priorizações.....	92
------------------------	----

## CAPÍTULO 3

TRANSFORMAÇÕES .....	97
----------------------	----

3.1 Compensação .....	98
-----------------------	----

3.2 Revisão transformadora.....	100
---------------------------------	-----

## CAPÍTULO 4

LIDERANÇA MOBILIZADORA .....	113
4.1 Competências .....	116
4.2 Liderança e o HEIP .....	119

## CAPÍTULO 5

MONITORAMENTO.....	127
5.1 Análises financeiras .....	130
5.2 Análise gerencial de resultados .....	134
5.3 Análise combinada .....	145
5.4 Outros indicadores .....	146

## CAPÍTULO 6

### OUTROS RECURSOS DO HEIP

DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS.....	155
6.1 Gerenciamento de reuniões.....	165
6.2 Análise estratégica de clientes – AEC.....	167

## CAPÍTULO 7

### ASPECTOS IMPORTANTES NA ESTRATÉGIA

<b>MARKETING INTERNO</b> .....	187
7.1 Bases da estratégia .....	192
7.2 Entenda fácil o HEIP .....	225
REFERÊNCIAS .....	237



# INTRODUÇÃO

“Planejar para quê? Eu gosto mesmo é da prática!”; “Aqui as coisas só ficam no papel.”; “Planejamento é coisa de teórico de faculdade – não acontece.”; “Quem sabe faz, quem não sabe ensina.”; “Meu tempo aproveito para pôr a mão na massa, para trabalhar mesmo..”; “Boi não engorda sem o olhar do dono e na organização eu tenho que estar pressionando, senão não acontece.” Os gestores e profissionais da iniciativa privada e da área pública, calejados por planejamentos prolongados, intermináveis e que foram concebidos com muito amor, mas, na prática, representaram poucas transformações realizadas, criaram verdadeira barreira – mais precisamente aversão – quando surge o nome ou a ideia de “planejamento estratégico” e seus significados práticos. Claro que em parte dos casos é mais prático “terceirizar” as causas daquilo que não está acontecendo, repassando a ferramenta ao consultor ou assessor do planejamento estratégico um ônus pela incapacidade gestora, dispersão, centralização e medo de perder poder, falta de priorização, de organização e até mesmo ego dos principais envolvidos que, sob o argumento de que têm de produzir a qualquer custo, acabam deixando pontos importantes da atividade de lado, passando a agir com maior intensidade sobre os efeitos dos problemas, o que se transforma num turbilhão de transtornos que por si só fortalece o interesse em sepultar o que foi coletivamente desenhado em trajetórias e metas. É adotada, então, a metodologia “trancos e barrancos” ou “vai como dá”, o que inibe muito o uso da intelectualidade, da reflexão e da antecipação aos fatos no cotidiano da organização, estando ela mais suscetível a problemas. Há ainda – como está evidenciado no livro – a questão do controle compartilhado e facilitado das ações previamente definidas que geralmente é um dos – senão o maior - vilões na cultura estratégica das organizações, ponto em que consultores geralmente acabam pecando, pois definem a análise de cenário (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), as conceituações (negócio, missão, visão e valores), os objetivos estratégicos, as metas e

pouco acompanham o que é essencial: a execução das ações de setores, indivíduos e da organização como um todo.

Com mais de 14 anos de experiência na área de consultoria para cerca de 1.000 organizações de diversas áreas (realizadas particularmente ou via Sebrae, Senai, Senac, prefeituras, outros órgãos públicos ou entidades representativas) e o apoio e dedicação de um talentoso jovem na área de TI, ocorreram pesquisas e o desenvolvimento de uma proposta que respeita bases estruturais, mas trabalha diferenciais visando eliminar prováveis falhas que tornaram negativa a aceitação do planejamento estratégico – tão desgastado para boa parte de quem conviveu com ele. A partir de tais propósitos – e para evitar o desgaste relacionado ao “planejamento estratégico” – houve a proposta de criação de um novo nome: HEIP - Horizonte Estratégico Interativo para Prática, que representa a integração de profissionais, fornecedores, parceiros e clientes ou beneficiados na busca pelo desenvolvimento contínuo da organização. Tudo com emprego de sistemas e ferramentas aprimorados para o desenvolvimento, a aplicação e o controle do que foi debatido, compartilhado, definido e aprovado pelos membros da organização como diretrizes prioritárias. Uma proposta que leva à reflexão interativa, ao trabalho e à prática, algo inspirado naquilo que o grande guru da administração Peter F. Drucker (1909-2005) evidenciava:

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

O livro apresenta uma nova proposta de gestão estratégica com o apoio de *software* de uso compartilhado na internet. Ele aborda assuntos vivenciados na prática e nos antecipa aquilo que deve ser evitado para que haja um verdadeiro compartilhamento de desafios com frentes efetivas de ações ao longo do período previamente

definido. Portanto esta obra oferece um alívio para aqueles com aversão ao planejamento estratégico: vocês possivelmente estavam certos na rejeição. Afinal, sem o trabalho a aplicação prática monitorando o que foi planejado tudo fica no campo das ideias, o que - com certeza - não é o propósito de quem dirige uma organização e uma realidade que irrita quem participa das atividades de planificação. Os *cases* evidenciados são baseados em histórias reais vividas desde o início de atividades em consultoria e vivências como funcionários, consultores e gestores de organizações empresariais, órgãos e entidades.

Você acompanhará a estruturação das conceituações e sua utilidade no horizonte estratégico da organização; a análise ambiental com ênfase para análise de concorrentes; as priorizações; as diretrizes e metas e o desdobramento delas em planos de ação, com acompanhamento diferenciado e proativo das etapas de evolução. O *software* disponibilizado permite que o gestor acione sistemas que disparam avisos para ele mesmo e aos envolvidos na ação quando ela estiver próxima do atraso ou atrasada. É algo que facilitará muito na etapa de controle e gestão do desdobramento do que foi planejado em ações práticas favoráveis à organização.

Existem os indicadores estratégicos que poderão nortear-lo a retirar de um emaranhado de informações que as organizações geralmente acumulam dados que possam evidenciar sua rentabilidade, seu ponto de equilíbrio e principalmente auxiliar na identificação de saídas evolutivas. Tudo visando maior competitividade nos quesitos de qualidade, inovação e produtividade. Também há abastecimento de dados com pesquisas realizadas sobre fornecedores, colaboradores internos e com a opinião de clientes e a possibilidade de abertura de projetos especiais por departamento, por profissional ou para a organização como um todo.

Tudo foi desenvolvido buscando suprir lacunas observadas no contato com empresas, entidades e órgãos públicos. Tais experiências dão bases práticas para fazer com que o HEIP potencialize resultados, permitindo o uso de ferramentas usuais e interativas – como poderá ser percebido ao longo da leitura.

E o que nos levou a desenvolver o HEIP – Horizonte Estratégico Interativo para Prática? O entendimento de que há um trabalho importante a ser desenvolvido nas organizações públicas e privadas. Os administradores públicos geralmente estão distantes do acesso a *softwares* de estratégia, mas para se reelegerem precisam otimizar o uso de recursos e principalmente potencializar a capacidade de seus assessores de confiança (secretários, gestores, diretores). Já as empresas se deparam com uma concorrência cada vez mais intensa e globalizada, profissionais cada vez menos comprometidos e focados em suas respectivas tarefas. Tanto que, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, a produtividade brasileira está estagnada há três décadas. Chega a ser cinco vezes menor que a de trabalhadores nos Estados Unidos e outras publicações de credibilidade apontam que a Alemanha, com jornada de trabalho inferior e mais dias de férias, chega a contar com trabalhadores três vezes mais produtivos que os brasileiros.

Provavelmente na baixa produtividade reside também a falta de alinhamento entre o que é pensado e o que é praticado... E o efeito colateral tem um peso econômico pouco mensurado e muitas vezes tardio. Em 20.10.2011, a revista *Exame* publicou que 26,9% das pequenas empresas não conseguiam se manter nos primeiros anos de vida, segundo apontamentos do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Já o site G1.Globo.com, de 28.08.2012, destacou que empresas “novatas”, que ingressaram no mercado em 2010 geraram 1 milhão de empregos. Segundo a mesma publicação, a maior dificuldade envolvia a mortalidade das empresas. De 2009 para 2010, 16,3% encerraram atividades, algo que representava 736 mil empresas. Considerando um período maior, de três anos, o percentual saltou para 48,3%. É verdade que caiu muito a mortalidade em relação aos anos anteriores, mas também é verdadeiro que a economia passou – nos períodos citados – por momentos positivos, muito distantes dos vividos nas décadas de 1980 e 1990.

É fundamental virar o jogo da competitividade em diversas áreas e o HEIP pode ser uma ferramenta de apoio altamente interessante...

# CAPÍTULO 1



## CONSTATAÇÕES PREOCUPANTES

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) realizaram pesquisa entre 2000 e 2011 e constataram a existência de mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil. Pelo levantamento elas representavam 99% dos negócios do país, gerando mais de 15 milhões de empregos formais. Tendo em vista a importância das micro e pequenas empresas no cenário nacional, Marcelo Silveira Dalle Teze e Vanderlei Pinheiro Correia realizaram com o apoio do Sindimetal Sudoeste, um estudo pelo Senai Paraná com publicação de artigo no livro “Práticas de Gestão de Produção e Operações”, publicado em 2012, em trabalho da Faculdade de Tecnologia do Senai Londrina sobre empresas do APL - Arranjo Produtivo Local das Empresas de Utensílios Domésticos e Produtos em Alumínios do Sudoeste do Paraná, onde se concentra o segundo maior polo brasileiro na área e também reflete realidades vividas por empresas de médio e grande portes.

APL é um aglomerado de empresas com especialidade produtiva similar melhor definido por Albaglie e Brito (2002):

É a aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, em um mesmo espaço geográfico (um município, conjunto de municípios ou região) com identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento.

O principal objetivo da pesquisa realizada por Dalle Teze e Correia foi analisar a intensidade do emprego do planejamento estratégico e seus desdobramentos no APL. Houve aplicação da metodologia de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva envolvendo 23 empresas do APL para verificar se existia e como era a aplicação do planejamento estratégico nas empresas. O arranjo produtivo contava com 34 empresas que representavam aproximadamente 12% do total no setor do Paraná, proporcionando a geração de aproximadamente mil empregos diretos, quantidade próxima a 18% do que era gerado no setor no Estado. As indústrias apresentavam maior concentração nos municípios de Francisco Beltrão, Pato Branco e Marmeleiro.

Formado essencialmente por empresários que no passado eram funcionários de outras empresas do segmento, o APL de Alumínios, como também é conhecido, enfrentava um estrangulamento na capacidade produtiva e dificuldade para atender demandas do mercado. Concentrava ações em produtos de baixo valor agregado, algo que gerava e gera certa angústia entre empresários por possíveis concorrentes futuros, especialmente da China. Apesar da conjuntura ameaçadora, as bases referenciais e culturais de tais empresários os tornavam sem interesse pela adoção de técnicas mais avançadas de planejamento e gestão. Suas experiências tornaram a busca pela estratégia aplicada nas organizações uma opção pouco procurada por “parecer distante da prática cotidiana”.

Entre os maiores problemas enfrentados pelas empresas estavam a falta de mão-de-obra qualificada (47,37% dos apontamentos), pequeno espaço físico para a indústria (10,53%) e falta de capital de giro para atender a demanda (10,53%). Aspectos que davam a entender uma falta de articulação mais intensa, muitas vezes interna, para aprimorar a qualificação do pessoal – um gargalo; a inovação no desenvolvimento de produtos; necessidade de melhor aproveitamento dos *layouts* e aplicação de conceitos “*lean*” de produção e ainda baixo valor agregado nas vendas, bem como pouco entendimento sobre ciclo operacional, o que vinha comprometendo a liquidez e exigindo busca mais intensiva por capital de giro e recursos de terceiros, geralmente caros.



Na mesma pesquisa, apenas 15,4% dos empresários apontaram que buscavam solução dos problemas através da planificação estratégica. Os demais responderam não (30,8%) e parcialmente (53,8%). Portanto a grande maioria não acreditava no planejamento estratégico como uma grande alternativa para reversão de seus problemas.

Entre aqueles que usavam o planejamento estratégico pouco mais de 23% acreditavam que a ferramenta gerou mudanças táticas (preparar pessoas a agir ordenadamente) reais, numa demonstração clara de descrédito ao que até então vivenciaram, podendo haver aí também interferência de consultores ou de quem aplicou a ferramenta. Foi constatado que 76,92% dos entrevistados aplicaram menos de 60% daquilo que planejaram em iniciativas de caráter tático. Um percentual também bastante baixo e reflexivo.

Entre os que utilizaram o planejamento estratégico pouco mais de 17,5% acreditavam que aquilo que foi planejado se transformou em ações operacionais. Ou seja: a minoria dos planos se transformou efetivamente em ações práticas e transformadoras. É, sem dúvida, algo grave e que coloca sob um olhar diferente a forma de desdobramento do que foi planejado, exigindo possivelmente uma presença mais cotidiana de gestores no acompanhamento da relação planejamento x execução, sendo um indício de que o controle se mostra falho ou com periodicidade de avaliação distante.

Os entrevistados que usaram o planejamento estratégico foram questionados sobre quais ferramentas adotadas para transformar aquilo que foi definido em ações táticas – de preparo do grupo e operacionais – ação em si. Entre eles, 35,29% declararam que não usaram qualquer ferramenta; 29,41% evidenciaram que as reuniões eram base das ações; 5,88% adotaram o PDCA (Planejamento - Desenvolvimento - Controle - Ação); 5,88% o MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas); 5,88% empregavam ordens de serviço; 5,88% planos de ações simples; e 11,76% apresentaram alternativas pouco ou nada sintonizadas com táticas para operacionalizar planejamentos.

Entre as empresas que adotaram o planejamento estratégico houve um horizonte de tempo de aproximadamente 21 meses,

havendo revisões a cada quadrimestre. Tais revisões provavelmente não obtiveram boa condução e resultados, gerando também dúvidas sobre a forma de condução das ações rumo a um determinado caminho, a uma visão de futuro.

Na avaliação da compreensão dos gestores sobre conceituações apenas 30,77% deles responderam corretamente o que seria a missão da empresa, percentual que tende a diminuir se avaliado o entendimento dos demais profissionais. Na compreensão da visão, 40,85% deram respostas corretas e outros 14,28% foram parcialmente corretos. De um modo geral há um entendimento, uma noção sobre planejamento estratégico, porém a prática geralmente é algo distante da realidade cotidiana da organização. Tanto que a avaliação aponta que mais de 53% dos pesquisados não tinham um entendimento claro sobre a aplicação e a utilidade da missão na empresa. E mais: 38,46% apontaram que a direção não participa ativamente do planejamento estratégico, o que é um indício claro de um fim frustrante para tudo que foi desenvolvido.

Houve ainda a busca pela identificação de causas da não adoção do planejamento estratégico entre os pesquisados. Nela, 33,3% evidenciaram que não conheciam bem a ferramenta; 28,6% disseram que demora muito para aplicar; 14,3% apontaram que as ideias não saem do papel; 9,5% disseram que é muito difícil; 4,8% ressaltaram que não deu certo; e os demais não responderam. A grande maioria não conhece bem a ferramenta com profundidade suficiente para tomar decisão de consumo ou tem uma compreensão de que ela é pouco útil. Entendem que o planejamento estratégico é muito lento para aplicar e geralmente não é convertido resultados práticos.

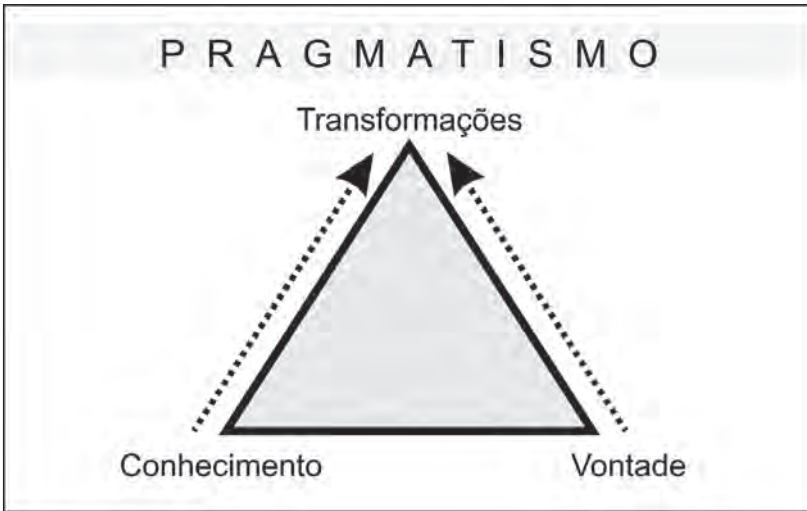
A forma de aplicação do planejamento estratégico entre quem o adotou também foi avaliada. Observou-se que 35% das empresas contrataram consultores; 20% dos pesquisados realizaram curso para posterior aplicação; 15% buscaram apoio de empresas do Sistema Ss (Sesi, Senai, Sebrae,...); e 10% tiveram um funcionário liderando a aplicação. Os demais não responderam. Na pesquisa foi identificado que a contratação de consultoria melhorou os resultados de implantação do planejamento estratégico.

Se você perguntar eles negam e até distorcem tal constatação. Mas o meio acadêmico relata ou tem dificuldades em interagir e fazer extensão de conhecimento para a iniciativa privada, e os gestores da iniciativa privada – pela alegada escassez de tempo – acreditam que professores universitários e seus alunos são pouco objetivos e práticos, tornando o “casamento” em favor do desenvolvimento da organização difícil e muitas vezes traumático. Uma lamentável realidade que gradativamente vem sendo superada, mas a composição diretiva das empresas pesquisadas demonstra que a academia ainda não ocupou espaço em funções estratégicas. Entre os gestores entrevistados, 61,54% não possuíam nível superior e, portanto, uma cultura acadêmica, o que reflete uma realidade das micro, pequenas e médias empresas. Pelo histórico de vida de seus gestores há intensa valorização da prática e muitas vezes soluções pelo método “tentativa de acerto ou erro”: o operacional (colocar a mão na massa) passa a ser soberano. Assim tais gestores acabam desconsiderando possivelmente por desconhecimento, bases essenciais da descentralização, com delegação de tarefas e, principalmente, do pensamento estratégico compartilhado. Os gestores com tal perfil normalmente dedicam a maior parte do tempo para ações meramente operacionais. Dão pouco espaço de tempo para o tático, não preparando condições e pessoas para o trabalho de resultados e disponibilizam frações de horas ainda menores para o estratégico, dificilmente agindo naquilo que é altamente relevante para a vitalidade da atividade. Dedicar tempo para reflexão, pensamento, para boa parte dos gestores não é trabalho. Justamente aí pode acabar se consolidando uma aversão ao planejamento que o incomoda por “parar” a organização e há possibilidade potencial para o distanciamento do acompanhamento da aplicação prática do que foi definido em grupo, pois para a pessoa voltada para a prática isso “rouba tempo” produtivo do negócio.

## 1.1 O PRAGMATISMO

O pragmatismo existe com intensidade na cultura brasileira, portanto, também, nas organizações públicas e privadas. Merece atenção, pois se insere desde as fases de infância, quando pensar para fazer algo era e – em muitos casos – continua sendo rechaçado pelos adultos que interpretam a reflexão como preguiça e logo disparam: “Não perca tempo fulano! Trabalhe!”. Portanto trabalhar, na compreensão dos jovens, segundo o que passam seus pais, é partir logo para a execução. Não envolve pensar ou refletir, algo definido como perder tempo. Infelizmente é a forma de educação que boa parte da população adulta emprega na relação de orientação para o trabalho com os filhos.

Cabe, por outro lado, ressaltar que as pessoas que partem para a prática geram transformações de fato e em muitos casos são empreendedoras bem sucedidas. Aliás, o pragmatismo apresenta aspectos filosóficos originados nos Estados Unidos. Há, nele, o entendimento de que a ação humana, movida pelo conhecimento e pela vontade, altera limites da condição existencial, gerando transformações que podem ser positivas ou negativas. Para os pragmáticos o sentido de tudo está na utilidade – no efeito prático real. E sejamos sinceros: de que vale o conhecimento sem a prática? Até mesmo a lógica do pragmático é de que as ideias só são interessantes quando servem para solução imediata de determinados problemas. Há uma supervalorização da utilidade imediata em tudo que se faz. Algo que não deixa de ser interessante. Mas possivelmente passa a ser a grande barreira para adoção e prática do modelo convencional de planejamento estratégico que demanda tempos maiores de interação, diagnóstico, planificação e execução.



O pragmatismo também oferece riscos. Existem gestores excessivamente pragmáticos que pulam etapas de planejamento e suas conceituações e compartilhamento de desafios. Para ter atitudes assertivas muitas vezes é necessário buscar a maturação de pensamento da equipe. Sem isso ela pode não estar pronta para auxiliar na análise do posicionamento da organização no cenário em que atua, definindo de forma superficial ou errônea rumos a tomar através da definição de diretrizes ou objetivos e metas “atropelados”. Sem essa etapa de estratégia compartilhada com ampla reflexão o pragmatismo pode gerar uma adesão superficial da equipe que parece estar junto, mas se sente distante daquilo que está no papel e pode contribuir pouco nos direcionamentos e diagnósticos importantes para o desenvolvimento.

A vontade do pragmático geralmente é tão intensa que lhe falta sensibilidade e habilidade para conduzir a organização de forma coletiva. Aí surge aquele tipo de organização em que se o gestor se ausentar o colapso é certo. Possivelmente por um histórico de centralização extrema e entendimento individualizado dos rumos a serem tomados no cotidiano. É algo que ocorre ou por ego exacerbado que tem como reflexo a presunção ou – por outro lado – baixíssima autoestima com a dificuldade, mais precisamente temor do gestor de se cercar de pessoas melhores do que ele.

Mesmo com a cultura pragmatista – para o bem da organização – não é aconselhável perder de vista o entendimento de estratégia tão bem definido por Mendes (2012):

É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver: o tipo de organização econômica e humana que deseja proporcionar aos seus acionistas, funcionários e à comunidade.

## 1.2 ATIVAÇÃO

**Acesse**  
**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**

e conheça as opções de planos para a sua atividade.

Um gerenciador incrível de tarefas, de comunicação interna, de projetos e planejamento estratégico.

E mais: Gestão inteligente de reuniões, priorizador de tarefas e gestão financeira de atividades.

Acesse a versão demonstrativa deixando seu e-mail na primeira tela do site. Fácil, rápido e sem complicações.

Mas antes recomendamos que assista o vídeo “Como fazer as configurações iniciais”, com acesso também na tela inicial.

Conteúdos internos que falam de planos de 12 meses não são válidos nesta versão eletrônica gratuita do livro.

Confira os Planos e suas permissões que sempre estão atualizados no site [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) em Planos.

Planos mais completos e renovação de licença têm custos adicionais. Entre em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) e se informe.

Você está no Plano Prata. Veja as permissões de acesso por plano:

Configuração de Planos do Heip					
	Vantagens	Bronze	Prata	Ouro	Diamante
1	Suporte técnico	Não	Não	Sim #	Sim#
2	Video-aulas básicas	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Video-aulas avançadas	Não	Não	Sim	Sim
4	Livro	Não	Sim	Sim	Sim
5	Suporte em Implantação*	Não	Não	30 min/mês*	60 min/mês*
6	Vigência	1 mês	12 meses	Mensal	Mensal
7	Número máximo de usuários	Até 10	Até 20	Até 40	Acima de 40
8	Limitação de planejamentos estratégicos	Ilimitado	Máximo 1	Máximo 2	Máximo 2
9	Limitação de projetos	Ilimitado	Máximo 10	Máximo 40	Máximo 50
10	Limitações de metas	Ilimitado	14	80	Ilimitado
11	Limitação de ações por meta	Ilimitado	15	Ilimitado	Ilimitado
12	Módulo finanças estratégicas	Sim	Sim	Sim	Sim
13	Módulo diagnósticos internos	Ilimitado	até 5	Ilimitado	Ilimitado
14	Módulo comunicação interna	Ilimitado	20 notícias	Máximo 150 notícias	Máximo 300 notícias
15	Módulo reuniões	Ilimitado	40 reuniões	Ilimitado	Ilimitado
16	Banco de dados exclusivo	Não	Não	Não	Sim
17	Treinamento com instrutor	Não	Não	Sim	Sim
18	Capacitação inicial à distância	Não	Não	Sim	Sim
19	Criação do banco de dados inicial	Não	Não	Sim	Sim
20	Impressão de relatórios	Não	Parcial	Integral	Integral
Configurações sujeitas a alterações com dados atualizados no site <a href="http://www.heip.com.br">www.heip.com.br</a> ou <a href="http://www.ecolbrasil.com.br">www.ecolbrasil.com.br</a> .					
* Os tempos não são cumulativos de um mês para outro com orientações exclusivas à distância por voip, chat ou e-mail.					
# Limitado a um treinamento coletivo à distância de aproximadamente 1 hora, com instrutor, por trimestre não cumulativo.					

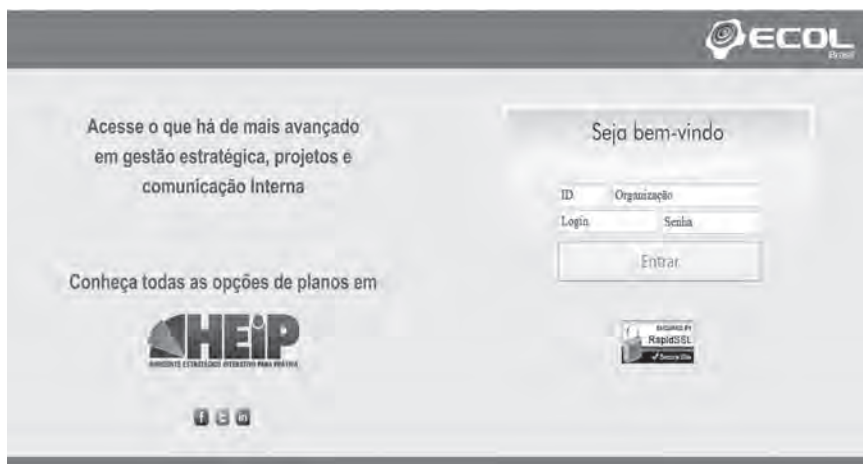




# CAPÍTULO 2



# SURGE O HEIP



O *software* HEIP é um sistema de uso indutivo, de utilização em nuvem, multiacesso com controle individualizado, voltado a facilitar a estruturação e o controle do progresso de planejamentos estratégicos, projetos, reuniões, atas e comunicação interna, entre outros aspectos como indicadores e finanças estratégicas.

Suas vantagens: 100% em ambiente *web* com certificado SSL que amplia a segurança no trânsito de informações; rastreabilidade das ações por projeto, diretriz, meta, responsável, setor e plano de custos; comunicação potencializada; versatilidade; preservação de dados e logins individuais.

Dentro do Horizonte Estratégico Interativo para Prática - HEIP é mantida a vontade do pragmático e com as amplas alternativas de monitoramento das ações, o que foi para o campo operacional (prático) tende a acontecer. Mas não podem ser deixados de lado princípios essenciais de alinhamento coletivo de estratégias, como o desenvolvimento de conceituações (negócio, missão, visão e valores), o compartilhamento de desafios, a análise ambiental e, a partir de daí, começa a definição de diretrizes e metas que geram um conhecimento maior sobre o negócio e a vontade de tornar aquilo que foi debatido e estabelecido como caminho para o

futuro, realidade através de um plano de ação que contará com bom monitoramento via sistema de *software* pela internet e com o apoio de uma liderança mobilizadora que tenha habilidade no *marketing* interno na motivação e na comunicação para que as transformações aconteçam em determinado período, gerando assim, também, o compartilhamento de compensações ao grupo envolvido.



Fique atento. Plano de ação – por melhor que seja e com o máximo de acompanhamento – não funciona como deveria sem que haja a vontade, a organização e a atitude dos envolvidos, começando principalmente pelos dirigentes da organização: diretor, gerente geral, governador, prefeito, chefe, secretário, presidente, seja a função que for. Todos devem estar comprometidos do início ao fim das atividades. Só assim teremos de fato o HEIP rodando. Sem essa vontade de fazer acontecer – pragmatismo – aliada ao compartilhamento, que envolve bom relacionamento e comunicação, o resultado finalístico do planejamento, sua visão e o alcance de metas podem ser seriamente comprometidos, como pelo sistema convencional de estratégia geralmente é.

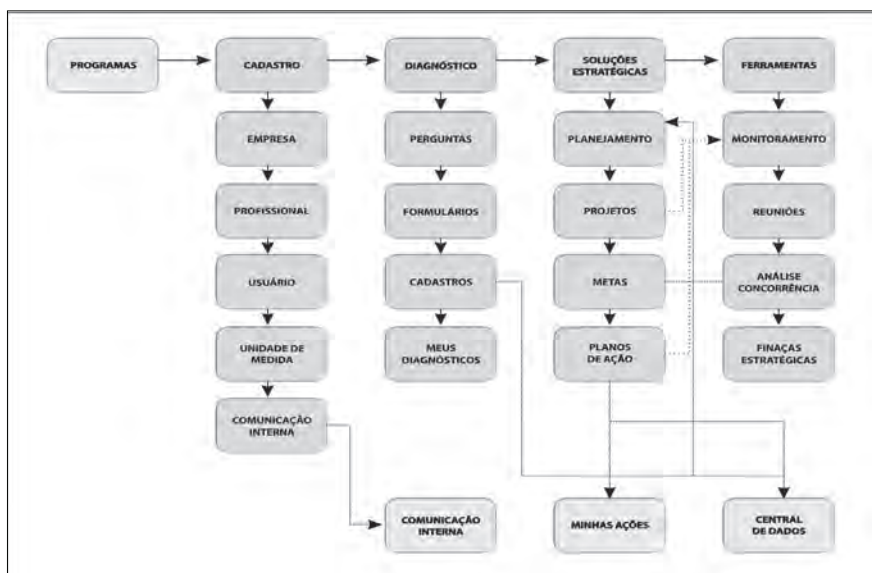
Existem gestores das áreas pública e privada que são conhecidos como verdadeiros “tratores”, passando por cima de qualquer coisa pelo foco em tornar realidade aquilo que tem em

mente, descartando completamente o compartilhamento. Os envolvidos geralmente aderem por imposição, medo de perder espaço e não pelo convencimento. O resultado em médio e longo prazo geralmente é abaixo do que utilizando essa energia de forma mais ordenada e interativa. Basta tais gestores desistirem da empreitada que o comprometimento coletivo se evidencia: fracasso. Vale lembrar que imediatistas são muitas vezes oportunamente instintivos – pois quando sentem que não dará certo largam o problema para que outros resolvam ou assumam o fracasso.

Não é uma crítica aos pragmáticos. Afinal eles tiram muita gente da zona de conforto – da acomodação e, por outro lado, a sociedade se beneficia com isso, pois ao seu estilo e muitas vezes pagando mais caro geram transformações. Vale ressaltar: o que importa é a prática alinhada à estratégia compartilhada.

No HEIP tudo começa com cadastros gerais no *software* envolvendo lançamento de dados da organização, dos profissionais, dos níveis de acesso e das unidades de medida e dados para o planejamento inicial, algo que antecede o encontro de compartilhamento.

Abaixo seqüência adotada no HEIP:



O horizonte de tempo de validade do que será trabalhado é variável e depende de cada tipo de organização. Um trabalho para o Fórum de Desenvolvimento de Pato Branco, no sudoeste do Paraná, acabou analisando um horizonte de dez anos à frente. Há empresas que trabalham o mesmo horizonte, dependendo de sua estratégia; algumas contemplam cinco anos, a maioria dois anos, mas algo é comum entre as organizações que fazem acontecer. As revisões do planejamento ocorrem pelo menos anualmente. A tendência é de que haja revisões trimestrais, ou seja, quatro verificações rápidas ao longo do ano e uma reflexão mais aprofundada no término dos 12 meses.



Vale lembrar que o Sistema HEIP é disponibilizado dentro do “Plano Prata”, com acessos válidos por 12 meses e apresenta limitações de uso em relação a versões mais avançadas como Ouro e Diamante.

## 2.1 CONCEITUAÇÕES



Antes do encontro anual ou grande encontro com os colaboradores envolvendo praticamente todos os setores da organização, o gestor pode começar a definir data, local contando com infraestrutura como mesas e cadeiras móveis, som, dinâmicas, ar-condicionado, convites, camisetas e materiais de apoio (papéis, canetas, multimídia, computadores...) e também elaborar uma proposta prévia das conceituações. Elas poderão ser revisadas – caso já existam – ou ajustadas e validadas pelo grande grupo se forem pela primeira vez apresentadas. É importantíssimo dar liberdade para interação entre os participantes nessa etapa, com livre diálogo, preferencialmente num debate coletivo.

Na apresentação é interessante inserir o conteúdo em local de visualização coletiva e estar apto a ouvir opiniões e alinhar conceitos, ajustando o conteúdo e fazendo com que haja a percepção de que, de fato, o grupo auxiliou na definição final e interferiu diretamente na validação para implantação.

No momento de definir o negócio é bom ser mais aberto a entender num amplo contexto o que a organização oferece. Se for

uma escola profissionalizante, por exemplo, ela tem como negócio “proporcionar novas oportunidades a partir da profissionalização”. Se for um jornal, por exemplo, o negócio pode ser “oferecer conteúdos atualizados aos leitores”.

No momento de definir a missão estaremos trabalhando os motivos que levam a organização a existir hoje, neste exato momento. É bom instigar o grupo a estruturar ou criar uma missão. Pode começar com a frase que depois tem seu início eliminado da missão finalizada: “Existimos hoje para ...”. O complemento da frase é a razão de existência do negócio. Sua organização não está no mercado ao acaso. Ela tem uma razão existencial. Do contrário será nada atrativa e tende a desaparecer. Exemplo de missão de uma empresa que presta serviços de manutenção de computadores: “Oferecer soluções rápidas e efetivas na manutenção de equipamentos de informática”. Exemplo de missão de um sindicato setorial: “Proporcionar o fortalecimento da classe com a representação dos interesses dos associados e difusão de novos conhecimentos que fortaleçam o setor”.

Podemos perceber que tanto a empresa como o sindicato apresentou um propósito existencial. Até esse momento poucas novidades. Mas os pragmáticos de plantão, que geralmente se apresentam cobertos de razão, são taxativos em enfatizar que tais textos geralmente ficam fixados numa bela placa da organização que para pouco ou nada serve.

Missão e visão geralmente têm desdobramentos cotidianos para que também se convertam em ações pontuais. Assim serão realmente alvo de atitudes imediatas (missão) ou posturas voltadas para um amanhã planejado e mais promissor (visão).

Então, definidas e aprovadas coletivamente a missão e a visão ambas devem fazer parte dos desdobramentos táticos e operacionais posteriores. Do contrário – como frequentemente se observa – se transformarão meramente em ornamento de parede e nada mais, assim como os valores. Eles devem refletir sentimentos reais e próximos das expectativas dos gestores da organização. Geralmente um exemplo deve levar aos valores da organização. Lembre o



momento da contratação de um profissional. Alguém experiente vai conversar com o novato e explicar o funcionamento da organização e o papel dele. Chega o momento final do diálogo em que o profissional experiente ressalta pontos que merecem atenção especial. “Na organização você terá tudo o que foi apresentado, porém ela não tolera que você...”. O conteúdo que surge a partir daí pode indicar valores na relação da organização com os ambientes externo (mercado, fornecedores e sociedade) e interno (colegas e fornecedores). Como exemplos mais comuns: integridade nas relações; foco em oferecer resultados; socialmente correta entre outros aspectos que podem e devem representar valores reais e praticados. Se não ocorrerem de fato não são valores, já que verdadeiros possuidores de valores fazem com que eles sejam – ao custo que for – adotados e aprimorados.

Muito cuidado com os valores, pois eles podem evidenciar pontos demagógicos que não refletem a realidade da organização. Se nos valores constar que a empresa é socialmente correta e os colaboradores não recebem corretamente horas extras e a remuneração temos aí uma discrepância que pode ser fatal para a verdadeira adesão dos profissionais à proposta de desenvolvimento existente. Ninguém vai aderir completamente aos desafios evolutivos propostos se sentindo enganado. É importante ter ética para fazer com que haja de fato valor no que se propõe. O sociólogo e historiador norte-americano Richard Sennett diz que “valor é uma ideia querida por um indivíduo ou conjunto de indivíduos que convivem. Querida porque, um dia praticada, se mostrou valiosa na solução dos problemas que esses indivíduos enfrentam em sua história”. Para que seja “querida” deve ser de fato incorporada internamente por cada um em seus sentimentos.

Certa vez o dono de uma empresa comercial de varejo reclamava muito da falta de adesão de seus colaboradores e que já havia contratado muitos consultores que mais pareciam buzina de avião, servindo para nada. O fato é que ele tinha razão: os consultores não conseguiam fazer os colaboradores mudarem. Afinal, quem precisava mudar era o “dono” da empresa, principalmente em sua postura ética e na aplicação de valores. Superficialmente a empresa

parecia perfeita, mas havia um clima de rebeldia interna e insatisfação plena, pois horas extras e benefícios eram nulos e ao mesmo tempo o “dono” ostentava veículos novos e outros investimentos.

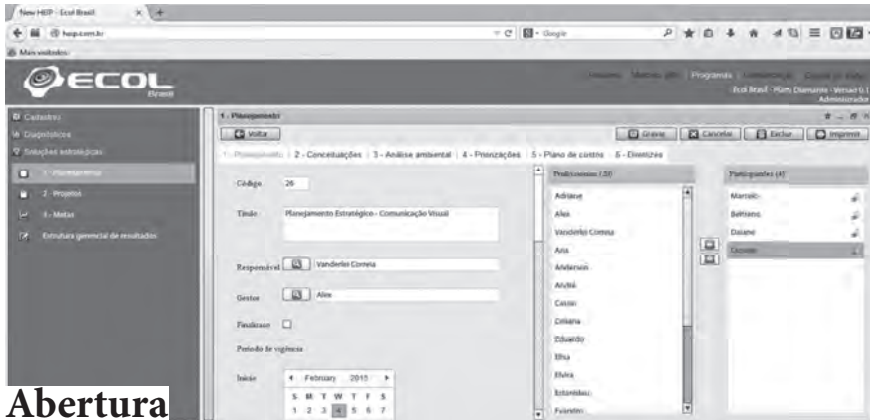
O fato é que mesmo trabalhando num lugar estruturado ninguém gosta de se sentir enganado e os efeitos colaterais surgem: baixa produtividade, absenteísmo, “*turn-over*” e desperdício. Enfim, atitudes sem ética que geram queda na competitividade da organização, seja ela privada ou pública. É uma realidade que exige desafios ainda maiores, pois a aplicação de valores positivos adotados tanto por empregadores como por empregados tem seu viés positivo num país onde a política partidária não apresenta seriedade. Mas, por outro lado, pelo mau exemplo dado, gera acomodação e naturalmente excesso de atestados médicos e atividades com baixo comprometimento. Servidores da área pública precisam ver com maior intensidade sentido para sua existência como profissional. Porém muitas vezes se sentem desmotivados pela incoerência nos tratamentos diferenciados entre eles e ocupantes de cargos comissionados.

Se integrarmos missão, visão e valores teremos a essência existencial da organização. Reforçamos – não pode estar restrita a um painel na parede. Devem viver na alma da organização e até mesmo em seus planos de ação.

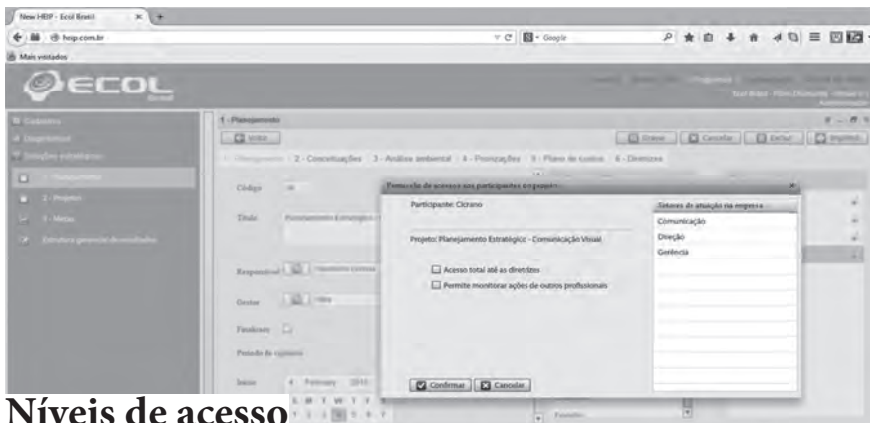
Voltamos a alertar: gestores que querem fazer textos bonitos sem essência e principalmente prática daquilo que acreditam podem estar se desgastando junto a colaboradores e à sociedade em si. Antes de difundir conceitos sobre sua organização é importante que ela esteja de fato alinhada ou disposta a se alinhar ao que se propõe. Senão tudo é percebido como hipocrisia e cai no descrédito absoluto. Winston Churchill disse que “por mais brilhante que a estratégia seja, você deve sempre olhar para os resultados”.

Baruch Spinoza (1632-1677), fundador do cristianismo bíblico moderno, escreveu que “ético é almejar o que é útil para todos em comum”.

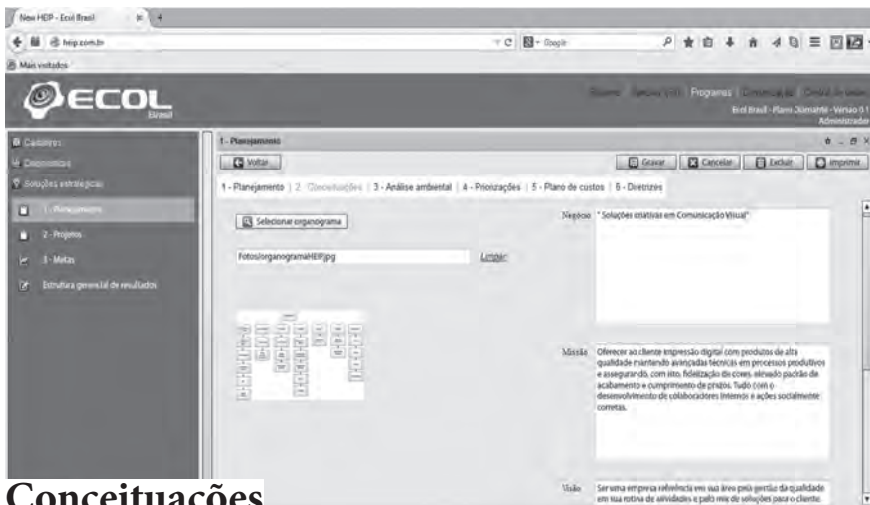
No aplicativo do HEIP há espaço para registro das conceituações, conforme exemplo a seguir:



## Abertura



## Níveis de acesso



## Conceituações

A imagem mostra espaço para conceituações (Negócio, Missão, Visão e Valores), Organograma e permite que você faça a Análise Ambiental, as priorizações, o plano de custos e defina as diretrizes. De Andrade (2012) diz que “a relação estratégia-estrutura constitui um tema de fundamental importância para as organizações. Elas precisam de uma estrutura organizacional apropriada. “O assunto geralmente mexe com pessoas e até gera controvérsias, pois altera poder e formas de relacionamento. Em empresas industriais, por exemplo, muitas vezes o responsável pela qualidade está abaixo do profissional responsável pela produção. Uma realidade que faz com que sejam, muitas vezes, jogados para “baixo do tapete” muitos problemas que, tendo o gestor da qualidade mais independente, não seriam escondidos. Ter uma estrutura funcional de organograma, com ocupantes de cada departamento, clara e difundida é muito importante para a organização desde que haja consciência das competências para cada função que veremos mais adiante. Também existe a multidivisional, que envolve a distribuição de funções por divisões de produtos; a matricial, que integra as necessidades da função com as de projetos, criando redes de relacionamento. Em geral é ideal ter áreas bem definidas e a difusão de quem atua nelas. Muitas empresas até tem organogramas que ficam desatualizados ou caem no desuso, formando-se uma hierarquização natural.

## 2.2 A INTERATIVIDADE DE DESAFIOS



Antes de iniciar a etapa de compartilhamento com um encontro geral da organização é necessário preparar-se para gerenciar tal processo. Com a influência de indagações do eterno Peter Drucker e das vivências nas atividades em gestão surgem perguntas que devem ser repassadas ao grupo com algumas semanas de antecedência. Antecipe o preparo dos envolvidos. Uma atitude simples, mas que pode facilitar muito a análise ambiental e as definições das diretrizes.

- 1) Onde nos saímos melhor do que o previsto?
- 2) O que podemos melhorar no que já somos muito bons?
- 3) Quais nossos diferenciais competitivos (possuímos, o concorrente não possui e demorará a conseguir)?
- 4) O que pode nos tornar ainda mais competitivos?
- 5) Em que podemos mudar o destino positivamente da organização?
- 6) Quando devemos mudar o que estamos fazendo? Motivo:
- 7) O que devemos abandonar, pois não faz mais sentido?
- 8) Qual o perfil do nosso cliente/usuário? Quem é ele? O que espera de nós?
- 9) O que nossos clientes ou usuários valorizam?
- 10) O que a organização faz pelo cliente/usuário hoje?
- 11) O que fará pelo cliente/usuário no futuro?
- 12) Conheço bem os não clientes/usuários? Por que não compram de nós ou usam nossos serviços?
- 13) O que esses não clientes/usuários valorizam ou levam em consideração que não oferecemos?
- 14) O que faço na prática para o cliente/usuário perceber que estamos colaborando e existimos?
- 15) Quais os pontos críticos na relação com o cliente/usuário (onde podemos perdê-lo ou irritá-lo)?
- 16) O que fazemos para evitar riscos nos pontos críticos? É o suficiente? Pode melhorar?
- 17) O que a organização faz para atrair clientes/usuários e não clientes/usuários?

- 18) Quais nossas grandes oportunidades? Como aproveitá-las?
- 19) O que fazer para transformar ideias em oportunidades inovadoras?
- 20) O que o mercado tende a exigir da organização e de seus profissionais em legislação, infraestrutura, conhecimento, marketing, profissionais, atendimento/comercial, finanças, suporte ao cliente, encargos, competitividade, comunicação, tecnologia da informação, logística, produção, compras, RH, inovação e outras exigências?
- 21) Quais os maiores fatores de limitação de desenvolvimento da organização?
- 22) Quais as atividades que agregam mais resultados para a organização?
- 23) Quais as atividades que agregam maior margem de rentabilidade para a empresa ou reconhecimento para a entidade ou órgão?
- 24) Quais os ladrões de nosso tempo? O que podemos fazer para eliminá-los?
- 25) Como tornar os recursos humanos mais produtivos?
- 26) Como ter mais terceiros e melhorar resultados com outras pessoas de maneira segura?
- 27) Para que, na realidade, sou pago? (vale para cada profissional)
- 28) De quais informações preciso para melhorar meu trabalho? Quem pode fornecê-las para mim?
- 29) Quais as informações que detenho? Quais as informações preciso buscar?
- 30) Quais as informações estratégicas para a organização e com que periodicidade as observo?
- 31) Quais os custos que podem ser evitados ou minimizados sem afetar a qualidade?

Evitados:

Minimizados:

- 32) O que temos de investimento que não gera renda? Como trará? Quando trará? Gera renda indireta? Se sim, como?
- 33) O que significa ser qualificado?

- 34) Nossa qualificação individual como está em relação ao mercado local? Em relação ao mercado regional? Em relação ao mercado estadual? Em relação ao mercado nacional? Em relação ao mercado internacional?
- 35) Qual grau de formação e busca cotidiana de conhecimento dos profissionais? É o suficiente? Qual o reflexo dele para a organização e o cliente?
- 36) Que tipo de profissionais devemos possuir tendo tudo isso em mente?
- 37) Nossas incertezas dentro da organização?

Internas:

Externas:

- 38) Nossas certezas dentro da organização?

Internas:

Externas:

- 39) Quais as dificuldades que podem comprometer a vitalidade da organização?
- 40) Quais nossos pressupostos? (No que a organização aposta suas fichas e o que ela vê como determinante nisso?)
- 41) Minha visão sobre a organização para o próximo ano?  
Metas a serem alcançadas:
- 42) Minha visão sobre a organização para os próximos dois anos? Metas a serem alcançadas:
- 43) Minha visão sobre a organização para os próximos três anos? Metas a serem alcançadas:
- 44) Minha visão sobre a organização para os próximos quatro anos? Metas a serem alcançadas:
- 45) Se eu não estivesse nesta atividade, com o conhecimento que tenho ingressaria nela hoje?
- 46) Para que de fato recebo meu salário ou pró-labore?
- 47) Na sua indústria são as pessoas ou os produtos que se movimentam?
- 48) As pessoas estão em geral satisfeitas com seus ganhos e suas perspectivas?

### 2.2.1 Preparativo

Antes de repassar as perguntas para os envolvidos, defina data, local (preferencialmente fora da organização) e horário (envolver pelo menos oito horas-atividade). Aconselhamos sair do ambiente de trabalho para levar os envolvidos a se dedicarem a planejar a organização. Cuidado: procure dar antes momentos de lazer, entretenimento e descanso para eles. É uma forma de valorizá-los e torná-los mais inseridos na nova proposta.

Elabore preferencialmente um convite, uma arte especial para o evento que servirá para estampar camisetas e *banners* que darão um ambiente especial e favorável. Se houver um pernoite em hotel, por exemplo, deixe nos quartos um kit de presente para os envolvidos, com bombons ou camisetas do evento. É agradável e faz bem.

Estabeleça algum nome para o evento que tenha a ver com estratégia e evidencie que será algo marcante para a organização no caso do exemplo “horizonte estratégico”. Assim estará sendo criado um ambiente de “empoderamento” (as pessoas internalizarem sentimento de participação colaboradora) para que todos tenham mais energia e vontade, colaborando e apresentando saídas para os desafios apontados.

A abertura do encontro começa com a participação do líder máximo da organização, que evidenciará com certa brevidade as trajetórias históricas tomadas e os desafios que existem pela frente. Ele deve iniciar o evento reconhecendo a importância de todos e substituindo principalmente a palavra “eu” por “nós”. É muito comum dirigentes usarem muito o “eu” na abertura de um evento, o que pode dar uma percepção de baixo interesse por desafios compartilhados, o que deve ser evitado e preparado para que não ocorra.

Existem gestores que odeiam abrir números. Há sentido nisso quando colaboradores não são preparados a entender o que é um faturamento bruto e qual a margem líquida, que é muito diferente e isso precisa ser esclarecido, fazendo com que os participantes se coloquem no lugar dos proprietários. “Se você tivesse tantos reais disponíveis poderia investir em terras, em imóveis e até na bolsa, com menos variáveis e desafios”, detalham alguns gestores, evidenciando



que o investidor, por essência, quer rentabilidade, lucro e seus colaboradores devem entender que ele fez bem em optar pelo segmento produtivo, gerando seus respectivos empregos. A busca por resultados leva a organização a estar continuamente evoluindo e gerando, por consequência, benefícios para colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade em si. Filosofias demagógicas e antiquadas que repudiam o lucro empresarial – algo incutido na cabeça de muitos trabalhadores – cospem no prato que alimenta todos os programas sociais do país, “bancados” através da geração de impostos ao setor produtivo, às empresas, principalmente. Isso não é um desabafo, mas uma realidade conjuntural a qual os gestores se deparam e precisam oferecer esclarecimentos aos colaboradores, geralmente bombardeados cotidianamente pela compreensão de que empresário é “vampiro”, “sugador”, “desonesto”, algo que é mais preconceituoso do que real, mas interfere negativamente no desempenho coletivo.

Se a opção for abrir números – o que recomendamos – cabe ao diretor geral ou a alguém do setor financeiro apresentar o desempenho recente da organização e o que no entendimento deles deve ser priorizado, inclusive resgatando as conceituações previamente elaboradas e colocando-as para ajustes e validação coletiva. Atenção: o público participante de reuniões com números abertos deve ser maduro e preparado para tal. Comece com menos pessoas – nos encontros anuais – e vá expandindo ao máximo que puder gradativamente.

Entre as prioridades em empresas, faturamento e rentabilidade líquida são geralmente utilizados, o que envolve ajustes do custo da mercadoria vendida (CMV) nos custos fixos, no ciclo operacional (prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, prazo médio de estocagem) e até mesmo nos resultados extra operacionais (fora da atividade-núcleo da organização).

No caso de organizações e entidades, geralmente são apontados novos desafios a serem tomados para que ela amplie as fontes de receita, a abrangência e qualidade na prestação de serviços. Tudo para que os seus membros-contribuintes, sejam associados ou simplesmente cidadãos, tenham uma percepção continuamente positivas do que é desenvolvido.



Sugestão de nome para evento inicial

### 2.3 ANÁLISE AMBIENTAL



O aplicativo HEIP oferece a opção de cadastrar; elaborar formulário; eliminar e/ou adicionar perguntas e aplicá-las para preenchimento de colaboradores previamente autorizados. As perguntas abaixo previamente elaboradas e disponíveis no aplicativo HEIP também podem ser aplicadas, debatidas e receberem notas (Optamos de 1 a 10 por seguir aprendizado escolar – sendo mais fácil de compreender) a partir de atividades coletivas em reuniões, com os questionários apresentado a seguir que também podem ser aprimorados conforme demanda da organização:

<b>Diagnóstico estratégico</b>		
Diagnóstico: responda o mais sinceramente possível.		
1 - Péssimo, 2 - muito ruim, 3 ruim, 4 ruim, 5 razoável, 6 razoável, 7 bom, 8 muito bom, 9 ótimo e 10 excelente. Na - Não aplica		
	<b>Área</b>	<b>Pergunta</b>
1	Comercial	A organização tem estrutura qualificada de vendas internas?
2	Comercial	A organização tem estrutura qualificada de vendas externas?
3	Comercial	Acompanha pelo menos semanalmente os resultados comerciais?
4	Comercial	Possui valor médio de vendas (ticket médio) por vendedor?
5	Comercial	Possui taxa de conversão por vendedor ? (Número de contatos x número de vendas)
6	Comercial	Possui relatório com dados das vendas externas envolvendo visita, dia, hora e resultado?
7	Comercial	Tem uma curva ABC de vendas ? (A - Vende, gira e tem mais margem; B - Um pouco menos ; C - Insignificante)?
8	Comercial	Há pelo menos dois treinamentos anuais para equipes de atendimento e vendas?
9	Comercial	Há simpatia e empatia no atendimento ao cliente?
10	Comercial	Telefone é atendido no máximo até o quarto toque?
11	Comercial	A pessoa do telefone conhece de fato a estrutura da empresa, dando encaminhamentos corretos?
12	Comercial	A organização vem se desenvolvendo em ritmo mais avançado que a concorrência?
	<b>Área</b>	<b>Pergunta</b>
13	Comercial	Site está atualizado?
14	Comercial	Possui e-mails personalizados com logo da empresa, nome da pessoa, fone e dados referenciais?
15	Comercial	Possui marca devidamente registrada no INPI?

16	Comercial	Sabe quem é seu público-alvo? (Consumidor final, consumidor intermediário e indutor)
17	Comercial	Sabe seu diferencial competitivo? (A organização tem, as outras não têm e demorarão para conseguir)
18	Comercial	Veículos são personalizados?
19	Comercial	Fachada bem apresentada com placas?
20	Comercial	Fachada bem limpa, conservada e iluminada?
21	Comercial	Pessoal usa uniformes e/ou outro meio de identificação?
22	Comercial	As fachadas estão em dia: lâmpadas funcionando, limpas e apresentáveis?
23	Comercial	Tem um programa anual de comunicação estratégica com predefinição de alvo e mídias necessárias?
24	Comercial	Apresenta excelente folder, cartões de visita, logotipo e papelaria ?
25	Comercial	Há comunicação interna frequente e funcionando na empresa?

Área		Pergunta
26	Direção	O que é definido pelo grupo é respeitado diretamente?
27	Direção	A rotatividade de pessoal está abaixo da média do segmento?
28	Direção	Tem atitudes transformadoras para a vida da empresa?
29	Direção	Tem foco, caminhos claramente definidos e compartilhados?
30	Direção	Quando necessário a direção interage com o grupo?
31	Direção	A direção demonstra bom controle financeiro?
32	Direção	A direção não mistura contas pessoais com as da empresa?
33	Direção	Ensina a fazer e não faz pelos outros?
34	Direção	Tem organizadas e disponíveis informações estratégicas interessantes?
35	Direção	Acompanha sistematicamente os indicadores da qualidade e pesquisas?
36	Direção	Tem bom conhecimento em informática?
37	Direção	Na ausência da direção a empresa prossegue normalmente as atividades?
38	Direção	Tem alto grau de formalização tributária e previdenciária?

Área		Pergunta
39	Estratégia	Contabilidade é confiável?
40	Estratégia	A empresa conta com boa orientação tributária?
41	Estratégia	Tem metas estabelecidas e compartilhadas para um ano ou mais?

42	Estratégia	Consegue tirar do papel mais de 70% do que planeja no ano?
43	Estratégia	Tem planejamento estratégico que acontece na prática?
44	Estratégia	Ocorrem pelo menos duas reuniões anuais para rever planejamento?
45	Estratégia	Em casos de alcance de metas há premiação para o time responsável?
46	Estratégia	Tem definidos os processos críticos na relação com o cliente?
47	Estratégia	Investe em capacitação, sistemas e procedimentos?
48	Estratégia	Avalia periodicamente estratégias usadas pela concorrência?
49	Estratégia	Participa de eventos e visitas que a orientam ao uso de novas tecnologias e oportunidades no negócio?
50	Estratégia	Tem estratégias definidas para exportações e/ou importações?
51	Estratégia	Tem uma localização geográfica compatível com matéria-prima e público-alvo de consumo?

Área		Pergunta
52	Financeiro	A organização mantém em dia seu fluxo de caixa?
53	Financeiro	A organização sabe seu ponto de equilíbrio? (Quanto precisa faturar para não ter prejuízo)
54	Financeiro	O faturamento bruto sobe mais do que a inflação oficial anualmente?
55	Financeiro	Periodicamente faz auditorias financeiras independentes?
56	Financeiro	O índice de inadimplência está abaixo de 1%?
57	Financeiro	Tem capital de giro suficiente para não colocar em risco a atividade?
58	Financeiro	O ciclo operacional está adequado (prazos de pagamento a fornecedores, estocagem e recebimento)?
59	Financeiro	O giro médio de estoques está minimizando matérias-primas e produtos acabados acumulados?
60	Financeiro	Os custos com retrabalho estão caindo e em níveis toleráveis?
61	Financeiro	Preço de vendas analisa custos internos, margem por produto e realidade da concorrência?
62	Financeiro	Os preços praticados estão iguais ou acima da concorrência com alta demanda?
63	Financeiro	Tem bem apurados os custos fixos e os custos variáveis?
64	Financeiro	Tem bem apurado o CMV - custo de mercadoria vendida? (Matérias-primas + custos de transporte)
65	Financeiro	Tem controle de custos diretos (produção) e indiretos (de apoio)?
66	Financeiro	Faz análise financeira pelo menos mensal com DRE, balancetes ou análise gerencial de resultados?

67	Financeiro	Está com rentabilidade líquida crescendo progressivamente ano-a-ano?
68	Financeiro	Controles financeiros são confiáveis?
69	Financeiro	Possui formulários para ordens de compra?

Área		Pergunta
70	Gerência	A gerência tem atitudes rápidas na solução de problemas?
71	Gerência	Ela tem trabalho focado nas estratégias definidas da empresa?
72	Gerência	Interage quando necessário com o grupo?
73	Gerência	Faz reuniões periódicas pelo menos semanais constantes com o time?
74	Gerência	Ensina a fazer e não faz pelos outros?
75	Gerência	Tem capacidade de mobilizar a equipe?
76	Gerência	Tem organizadas e disponíveis informações gerenciais importantes?
78	Gerência	Acompanha sistematicamente indicadores da qualidade e pesquisas?
79	Gerência	Domina legislação trabalhista?
80	Gerência	Está atualizada em legislação tributária?
81	Gerência	Está atualizada em legislação ambiental?
82	Gerência	Tem bom conhecimento em segurança do trabalho?
83	Gerência	Tem bom conhecimento em saúde ocupacional?
84	Gerência	Tem bom conhecimento em informática?

Área		Pergunta
85	Infraestrutura	O estabelecimento é bem iluminado internamente?
86	Infraestrutura	O espaço para atendimento ao cliente está adequado?
87	Infraestrutura	O espaço para trabalho dos profissionais está adequado?
88	Infraestrutura	A estrutura de recepção ao cliente é boa ? (Água, estofados, café, wireless, TV a cabo, brinquedos...)
89	Infraestrutura	A pintura geral da organização está adequada?
90	Infraestrutura	O cliente ou colaborador sabe se achar pelas placas de comunicação interna?
91	Infraestrutura	Móveis, expositores estão em dia?
92	Infraestrutura	Está com parque fabril atualizado e em dia?
93	Infraestrutura	A estrutura física contempla todas as atividades?
94	Infraestrutura	Tem todas as exigências legais para funcionamento atendidas?

Área		Pergunta
95	Logística	Tudo que entra é lançado no sistema?
96	Logística	Tudo que sai é baixado no sistema?
97	Logística	O estoque real bate em relação ao virtual?
98	Logística	Tem adição e baixa automática de estoques?
99	Logística	Avalia pelo menos anualmente a qualificação dos fornecedores tendo por base critérios de aquisição?

Área		Pergunta
100	Marketing	O mercado sabe exatamente o que a empresa oferece?
101	Marketing	A demanda está atendendo quase 100% da capacidade de produção/atendimento?
102	Marketing	Possui programa de fidelização ou aproximação dos clientes?
104	Marketing	Possui cadastro atualizado de clientes, inclusive os que compram à vista?
105	Marketing	Localização da empresa é de alta atratividade e gera facilidade logística?
106	Marketing	Participa de feiras setoriais e eventos de difusão de seus produtos?
107	Marketing	Tem pessoal de atendimento e <i>telemarketing</i> ativo e passado preparado?
108	Marketing	A marca é amplamente conhecida no mercado-alvo?
109	Marketing	É líder em algum segmento no mercado alvo?
110	Marketing	Trabalha com vendas virtuais?
111	Marketing	Tem modelos-padrão de propostas comerciais bem apresentados?
112	Marketing	Desenvolvimento de novos produtos é rápido e altamente eficiente?
113	Marketing	Vem aumentando a participação no mercado?
114	Marketing	Vem aumentando a captação de novos clientes?
115	Marketing	Investe e consegue reter clientes?
116	Marketing	Vem aumentando a variedade de produtos?
117	Marketing	Tem <i>fanpage</i> no <i>facebook</i> e outras redes sociais para uso em negócios?
118	Marketing	Tem pesquisas periódicas sobre aceitação do produto e sugestão de melhorias dele junto ao cliente?
119	Marketing	Valoriza o emprego do <i>design</i> no seu produto comercializado?

Área		Pergunta
120	Outras	Tem programas de gestão ambiental implantados?
121	Outras	A manutenção não deixa a produção parar por mais de duas horas?
122	Outras	A manutenção está mantendo o patrimônio físico em dia?
123	Outras	Tem uma manutenção ágil entre pedido e finalização? A finalização ocorre de fato e com qualidade?
124	Outras	Incentiva a inovação aplicada para ganhos produtivos, novos produtos e/ou redução de custos?
125	Outras	Não contrata terceiros sem CNPJ para serviços terceirizados eventuais?
126	Outras	Tem um sistema de informática que integra 100% da empresa com dados confiáveis?
126	Outras	Controla e acompanha o andamento das atividades dos colaboradores?
127	Outras	Tem algum <i>software</i> de gerenciamento de ações estratégicas com acompanhamento do que cada um faz?

Área		Pergunta
128	Produção	Tem mapeada e controlada a capacidade de produção?
129	Produção	Se alguém vir e pedir uma encomenda grande há como informar precisamente a data de entrega?
130	Produção	A empresa não faz lotes fracionados para atender pedidos em atraso?
131	Produção	O fluxo de produção é satisfatório?
132	Produção	<i>Layout</i> industrial tem pouca movimentação desnecessária?
133	Produção	O nível de automação acompanha outras empresas de ponta do mesmo segmento?
134	Produção	Tem um sistema de programação e controle de produção que funciona de fato?
135	Produção	Sabe a produtividade diária e mensal da empresa por produto?
136	Produção	A empresa nunca para por falta de matéria-prima?
137	Produção	A empresa nunca para por falta de pessoal?
138	Produção	A empresa nunca sofre problemas por atrasos produtivos?
139	Produção	A empresa não tem estoques semiacabados excessivos em processo?
140	Produção	Os fretes são aproveitados com cargas cheias sem veículos parcialmente carregados?
141	Produção	Os setores de trabalho estão bem organizados?
142	Produção	A empresa tem o <i>lead-time</i> de produção por linha (tempo entre entrada e saída do produto) apurado?
143	Produção	A empresa tem tempos de <i>setup</i> (preparo para mudanças de operações) curtos?



144	Produção	É possível realizar um acompanhamento visual da programação?
145	Produção	Ocorrem inovações pelo menos trimestrais nos processos produtivos?

Área		Pergunta
146	Qualidade	Tudo está sendo entregue no prazo?
147	Qualidade	Tudo está sendo entregue na especificação solicitada pelo cliente?
148	Qualidade	Tudo está sendo comercializado com boa margem de lucratividade?
149	Qualidade	É medida com frequência a satisfação do cliente pelo menos trimestralmente via pesquisas?
150	Qualidade	O cliente está satisfeito?
151	Qualidade	Existem ações organizadas para casos de insatisfação do cliente?
152	Qualidade	A organização sabe os pontos de relação com o cliente que pode perdê-lo (pontos críticos)?
153	Qualidade	O desperdício de matéria-prima é mínimo?
154	Qualidade	Existem programas tipo 5Ss, D-OLHO ou de organização e limpeza internos adotados?
155	Qualidade	Realiza auditorias independentes periódicas para analisar gestão da qualidade?
156	Qualidade	Existem rotinas estabelecidas para os principais procedimentos? (Tipo POPs, Its ou similares )
157	Qualidade	Tem um manual da qualidade aplicado na prática?
158	Qualidade	Abre não conformidades e ações corretivas quando necessárias em pontos críticos ou crônicos de atividade?

Área		Pergunta
159	RH	Os salários, comissões e horas extras são integralmente registrados?
160	RH	Possui plano de medicina ocupacional e segurança do trabalho que sai do papel?
161	RH	Distribui equipamentos de proteção individual e coletiva sempre que necessário?
162	RH	Tem advertido por escrito colaboradores que não usam EPIs?
163	RH	As máquinas e equipamentos seguem cuidados e normas contra acidentes de trabalho?
164	RH	Segue totalmente a Convenção Coletiva de Trabalho da categoria?
165	RH	A CIPA funciona de fato? (Se mais de 20 funcionários)

166	RH	Tem cronograma anual de treinamento dos colaboradores?
167	RH	Tem plano de cargos e salários que sai do papel?
168	RH	Tem definidas as competências de cada função ?
169	RH	Tem critérios de seleção definidos no momento do recrutamento ?
170	RH	Realiza análises anuais de competências dos profissionais?
171	RH	A organização mede e identifica o que os funcionários pensam sobre si e a organização?
172	RH	Tem seguro para morte, invalidez e assistência em caso de acidentes de valor significativo?
173	RH	Conta com empresa terceirizada de recrutamento e seleção com avaliação psicológica?
174	RH	O nível de qualificação técnica da equipe é satisfatório?
175	RH	A remuneração da equipe está um pouco acima do mercado?
176	RH	Premia profissionais assíduos?
177	RH	Tem um plano de participação nos resultados?
178	RH	Possui apenas prestadores de serviço com CNPJ e sem dedicação exclusiva ?
179	RH	Tem padronizada e incentivada a sugestão de funcionários?
180	RH	Terceiros não têm habitualidade, subordinação, pessoalidade nas relações com sua empresa?

São 180 questões-sugestão. O gestor poderá manter, adicionar ou eliminar perguntas que podem dar ao grupo um entendimento interessante da organização, especialmente no que pode ser trabalhado para o aprimoramento de suas atividades. Tais perguntas servem de referencial para o HEIP e também para outras ações pontuais e até para a abertura de projetos de finalidade específica, algo que o aplicativo HEIP também disponibiliza.

Recomenda-se a impressão e distribuição ou disponibilização ao grupo num arquivo em extensão “pdf” para que os participantes tenham acesso aos resultados tabulados.

O gestor poderá acompanhar os resultados do diagnóstico quando desejar entrando na Central de Dados, em Diagnósticos Estratégicos. Ali terá toda a tabulação de quem respondeu os formulários enviados através de gráficos indicadores e dados totalizadores.

## 2.3.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Outro passo é realizar a comparação entre como está sua organização e a concorrência. Alguns pontos estratégicos de atuação podem servir de parâmetros comparativos - avaliados coletivamente com pessoas que possuem bom entendimento de tal cenário - entre organizações concorrentes, conforme disponibilizado no aplicativo do HEIP:

Código	Característica	ideal	Ecot	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Aceitação dos produtos	10	9	10	1	4
2	Mix de produtos	10	5	10	7	6
3	Preço de entrega	10	6	5	5	3
4	Preço com valor agregado	10	7	5	7	2
5	Preço competitivo de vendas	10	8	7	7	4
6	Prazo de pagamento	10	9	4	4	4
7	Força de marca	10	3	6	10	4
8	Marketing	10	5	5	5	0
9	Comunicação	10	4	7	3	7
10	Logística	10	10	3	8	4
11	Localização	10	4	7	5	6
12	Infraestrutura física	10	4	7	4	3
13	Profissionais	10	4	7	5	7
14	Novo	10	8	0	0	0
15	Recebimentos	10	5	9	7	3
16	Organização financeira	10	7	9	8	4
17	Qualidade estatística	10	7	9	7	4

### Pontuações

Vejam que existem pontos estratégicos a avaliar como: aceitação do produto, variedade, preço, prazos, logística, marca, infraestrutura, garantias... São pontos que podem diferenciar muito uma empresa da outra.



Tais notas levantadas em pesquisas externas de avaliação e posteriormente compartilhadas com o grupo podem auxiliar no próximo momento da análise conjuntural. Ideal é que vários grupos apresentem notas isoladamente, sem influências compartilhadas. E após sejam lançadas e tabuladas as médias numa plenária com valores finais lançados no aplicativo HEIP ou mesmo numa planilha eletrônica. É uma iniciativa que serve para identificarmos onde está e como está a organização, riscos existentes e quais os caminhos que podem representar oportunidades para ela. O HEIP possui tabulador e gráficos que facilitam a comparação do desempenho geral e do desempenho por ponto estratégico de cada organização avaliada.

### **2.3.2 FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES**

Existem aspectos que pesam muito na estratégia, lembrando as cinco forças de Michael Porter: “Possibilidade de entrada de concorrentes que possam vir a interferir nos resultados; rivalidade entre empresas do ramo que pode ocasionar achatamento de margens; ameaça de produtos substitutos que pode tornar obsoleto ou menos atraente o que você produz; poder de negociação com compradores tornando as margens melhores ou piores nas relações comerciais; e poder de negociação com fornecedores também é importantíssimo no sentido de obter preços interessantes e prazos que podem interferir no ciclo operacional e impactar diretamente na disponibilidade ou não de caixa”.

A esta altura, respondendo os questionários anteriores, há boa base de dados para a sequência de atividades. Existem várias nomenclaturas, mas, enfim, tudo se resume em análise ambiental com as forças internas (que há controle sobre elas); fraquezas internas (também controláveis); as ameaças externas, que não podemos interferir como organização; e oportunidades externas, que sinalizam caminhos que podem ser interessantes para revitalização, potencialização ou reposicionamento da organização.

Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades podem ser identificadas com a colaboração dos questionários do Diagnós-

tico Estratégico do HEIP. Eles apresentam perguntas que podem ser compartilhadas com colaboradores com tabulação automática de notas e apresentação gráfica, o que pode facilitar os participantes das atividades estratégicas na definição da análise ambiental. Quando todos forem apontar informações na análise ambiental devem primeiramente entender que não é para descrever a organização como gostariam que fosse, mas como realmente é.

Previamente ao grande encontro dos envolvidos é recomendável ter bases de dados bem elaboradas e em boa quantidade para análise e debates com os grupos antes das rodadas.

No dia do grande encontro, após as apresentações iniciais já citadas e aprovação das conceituações os participantes avaliarão – tendo por base perguntas respondidas – quais os pontos mais relevantes e vitais para a organização. O que são pontos vitais? São aqueles que – se a organização falhar continuamente – poderão vir a comprometer sua viabilidade. Exemplo: entregar continuamente produtos fora da especificação que o cliente comprou.

Antes das rodadas para definição das prioridades é bom dar um tempo para interação e apresentação de sugestões adicionais de aspectos relacionados a forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que envolvem também análise da concorrência.

Os itens a seguir apresentados servem apenas para facilitar reflexões e identificação de detalhamento de pontos importantes da análise ambiental da organização.

### **Forças**

Análise do desempenho da organização nas seguintes frentes:

- Administrativa
- Administrativa-financeira
- Ambiente de trabalho
- Automação
- Comercial
- Comunicação

Comunicação interna  
Contabilidade/tributação  
Desenvolvimento de produtos  
Direção  
Estrutura física  
Finanças  
Fornecedores  
Infraestrutura  
Inovação  
Liderança  
Logística  
Manutenção  
Marca  
*Marketing*  
*Marketing* interno  
Meio ambiente  
Outras  
Parque fabril  
Prestação de serviços  
Processos formalizados  
Produção  
Produtividade  
Programação produtiva  
Qualidade  
Registro de marca  
Rentabilidade  
RH  
Segurança do trabalho  
Tecnologia da informação

### **Fraquezas**

Análise do desempenho da organização nas seguintes frentes:

Administrativa

Administrativa-financeira  
Ambiente de trabalho  
Automação  
Comercial  
Comunicação  
Comunicação interna  
Contabilidade/tributação  
Liderança  
Desenvolvimento de produtos  
Direção  
Estrutura física  
Finanças  
Fornecedores  
Infraestrutura  
Inovação  
Liderança  
Logística  
Manutenção  
Marca  
*Marketing*  
*Marketing* interno  
Meio ambiente  
Outras  
Parque fabril  
Prestação de serviços  
Processos formalizados  
Produção  
Produtividade  
Programação produtiva  
Qualidade  
Registro de marca  
Rentabilidade  
RH  
Segurança do trabalho  
TI

## Ameaças

Análise do desempenho da organização e seus relacionamentos nas seguintes frentes:

- Ambiente econômico
- Aspectos de natureza
- Clientes atuais
- Clima político
- Comportamento consumidor
- Concorrência
- Demografia
- Design*
- Economia
- Exportações
- Fornecedores
- Importações
- Inovação
- Legislação
- Legislação ambiental
- Legislação trabalhista
- Legislação tributária
- Logística
- Máquinas e equipamentos
- Marketing*
- Novas tecnologias
- Outros
- Prestação de serviços
- Produção
- Qualidade
- Recursos humanos
- Tecnologias
- TI
- Tributação



## Oportunidades

Análise do desempenho da organização e seus relacionamentos nas seguintes frentes:

Ambiente econômico  
Aspectos de natureza  
Clientes atuais  
Clima político  
Comportamento consumidor  
Concorrência  
Demografia  
*Design*  
Economia  
Exportações  
Fornecedores  
Importações  
Inovação  
Legislação  
Legislação ambiental  
Legislação trabalhista  
Legislação tributária  
Logística  
Máquinas e equipamentos  
*Marketing*  
Novas tecnologias  
Outros  
Prestação de serviços  
Produção  
Qualidade  
Recursos humanos  
Tecnologias  
TI  
Tributação

Existem também outros estudos que analisam a organização de forma diferente e melhoram o entendimento conjuntural nos seguintes pontos:

**2.3.3 Organização interna** - Trata daquilo que podemos agir e transformar rapidamente

- **Processos adotados** - Podem tornar a empresa mais produtiva e com menor incidência de falhas frequentes com redução nos custos, se analisado o passo a-passo-das principais atividades.

- **Sistemas** - A interação dos processos deve ser harmônica para tornar a organização mais competitiva e com melhor controle do que produz.

- **Estrutura** - A estrutura deve assegurar produtividade, segurança e um ambiente que facilite o trabalho laboral.

- **Cultura organizacional** - Tratada forma de relacionamento e condutas adotadas no cotidiano dos profissionais.

- **Estilo de gestão** - Preferencialmente descentralizado e democrático com monitoramento constante para ajustes necessários ao alcance de metas previamente determinadas.

- **Perfis de liderança** - Trabalharemos mais adiante aspectos essenciais de liderança que podem fazer grande diferença na organização.

- **Valores praticados** - É importante que aquilo que é dado como de valor para a organização ocorra de fato.

**2.3.4 Influências no consumo** - Trata das formas que podem levar a organização a vender mais e com melhores ganhos.

- **Clientes** - Demanda acima da oferta é algo sonhado.

- **Produtos** - Diferenciados e com fornecimento dentro das especificações, dos prazos esperados pelo cliente e no custo adequado para a organização.

- **Pontos** - Os locais de produção e distribuição devem ser compatíveis com a demanda, potencializando vendas e minimizando custos logísticos.

- **Inovação** - Incentivo constante no desenvolvimento de soluções que proporcionem na prática economia, produtividade e/ou agreguem valor ao que é comercializado.

**2.3.5 Interações** - Tratam de variáveis, geralmente incontroláveis, que podem afetar a atividade

- **Órgãos públicos** - Podem gerar pressões e penalizações

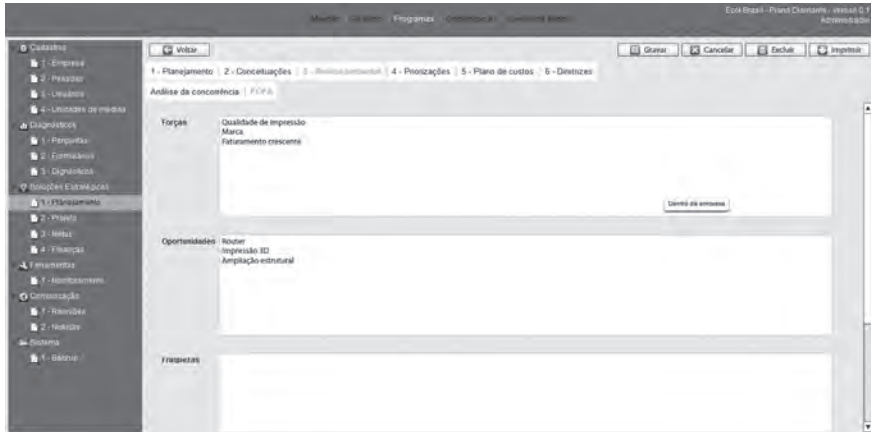
- **Fornecedores** - Podem falhar nas entregas, elevar custos ou restringir crédito.

- **Concorrentes** - Podem entrar em crise profunda, falência ou, por outro lado, usar políticas extremamente agressivas de abordagem a novos clientes. Podem se diferenciar por logística, conceito de marca, preços, prazos de pagamento, prazos encurtados de entrega, entre outros aspectos.

- **Sociedade** - Pode exigir ações socialmente corretas e ficar contrária à organização, devendo sempre receber atenção. A incidência de danos morais no ambiente de trabalho cresce acentuadamente. A visão da Justiça do Trabalho, por exemplo mudou muito e há a intolerância aos acidentes de trabalho, algo que exige atenção redobrada sob risco de comprometer a vitalidade da atividade.

- **Economia** - A oscilação econômica afeta – até certo ponto – a organização, que pode ter menor arrecadação, maior inadimplência, menos crédito ou dinheiro de terceiros por custo mais elevado, entre outros aspectos.

Com tamanho volume de informações é possível preencher no HEiP os pontos relacionados a forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

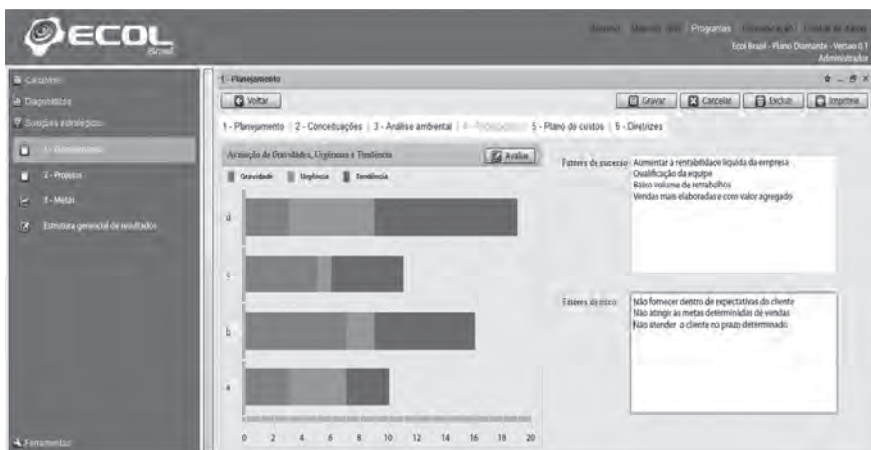


### 2.3.6 ASPECTOS VITAIS

Após ampla análise, o grupo, deverá apontar por consenso o que considera essencial para o sucesso da atividade da organização. São duas perguntas:

- 1) Quais as ações vitais para o sucesso da organização?
- 2) Que riscos podem afetar significativamente a vitalidade da organização?

Lembre-se que entre tudo o que foi discutido o que pode levar a organização ao abismo. A visão contrária logicamente pode potencializar o desenvolvimento.



## 2.4 DIRETRIZES



Primeiramente prepare um encontro para que haja um clima amigável, amistoso, de reconhecimento aos participantes e muito franco e aberto, fazendo com que todos se “desarmem” emocionalmente. Costuma-se fazer a pergunta: – Existe alguém perfeito aqui? Geralmente ninguém se manifesta e então surge a abertura para a visão de que a empresa não tem que ser completamente perfeita, pois é formada por pessoas. Isso leva cada um, começando pelos dirigentes e gestores, a ter a simplicidade em reconhecer e sair do pedestal relatando que falha também e precisa do apoio dos colegas para a evolução nas atividades laborais.

Também recomenda-se deixar bem claro que é fundamental que as pessoas estejam abertas e se manifestar sinceramente numa visão de construção de uma organização melhor. Geralmente os profissionais são acostumados a apontar principalmente problemas e culpados. Na aplicação do HEIP será possível encontrar problemas, inserir-se neles e concentrar energias em encontrar soluções.

Quanto mais claro o cenário apontado pelos líderes no início do encontro melhor será o desdobramento posterior para os trabalhos de planejamento do grupo. É importante ter sempre uma base de necessidade evolutiva ou diretrizes (objetivos) como sugestão. Devem

ficar claras para o grupo trabalhar posteriormente. Exemplo: ampliar o faturamento da empresa; aumentar volume de produção. Cada diretriz é na prática um objetivo maior que – por não ser quantificado – dará espaço para várias metas que o HEIP permitirá o lançamento. São metas estratégicas pela quantificação e mensuração que proporcionam posteriormente a abertura de ações vinculadas. Ex.: ampliar o faturamento mensal da empresa para R\$ 6,9 milhões a partir de dezembro deste ano ou aumentar em 30% o volume produzido entre janeiro e dezembro do ano seguinte. Cada diretriz dará base para a criação de infinitas metas para que a organização tenha um foco claro das ações táticas e operacionais a serem tomadas através dos planos de ação.

São aconselhadas de três a no máximo oito diretrizes – variando conforme o porte e tipo de organização, o que pode elevar tal quantidade, tomando, sempre, o cuidado para não sobrepor atividades que podem confundir os participantes. Também tenha cuidado no volume de metas a implantar por diretriz. Volumes muito grandes podem gerar confusão. Aconselha-se que haja concentração inicial no que é vital - importantíssimo. Só depois que se efetivarem tais metas inclua outras.

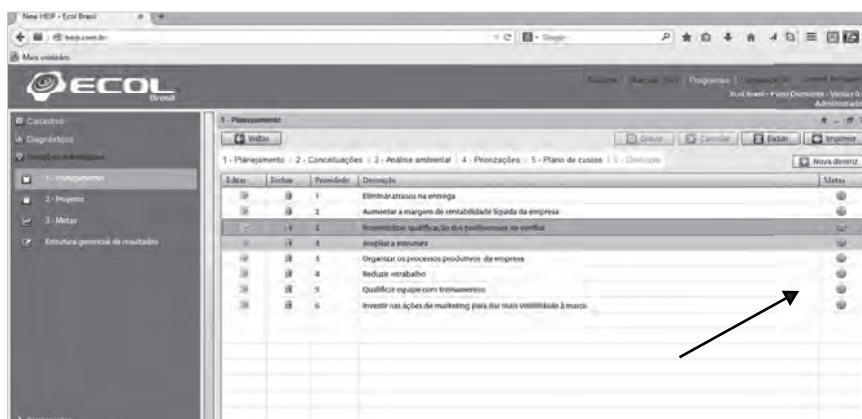
No Sistema HEIP você lança dados de início e fim do planejamento (seu horizonte), aponta as conceituações aprovadas; o organograma com descrição de funções e respectivos ocupantes; a análise ambiental (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades); define prioridades através de modelo inspirado no Gravidade, Urgência e Tendência – GUT, que veremos mais adiante; define fatores de sucesso e de risco para a organização; e, finalmente, aponta as diretrizes a serem seguidas. São ações que seguem linhas do planejamento estratégico tradicional.

Até chegar às diretrizes existe uma base de dados interessante para apresentar ao grupo. Use diretrizes como sugestão para mantê-las, reeditá-las, eliminá-las ou mesmo adicionar outras em plenária por acordo coletivo. E finalmente as escolha definitivamente. Essas diretrizes finais – veremos adiante – serão a raiz para o desenvolvimento das metas e seus desdobramentos em planos de ação.

O professor de International Management da Tuck School of Business do Dartmouth College, Vijay Govindarajan, tem uma visão diferente para a formulação de estratégias, algo que também pode nortear quem define as diretrizes e as metas do HEIP. Na visão dele, a estratégia deve ter três frentes: a primeira para gerir o presente; a segunda, o passado; e a terceira para criar o futuro. Segundo a revista *HSM Management*, edição 102, de jan/fev 2014, a proposta dele “pode ser ilustrada por universidades como Harvard e Massachusetts Institute of Technology (MIT). As duas têm na caixa 1 o cultivo da relação com ex-alunos que um dia foi uma inovação. Na caixa 2, ambas estudam a oferta de cursos *on-line*, matando os passados cursos presenciais; e na caixa 3, o MIT testa um processo de certificação *on-line* sem que as pessoas tenham de ir ao *campus*”.

A técnica foi empregada até mesmo no combate à miséria. Cerca de cem moradores de Bangladesh recebem mensalmente cerca de R\$ 80,00 sem necessidade de devolução. Porém eles devem planificar suas vidas providenciando a compra de um produto em troca de lucro. A estimativa é de que a metade atua com vendas porta-a-porta e abandonou a mendicância. O passado deles foi modificado; o presente contou com apoio, mas mudança em planificação; e o futuro pode se transformar pelos resultados da atitude empreendedora e eles estão revendo o que fazer para obter melhores resultados no amanhã.

Na figura a seguir existe o apontamento das diretrizes e à direita o ícone para a abertura de metas.



## 2.4.1 PRIORIZAÇÕES

As diretrizes apontadas e levantadas no item 2.4 podem passar por uma matriz de prioridades influenciada pelo Sistema GUT, técnica desenvolvida por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe que envolve gravidade, urgência, tendência e podem ser pontuadas dentro das seguintes percepções:

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
9 e 10	As dificuldades são extremamente graves	Precisa de ação imediata	Se nada acontecer, tudo piorará rapidamente
7 e 8	Muito grave	Certa urgência	Vai piorar em pouco tempo
5 e 6	Grave	O mais breve possível	Vai piorar a médio prazo
3 e 4	Pouco grave	Pode esperar certo tempo	Vai piorar, mas demora
1 e 2	Sem gravidade	Sem pressa	Não piora

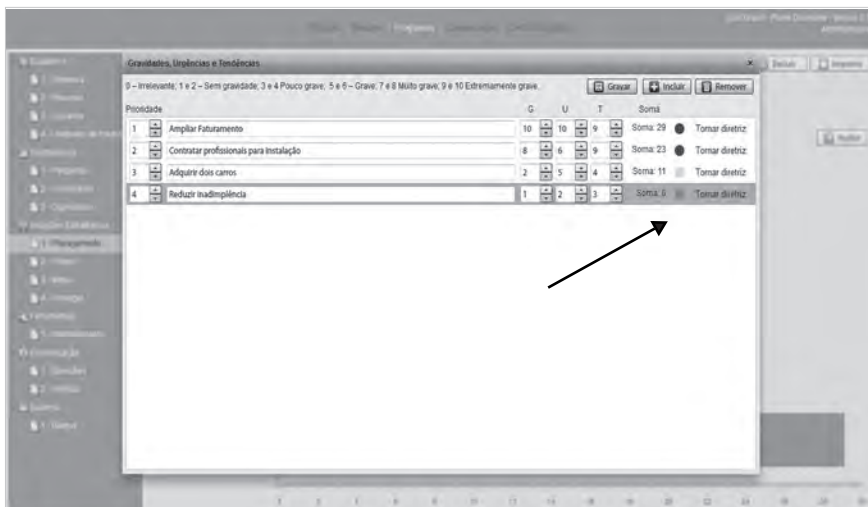
Acompanhe o exemplo de decisão do plantonista de um pronto-socorro numa situação em que todos os pacientes chegam ao mesmo tempo e ele não tem estrutura imediata de suporte. Há então necessidade de prioridades. E no entendimento desse plantonista a priorização de pacientes será a seguinte:

	Ação	G	U	T	Total	Priorizações
1	Paciente com infarto	5	5	5	15	Primeiro
2	Paciente com unha encravada	2	2	1	5	Quinto
3	Paciente com braço destroncado	3	3	1	7	Terceiro
4	Paciente com braço quebrado e fratura exposta	5	5	3	13	Segundo
5	Paciente com gripe	2	2	2	6	Quarto

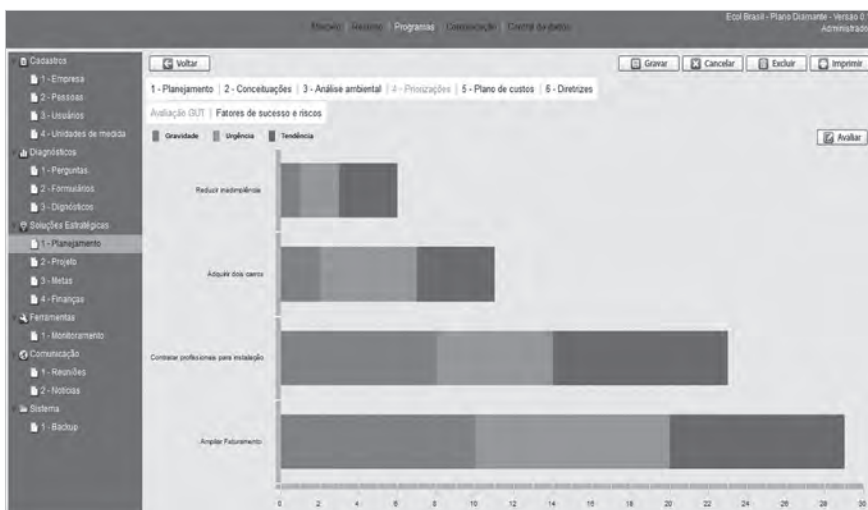
Veja que o paciente número 1 foi o primeiro a ser atendido; já o paciente 4, o segundo. O paciente 2 - com a unha encravada - será o último a receber suporte. Tudo pela soma das avaliações da gravidade, da urgência e da tendência, neste caso de morte. O mesmo tipo de priorização deverá se dar numa planilha ou no aplicativo



HEIP a seguir apresentada, facilitando a identificação das diretrizes mais importantes:



Botão para tornar diretriz



Bastando clicar em calcular no aplicativo HEIP após o lançamento das diretrizes e das notas de 0 a 10 aparecerão automaticamente os sinalizadores coloridos, sendo os vermelhos prioritários, havendo opção de laranja e verde respectivamente em grau decrescente de importância.

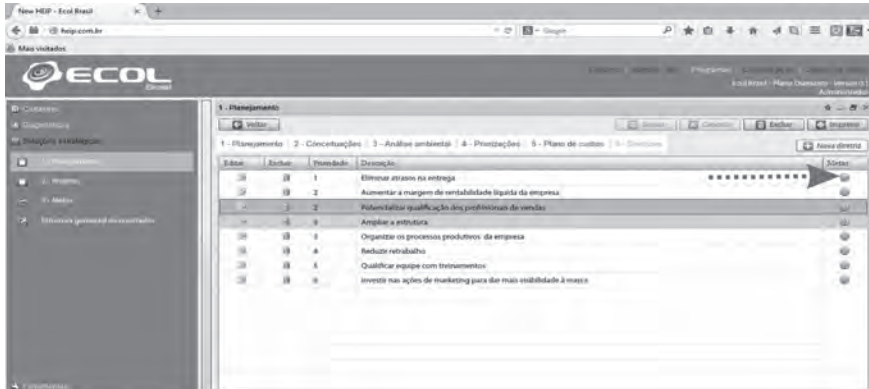
Aplicando a Matriz de Prioridades GUT definimos as diretrizes estratégicas que antes de efetivadas são avaliadas e comparadas para identificar se uma não se sobrepõe a outras e vice-versa. Exemplo: ampliar critérios para concessão do crédito poderá estar subordinado a combater inadimplência e não tem necessidade de existir como diretriz e sim pode se transformar numa meta. As diretrizes são geralmente mais amplas e recebem desdobramentos com metas que também são desdobradas em planos de ação que têm relação direta com tudo o que foi debatido pelo grupo. É o pensamento coletivo se transformando em preparo para ação (tática) e atitude em si (ação operacional).

## 2.5 METAS

O aplicativo HEIP logo após as diretrizes disponibiliza o estabelecimento de metas que se dão depois do conhecimento multiplicado logo mais à frente.

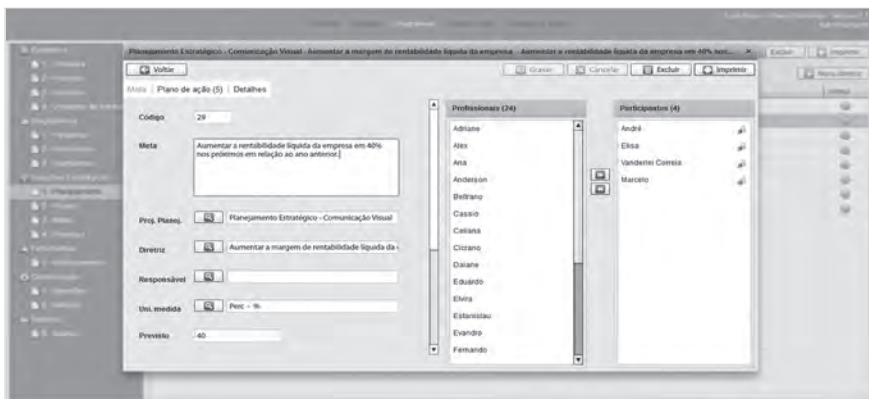


Veja que ao lado de cada diretriz (figura) existe a meta, como já evidenciamos.



Quando acionamos o ícone “metas”, imediatamente se abre uma janela para preenchimento de dados sobre elas e a possibilidade de vínculo total com planos de ação e indicadores de acompanhamento. É recomendado que a definição de metas só ocorra após a etapa seguinte “conhecimento multiplicado”, mas a direção pode criar antecipadamente metas-sugestão abertas ao diálogo (alguns autores sugerem diretrizes e metas estáticas e definidas) e interagir intensamente com o grupo no convencimento de que há a necessidade delas para a organização, buscando consenso. Portanto a maturidade do grupo participante é muito relevante.

É de grande importância dedicar certo tempo para fazer uma previsão orçamentária de investimentos (Lançados no Plano de Custos) nesse momento em que se terá uma noção do que pode ou não pode ser executado no prazo estabelecido para aplicação do HEIP.



Planejamento Estratégico - Consolidação Visual - Aumentar a margem de rentabilidade líquida da empresa - Aumentar a rentabilidade líquida da empresa em 40% nos...

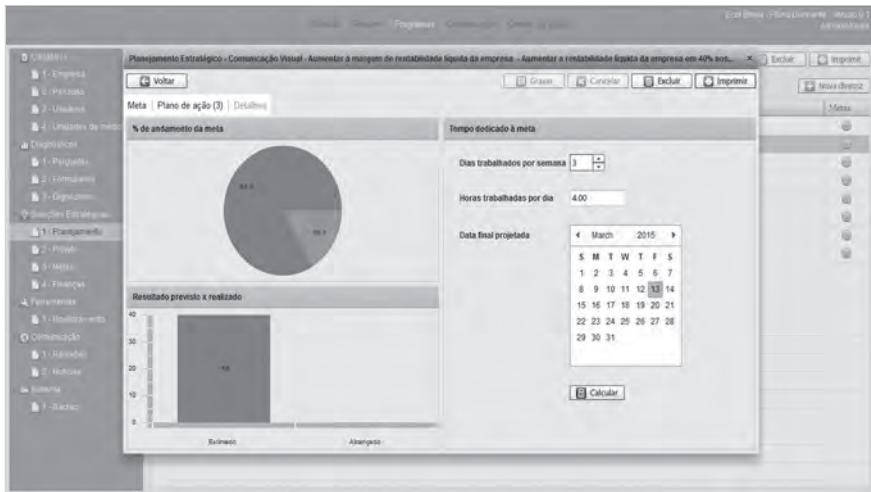
Meta | Plano de ação (3) | Detalhes

Lista de ações | Mais filtros | Indicadores

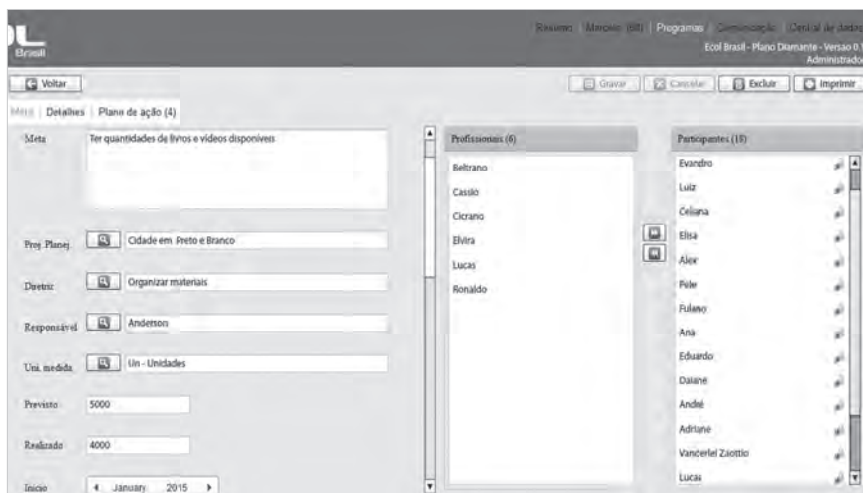
Todas  Andamento  Concluídas  Abortadas  Em atraso

Busque por código ou descrição da ação

Data limite	Prioridade	Código	Descrição da ação (3)	Resultado esperado (Meta)	S.P.D.C.A.	Situação
10/02/2014 21:14 Incluído	1	229	Equipe de vendas focarizar em vendas mais elaboradas e com valor agregado. Desde que repete o cronograma da produção.	Vender projetos que tragam receitas para a empresa.	Ação	Concluído
19/06/2014 23:59 Incluído	2	228	Maior comprometimento de todos e aumento da produção com redução de falhas.	Aumento no faturamento da empresa com maior rentabilidade líquida	Ação	Concluído
06/10/2014 23:59 Incluído	3	230	Negociar com os fornecedores melhores preços sem perder qualidade do produto.	Compras qualificadas refletem no preço final junto ao cliente e melhora a rentabilidade líquida da empresa.	Desenvolvimento	Abortado



Também existe a relação dos participantes com duas colunas: a de profissionais que estão cadastrados mas não participam da meta e a dos participantes que, como o próprio nome diz, participam das metas. Se você não inserir profissionais como participantes da meta os nomes deles não estarão disponíveis para uso no plano de ações correspondente.



Ao lado é possível inserir o número de dias trabalhados por semana na meta pelo grupo e o total de horas – do grupo – na execução da meta. Se você lançar estimativa de horas no plano de ação poderá acionar “data final projetada” e ter um registro de até que data será necessário trabalhar para que a meta seja verdadeiramente alcançada.

Além da planilha de metas existe no HEIP o lançamento do Plano de Custos, que pode ser vinculado às ações gerando totalizações de valores.

Em metas é possível na área de participantes definir os níveis de acesso de cada colaborador. Se ele pode alterar a meta, se pode apenas visualizar todas as ações ou ainda se terá acesso total às ações, podendo modificá-las.

## 2.6 CONHECIMENTO MULTIPLICADO



A gestão democrática e interativa se intensificará pela multiplicação de conhecimentos. Concluídas as exposições e avaliações iniciais das diretrizes estratégicas há a divisão de profissionais conforme setores de atuação ou setores de afinidade nas atividades. Sugerimos agrupar pessoas por departamento ou setor. Exemplo: grupo 1 – Financeiro; grupo 2 – Comercial; grupo 3 – Direção; grupo 4 – Logística; grupo 5 – Produção; grupo 6 – Manutenção; grupo 7 – Desenvolvimento; grupo 8 – RH; grupo 9 - Qualidade... Sua organização definirá previamente ao encontro os grupos afins.

Eles serão convidados a debater por sugestão, em cerca de 40 minutos, as perguntas previamente entregues antes do encontro e responder: “O que meu setor fará – na prática – para auxiliar decisivamente no alcance de cada diretriz definida hoje para a organização”? Tal pergunta, debatida isoladamente nos grupos menores, tende a aflorar percepções mais amplas e interessantes de ações para alcance do desafio. Passados os 40 minutos, faça a rodada dois, quando um setor apresenta para outro o que definiu para si e depois escuta opiniões dos ouvintes do outro setor. Logo após o grupo

que foi ouvinte e interagiu passa a falar e o grupo que apresentou passa a escutar e opinar em rodadas de aproximadamente 15 minutos, cada. Assim sucessivamente vá rodando para apresentações mútuas até que todos os setores interajam. Finalizado o último giro para debates entre setores faça com que cada grupo individualmente tenha mais aproximadamente 20 minutos para debater o que foi sugerido e reveja seus apontamentos definindo prioridades para a(s) diretriz(es) a ele repassadas (veja modelo-sugestão para prioridades de cada grupo abaixo). Obviamente algumas diretrizes não se aplicam a determinados setores que não têm qualquer relação com ela e, portanto, não precisarão debatê-la. Mas em geral, na grande maioria dos casos, as diretrizes envolvem todos os setores.

Prioridades do Setor	
	Setor
	Componentes
	Prioridades
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Dicas: prefira menor quantidade de prioridades por área. Sugerimos no máximo oito, mas preferencialmente menos, para que haja mais foco no que é realmente relevante para alcance das diretrizes e para que o grupo consiga efetivar os desdobramentos nos planos de ação (quanto maior o volume de desdobramentos, maior descentralização de responsáveis é aconselhada para que de fato ocorra a prática das ações).

Finalizadas as atividades do grupo do setor ele levará para plenária suas prioridades mais votadas que são imediatamente digitadas numa planilha que permite a visualização coletiva, tendo o

digitador ao lado membros do grupo envolvido para esclarecimento de eventuais dúvidas sobre o que foi estabelecido.

Sugestão de planilha para plenária:

Prioridades setoriais				Notas			
	Prioridades apontadas	Diretriz	Setor	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Macetes: faça nas rodadas de debates com que alguns grupos terminem antes para definirem suas prioridades e haver mais tempo para lançamento dos dados na planilha e conte com uma sala ampla com cadeiras móveis e mesas para que haja melhor acomodação, interatividade e baixa sobreposição de sons entre um grupo de debate e outro. A cada duas rodadas de debate é recomendável realizar pelo menos uma atividade diferente (dinâmica, vídeo ou brincadeira vinculada a objetivos, propósitos e metas...) e rápida (no máximo oito minutos), preferencialmente envolvendo humor, para aliviar o cansaço e facilitar o fluir de informações.

Depois de lançadas as prioridades de 100% dos grupos envolvidos apresente a planilha do que foi levantado para todos. Cada grupo elencará as notas sem se contaminar com privilégios ou defesa para seus apontamentos. 0 - nada importante, restrito; 1 - razoavelmente importante, relativamente restrito; 2 - importante envolve alguns setores; 3 - muito importante, envolve muitos



setores; 4 importantíssimo, envolve toda empresa; 5 - fundamental para a vitalidade da organização, envolvendo toda empresa.

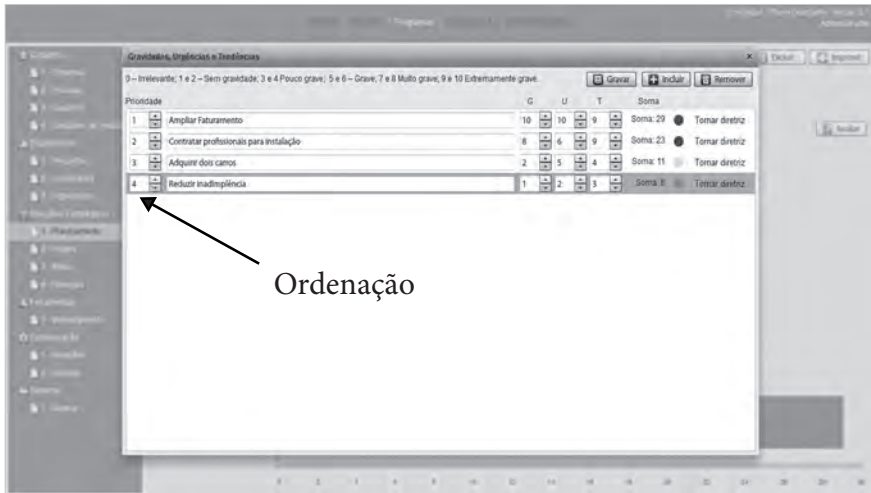
Planilhas para cada grupo dar notas para prioridades da plenária	
	Grupo
	Componentes
	Notas para as prioridades
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

As notas médias de cada grupo serão lançadas na planilha. E a partir de tais apontamentos são tabuladas aquelas com maior votação que nortearão a abertura de diretrizes e até mesmo metas estratégicas em novo momento dentro da organização.

Definidas as notas devem haver comentários sobre o encontro e o estabelecimento das diretrizes a serem trabalhadas posteriormente na empresa.

Atenção: cuidado especial no encontro com os envolvidos no HEIP para não inserir em demasia outros assuntos alheios ao planejamento. Eles geram dispersão e podem comprometer seriamente o tempo necessário para o desenvolvimento das atividades.

O HEIP possui também a matriz de prioridades que pode ser utilizada. Nela você pode escolher quais itens e a ordem deles para se transformarem em diretrizes.



## 2.7 VONTADE



Tudo concluído, você terá finalmente definidas as diretrizes estratégicas e suas respectivas prioridades – a serem filtradas, agrupadas e transformadas em metas com respectivos indicadores de acompanhamento que terão por parâmetros dados anteriores da empresa e que – repetimos – nortearão diretamente no HEIP os planos de ação a serem abertos.

Estabeleça metas realistas, mas ousadas. É uma forma de mobilizar os participantes que definiram coletivamente suas prioridades e estarão dispostos e com pró-atividade a partirem para diversas ações menores que venham, concluídas integralmente, a contribuir diretamente no alcance das metas de cada diretriz. Nesse momento começam a ser desdobradas as diretrizes estratégicas que são conhecidas coletivamente e mobilizam o interesse do grupo pela vontade pragmática de agir sobre definições que foram tomadas coletivamente – o que sempre é mais forte e comprometedor.

Avalie pelo menos mensalmente os resultados. Se optar pelo aplicativo HEIP olhe periodicamente, no mínimo a cada semana, a evolução dos trabalhos no Monitoramento. E – se for gestor – a Central de Dados aponta de cada planejamento ou projeto quantas diretrizes foram abertas e o andamento das respectivas metas e planos de ação. Permite ainda monitorar o que está acontecendo por setor, por diretriz, por meta e até mesmo por profissional. Um bom gestor de ações estratégicas geralmente acompanha parte das ações semanalmente ou quinzenalmente e dá devolutivas aos participantes, fazendo com que percebam a importância do que estão realizando. Mensalmente, como já evidenciamos, é positivo realizar reuniões de prestação de contas do andamento do planejamento quando todos têm a oportunidade de apresentar o andamento dos trabalhos, momento em que você poderá efetuar reconhecimentos para ações que comprovadamente demonstrem comprometimento. É uma forma de intensificar a vontade de fazer acontecer entre os envolvidos no planejamento.

A revista *HSM Management*, edição 70, apresentou em setembro/outubro de 2008 o artigo muito interessante *Aprender com Programadores*, do consultor Keith McFarland, sugerindo a criação de uma versão 2.0 do desgastado planejamento estratégico para que a empresa mantenha-se atualizada num cenário que cada vez mais se modifica. Ele ressaltou:

Em muitas organizações, o departamento de planejamento corporativo foi extinto. No entanto, se o processo formal comum em tempos passados, conduzido de cima para baixo e com o viés de analistas, está morto, o que elas puseram em seu lugar? Não muito, de acordo com recentes pesquisas realizadas com gestores de empresas globais. Diversas companhias ainda se apegam ao antigo processo de planejamento estratégico anual, com a única diferença de que agora a responsabilidade por elaborar os planos cabe a executivos e líderes de áreas (MCFARLAND, 2008).

Para MacFarland existem novas formas de desenvolvimento de *software* que podem apontar caminhos para novos processos de planejamento estratégico. São abordagens adaptativas que geram rápida adequação a mudanças na realidade, como ocorre na revisão de *softwares* e sua flexibilidade. “Os desenvolvedores aprendem como as pessoas que usam o *software* de fato, o que embute mudanças de pensamento, desde a base do processo. A mudança equivalente no campo das estratégias está atrasada, segundo o autor. Entre 72 empresas com receita anual superior a US\$ 250 milhões, 80% delas seguem o modelo tradicional de planejamento estratégico.”

Na visão dele, o processo sequencial tradicional em cascata (diretrizes a ações) deve ser mais rápido e adaptativo. É algo que o aplicativo HEIP permite.

Para o autor, o planejamento estratégico convencional não entrega o que pode com frequência. Principalmente por falhas na comunicação e integração entre criadores da estratégia e executores, outro ponto que o aplicativo HEIP pode suprir como ferramenta.

A visão de MacFarland busca diminuir o longo intervalo entre a estratégia definida e sua execução de fato. E o aplicativo HEIP pode, além do planejamento estratégico, permitir aos gestores a abertura de projetos específicos, pontuais, que retratam a realidade dinâmica do mercado, integrando os envolvidos em ambiente *web* e com amplo monitoramento, interação e acessibilidade.

É importante a visão do gestor no sentido de se orientar pelas facilidades tecnológicas e mudar o jogo em sua organização. Segundo Peter Drucker, em uma de suas mais célebres frases : “Nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador permite.” Uma prova de que o perfil de gestão, o horizonte a ser alcançado estão intimamente ligados com quem dirige a organização.

O mundo é mais dinâmico e exige maior velocidade de monitoramento das ações previamente definidas, inclusive com interação entre os envolvidos, o que é fundamental para que o planejamento ou projetos não acabem se tornando escritas esquecidas numa gaveta.

### **2.7.1 COMUNICAÇÃO INTERNA**

O HEIP dispõe também de uma ferramenta interessante que está em Programas/Comunicação/Notícias para cadastros de novidades que serão disponibilizadas em “Comunicação”. Lá você pode lançar o que de bom está acontecendo nas ações do HEIP, valorizando colaboradores que estão se diferenciando e alcançando resultados. Se você não for o gestor pode lançar igualmente, porém não haverá publicação imediata, pois passa pela avaliação e autorização do gestor.

Cuidado especial nos encontros para não concentrar excessivamente nos pontos negativos. Ocorrerão falhas, sim, mas também devem ser citados pontos positivos que poderão ser identificados pelo gestor antes do encontro mensal. Jornais murais e outras formas de comunicação que sejam mobilizadoras para o lado positivo do que está ocorrendo aumenta a vontade de quem está participando dos desdobramentos das ações.

Estabeleça no encontro inicial que se alcançadas as metas todos terão uma surpresa além de suas expectativas e - alcançando - de fato assegure algo marcante para todos, dando início à nova jornada evolutiva do HEIP.

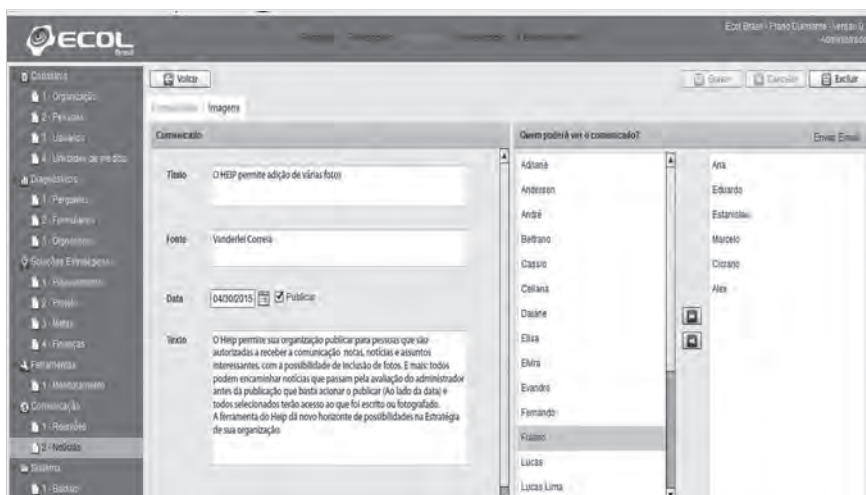
O módulo Notícias pode ser aproveitado antes criando expectativa e depois do grande encontro, com atividades constantes

no processo. Todos que acessarem o aplicativo terão à disposição visualização da notícia que permite inclusive publicação de imagens, preferencialmente em baixa resolução.

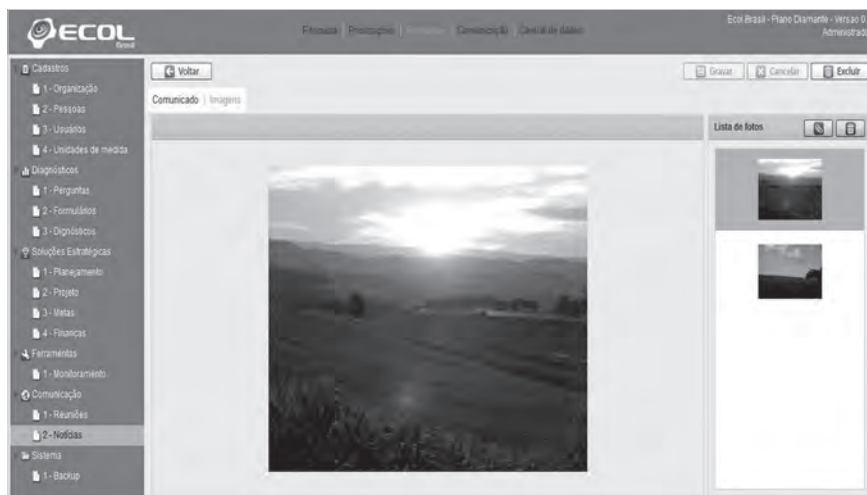
Existem empresas que optam por fazer jornais murais com linhas positivistas de comunicação movendo pelo exemplo, sendo algo que também ofereça resultados positivos aos participantes. Geralmente são posicionados jornais murais em diversos pontos do setor administrativo, da produção e outros de fluxo de colaboradores e em especial em locais que ele permaneça nos momentos de folga. Há experiência com informativos murais elaborados em adesivos por plotagem paranaense cujos resultados sempre são positivos. O meio virtual geralmente é mais rápido e, dependendo do uso do Sistema, pode ter alto compartilhamento, inclusive por monitores de tvs.

Atenção: difunda aquilo que realmente aconteceu ou que vai acontecer. Evite criar expectativas e frustrá-las, pois haverá desgaste com isso e o projeto de interação e o despertar da “vontade” poderão ser comprometido.

Veja a seguir o cadastro de novidades que pode ser compartilhado com participantes do HEIP:



As notícias podem ser difundidas, inclusive, com fotos:



## 2.7.2 RECONHECIMENTO

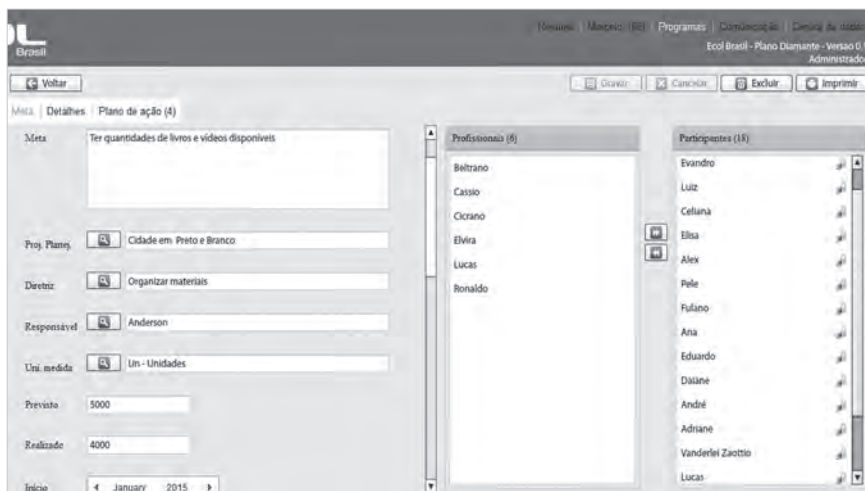
Os profissionais estão atuando na sua organização vislumbrando perspectivas... um futuro. Sem perspectivas é um grau muito abaixo de motivação e mobilização. Entre empresas com mesma remuneração que apresentam futuro diferente: a primeira se mantendo como está e que expõe pouco sua realidade, e a segunda querendo desenvolvimento compartilhado, o colaborador sempre optará pela segunda buscando participação e perspectivas.

Uma proposta interessante que amplia a vontade de fazer acontecer é também premiar os melhores em desempenho em determinado período de desenvolvimento do HEIP e para o grupo como um todo no alcance das principais metas. Podem ser viagens, bonificações financeiras, bolsas de estudos, enfim, algo significativo que represente de fato que a organização reconhece e valoriza as pessoas que se comprometem em colaborar com a sua transformação.

## 2.8 PLANO DE AÇÕES

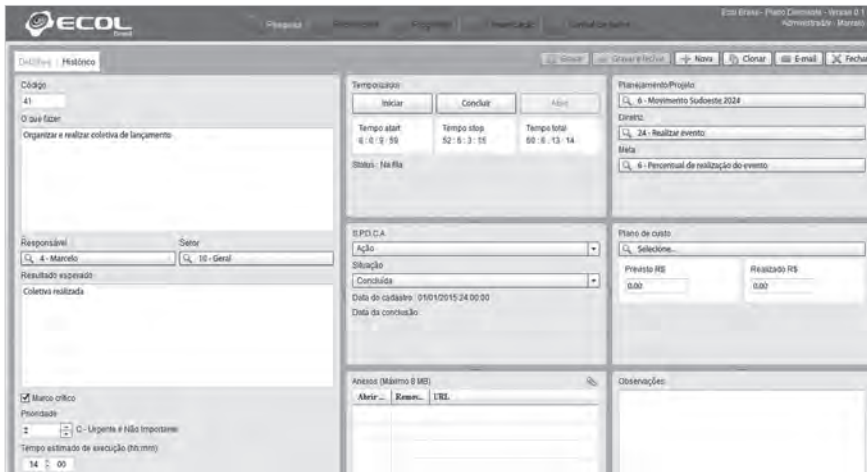


É momento de fazer valer o pragmatismo. Depois de definidas e lançadas as diretrizes, quando você acionar o ícone “metas” no aplicativo HEIP abrirá a janela a seguir que desencadeará a necessidade de mais apontamentos e a oportunidade para abrir planos de ação e ter acesso a diversos indicadores que apresentam automaticamente os dados.





A partir da janela acima é possível definir quem participa da meta e pode acessar, posteriormente, o plano de ação. Figura a seguir apresenta a janela acessada:



Em nova ação, você pode adicionar o que fará ou com dois cliques sobre textos já existentes você pode detalhar o plano de ação, tendo inclusive possibilidade de inserir anexos virtuais que permitem a abertura de janelas no seu computador para as inclusões necessárias. Também existem as observações para comentários complementares.

## ORIENTAÇÕES COMPLEMENTARES

Orientações adicionais de como elaborar os planos de ação no HEIP você encontra nos vídeo-treinamentos disponíveis nos sites [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) ou [www.ecolbrasil.com.br](http://www.ecolbrasil.com.br). São orientações que evidenciam o passo-a-passo de ações para que você alcance resultados altamente interessantes para sua organização.

Também disponíveis no mesmo site planilhas de planos e ação e outras que estão sendo citadas no livro podendo ser baixadas gratuitamente. Um presente a mais da Ecol Brasil para que você aproveite ao máximo esta publicação.

Em “histórico” é possível ter um registro de todo o andamento da ação e seu status em cada fase. Ou seja: você pode transferir a sua ação para outra pessoa tendo rastreabilidade sobre seu andamento e novos responsáveis. Ao transferir para outra pessoa e salvar haverá, automaticamente, o registro em histórico.

**Histórico de parâmetros do importador**

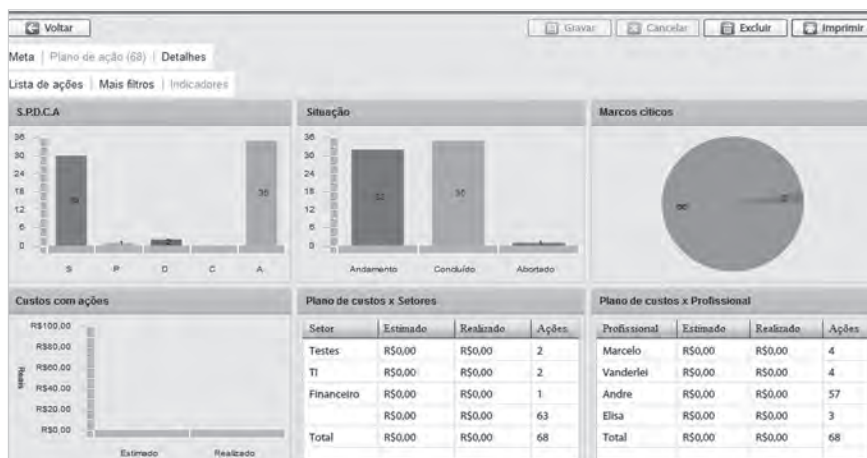
Data início	Data fim	Tempo start	Tempo stop	Status
19/04/2015 20:28:53	19/04/2015 20:29:14	00:21	00:27	2
19/04/2015 20:28:40	19/04/2015 20:28:43	00:03	00:05	2

**Histórico de transferências:**

Código	Editor	Receivante	Destinatário	Data	S.P.D.C.A	Situação
1262	Marcelo	Marcelo	Elsa	19/04/2015	Desenvolvimento	Andamento

Há ainda no aplicativo HEIP a opção simples e prática de acessar os indicadores de andamento do plano de ação, conforme apresentado a seguir:



Na janela acima você tem indicadores e a possibilidade de voltar ao plano de ação.

Caso você opte por uma planilha eletrônica, há no site [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) um modelo básico gratuito para seu uso:

Plano de Ações										
Diretriz ou objetivo:						Coordenador:				
Meta(s):										
Ações	Atividades de desdobramento				Prazos		Estágio			
	Resultados esperados	Responsável	Início	Fim	Custo	Parado	Inicial	Finalizando	Concluído	Estágio
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

Caso opte por uma planilha eletrônica, lance a diretriz/ objetivo e suas metas correspondentes e formas de acompanhá-las através de indicadores. Logo abaixo, as ações, os resultados esperados por ação, responsável, prazos de execução, custos estimados e estágio de andamento. Bem elaborada e com totalizadores vinculados essa planilha também gera bom apoio.

Para relembrar: uma diretriz gera metas que se transformam em plano de ação que apresentará numa de suas janelas o estágio de andamento influenciado pelo PDCA - Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação, conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (do inglês *plan* – planejar, *do* - executar, *check* - verificar e *act* – agir). Simplificamos entendimento e no HEIP temos o que está em “*stop*”, ou seja, parado (0% de andamento); em planejamento (está acontecendo de 1% a 25% do andamento); em desenvolvimento (está acontecendo de 26% a 50% do andamento); em fase de controle (verificando se está dando certo. Está acontecendo de 51% a 75% do andamento); ação (efetivado – de 76% a 99%); concluído (trabalho encerrado – o grande objetivo – 100% feito); e abortado (paralisado por deixar de ser interessante para a organização – 0%).

The screenshot shows the ECOL system interface with the following sections:

- Temporizador:** Includes buttons for 'Parar', 'Concluir', and 'Ativar'. It displays 'Tempo atual: 52:10:42:34', 'Tempo stop: 0:0:0:17', and 'Tempo total: 52:10:42:52'. The status is 'Executando'.
- S.P.D.C.A. (Sistema de Planejamento de Custos e Ações):** A table with columns for 'Ações (Máximo 3 MB)', 'Alertar...', 'Exem...', and 'CRI...'. The 'Ação' field is highlighted with an arrow.
- Plano de custos:** Shows 'Privado RS' and 'Realizado RS' both at 0,00.
- Marco crítico:** A checkbox that is checked.
- Responsável:** '4 - Marcelo'.
- Sector:** '10 - Geral'.
- Resultado esperado:** 'evento aprovados'.
- Tempo estimado de execução (hh:mm):** '12:00'.
- Data limite:** '30/06/2015'.

Os planos de ação podem possuir os custos adicionais aos que já existem na organização. O ideal é lançar valores estimados para cada ação que se somam automaticamente e são apresentados nos indicadores.

Existem nos planos de ações a identificação de **marcos críticos**, ou seja, pontos que não ultrapassados poderão comprometer seriamente o sucesso da diretriz e suas respectivas metas. Portanto a atenção sobre os marcos críticos deve ser sempre redobrada, merecendo também mais cuidados do gestor.

É também muito importante na abertura de novas ações se questionar: esta ação auxilia no alcance da meta estabelecida para a diretriz? Está de fato alinhada? É preciso haver uma sinergia entre o que se executa no operacional (fazer acontecer) com o que está previsto anteriormente nos momentos de estratégia (planificação) e tática (organizar execução). Sem sinergia muitas ações abertas e desconexas podem comprometer as diretrizes e o planejamento como um todo.

## 2.9 ATITUDE



O pragmatismo surge novamente com força neste momento, pois é esperado que os envolvidos no HEIP tenham atitudes transformadoras. É importante que os envolvidos façam acompanhamentos periódicos do que está pautado para executarem no plano de ação. Recomendamos ao gestor análises semanais ou no máximo quinzenais e, se necessárias, reuniões rápidas com relatos no ícone de notícias do HEIP e jornais murais. São poucos minutos que dão uma direção sobre o andamento do HEIP, havendo oportunidade de envio de alertas ou *e-mails* para tais profissionais em atraso, que assim estarão naturalmente alinhados ao que demandam as diretrizes estratégicas.

Existem pessoas com mais facilidade que outras para executar e o gestor deve estar atento no andamento dos trabalhos. Ele ou alguém de sua confiança deve, após cada encontro, verificar se o estágio de andamento corresponde de fato com a prática. Existem casos de colaboradores que fazem por fazer para aparecerem melhor como executores no status de andamento do HEIP. Tome cuidado com tal perfil. Algumas organizações – diante do possível problema – realizam auditorias por amostragem para identificar se o estágio no plano de ação real está alinhado ao virtual.

Importante pactuar muito bem quando são marcadas as datas-limite de cada etapa de desenvolvimento do trabalho para que haja harmonia entre o que se aponta no sistema e aquilo que o gestor espera que aconteça. Há uma tendência na maioria de encurtar prazos e outros de alongarem demais. O bom é encontrar o prazo ideal, com pequena tolerância para prever contratemplos.

Atenção: Quanto mais detalhado o plano de ação, melhor tende ser seus resultados, pois minimiza o abandono de algumas etapas importantes a realizar.

## 2.10 PRIORIZAÇÕES

No HEIP acessando o menu Priorizações você pode ter uma síntese com o posicionamento estratégico de cada ação a ser trabalhada, em quatro quadrantes influenciados pela Matriz de Eisenhower.

O mercado apresenta diversas matrizes de priorizações. Uma das mais antigas é a Matriz de Eisenhower, uma valorização do general Dwight Eisenhower, um dos grandes heróis norte-americanos na segunda guerra mundial. Ele criou uma matriz envolvendo 4 fases:

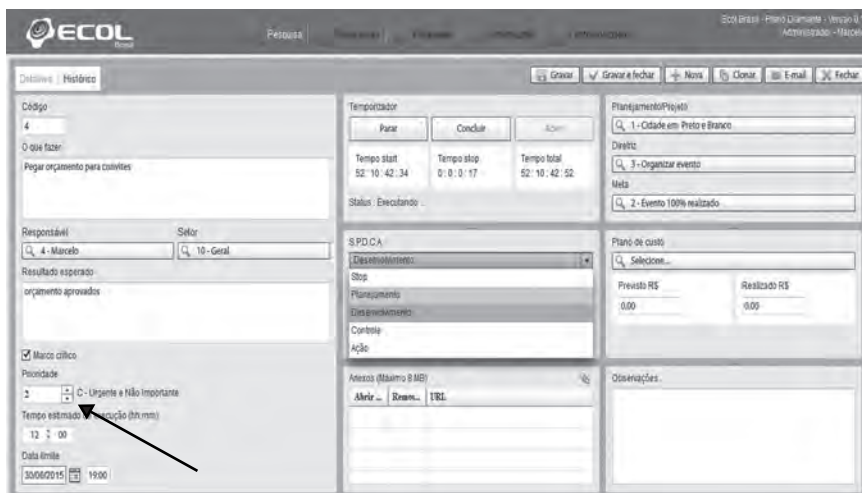
A - URGENTE e IMPORTANTE que trata crises e incêndios

B - NÃO-URGENTE e IMPORTANTE que trata estratégias e ações mais planejadas

C - URGENTE e NÃO IMPORTANTE que trata de aspectos que devem ser priorizados mas não fazem grande efeito nas estratégias definidas

D - NÃO URGENTE e NÃO IMPORTANTE que pode aguardar por ser irrelevante e pouco transformador.

No momento em que você abre o plano de ação é possível dar uma nota de priorização a atividade a partir da nota 0. Quanto menor o número, mais importante será. O Sistema considera para dar a ordenação nos quadrantes do ícone Priorizações a data final, a hora final e a priorização. Tendo, por exemplo duas datas finais e horários iguais, aparecerá, antes, a ação com menor nota.



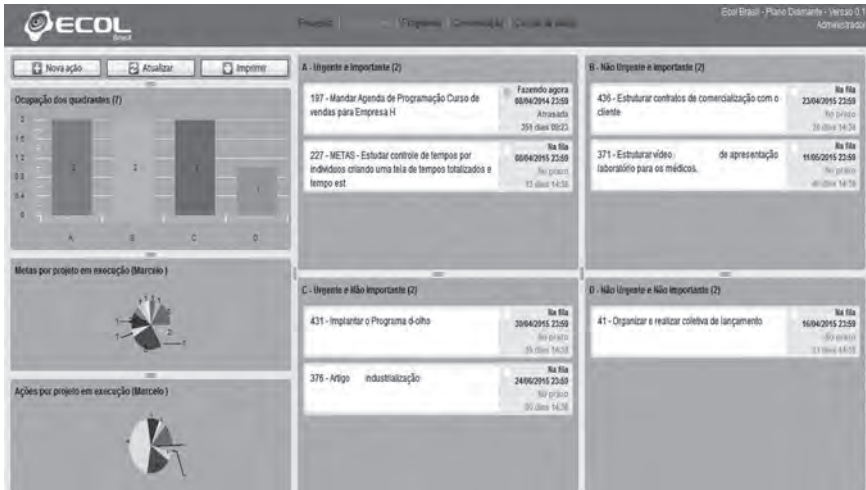
0 – Enquadra como **ações urgentes e importantes** – **QUADRANTE A.**

1 – Enquadra como **ações não urgentes e importantes** **QUADRANTE B.**

2 – Enquadra como **ações urgentes e não importantes** **QUADRANTE C.**

3 – Enquadra como **não urgente e não importante** **QUADRANTE D.**

A partir de 4 – **Não tem enquadramento de prioridade. SEM QUADRANTES.**



Em “Os sete hábitos das Pessoas muito eficazes”, Stephen Covey (NOVA CULTURAL, 1989) também fala sobre a importância das prioridades no alcance de resultados positivos para si e para a organização numa demonstração clara de que saber priorizar as próprias ações é mais do que estar preparado, representa agir dentro de necessidades que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.



# CAPÍTULO 3



# TRANSFORMAÇÕES



A cada quatro meses recomenda-se uma reunião mais demorada em que os envolvidos apresentam seus resultados para a verificação geral do andamento do HEIP e ajustes em alguns pontos. Um aspecto importante que segue a tendência de planejamento estratégico em espiral que permite rápidos reposicionamentos e revisões de estratégias adotadas. Algo que atende demandas de um mercado cada vez mais ágil e modificado, bem como seus desafios. É positivo realizar reuniões com avaliações mais detalhadas do andamento do HEIP. Aconselhamos a observação dos relatórios de execução e auditorias – se adotadas – para identificação se os andamentos lançados realmente correspondem com a prática. Em alguns casos há opção por auditorias.

Atenção, pois esse ponto é muito importante e desde o primeiro mês de implantação do HEIP o gestor ou alguém encarregado por ele deve, pelo menos por amostragem, verificar se os dados lançados realmente correspondem com o andamento ou transformações relatadas. Identificadas distorções, inicialmente “calibre” entendimentos entre o que a organização busca com a adoção do HEIP e o que colaborador está fazendo e veja o que acontece. Persistindo o

problema, pense seriamente em substituir tal pessoa no Grupo de Execução do HEIP. Afinal é evidente a forte tendência de que novos problemas surgirão.

Nesse momento transformações devem ser comemoradas e reconhecidas publicamente como forma de estimular quem está fazendo o HEIP acontecer. Também é momento de colocar nos trilhos pontos que não andaram como deveriam e, se realmente necessário, definir novas diretrizes ou metas diante de novidades que o mercado venha a proporcionar, se for o caso.

Durante a reunião é bom lançar as seguintes perguntas:

a) O que não faz mais sentido estar existindo dentro das ações do HEIP?

b) Em que nos saímos muito bem até o momento?

c) O que se encontra parado e necessita de mais atenção?

As perguntas devem ser compartilhadas de forma construtivista, evitando achar culpados e concentrar atenção em reforçar o problema. A ideia é reconhecer o que não deu certo e partir para as alternativas de solução. Lembrando o diagrama Ishikawa: “Se atacarmos as causas estaremos automaticamente minimizando ou eliminando os efeitos”.

É um momento de identificar transformações ocorridas e realinhar ações para que aquilo que não saiu do planejamento também se converta em realizações positivas para a organização.

### **3.1 COMPENSAÇÃO**

Interessante ressaltar que a partir da segunda reunião quadrimestral também haja a entrega de algum tipo de premiação expressiva para os melhores profissionais em comprometimento na execução do HEIP, algo escolhido pelo gestor e revelado naquele momento. Optamos por sugerir na segunda reunião por um motivo especial: ainda não estará muito claro o trabalho transformador em muitas áreas. E os colaboradores com demandas mais complexas tendem a ser prejudicados na avaliação.

É interessante que antes da primeira reunião de planejamento do HEIP a organização defina diretivamente que as premiações das reuniões de segundo, terceiro e quarto trimestres sejam significativas e úteis para quem está recebendo.

Certa vez um empresário compensou seus funcionários com bonés com personalização “enooorme” envolvendo a marca de sua organização. Aí não vale e não motiva. É importante pensar em algo expressivo e útil. O mesmo valendo para o encontro final e Balanço do Ciclo HEIP.

O grupo alcançando determinada meta (que deve ser ousada, mas realista) terá direito a receber algo bem expressivo, preferencialmente que contemple cada um dos indivíduos que participaram do encontro inicial e seus desdobramentos.

Existem várias modalidades de reconhecimento coletivo. Empresas de expressão nacional e internacional optam em certos casos pelo pagamento de cursos de aprimoramento (pós-graduação, idiomas...), viagens de passeio com familiares e – geralmente é simpático tanto para a organização quanto para o colaborador – dinheiro, que pode ser usado por ele como bem desejar, até um 14º salário pode fazer diferença.

O quadro abaixo sintetiza a adequada aplicação das premiações:

<b>Reuniões quadrimestrais</b>	<b>Reconhecimento nas reuniões</b>
Primeira	
Segunda	Uma premiação
Terceira	Duas premiações
Balanço do Ciclo HEIP	Prêmio ao grupo no caso de alcance das principais metas
Balanço do Ciclo HEIP	Prêmio para os cinco melhores colaboradores

No encontro final com Balanço do Ciclo Anual do HEIP – é importante uma confraternização de fecho e se alcançadas as metas – valorize o papel do grupo.

Caso não haja o alcance, veja o percentual de sucesso e acolha bem o que foi transformador, levantando desafios para o próximo ciclo de um ano.

Há de se tomar muito cuidado em casos de não alcance das metas. Nesse ponto o gestor deve estar mais atento para evidenciar os resultados, apontar pontos que foram limitadores e evidenciar pessoas de talento com potencial de virar o jogo. Obviamente a organização nesse ponto já tem claramente entendidos e trabalhados os colaboradores comprometidos e os “aparentemente comprometidos”, dando destino ou realinhamento de relação àqueles que deixaram a desejar.

### **3.1.1 EFETIVIDADE**

Em geral as empresas conseguem chegar à execução de 60% a 80% do que foi estabelecido nos planos de ações em 12 meses. Algumas mais, algumas menos, dependendo da forma de conduta e liderança do gestor, que pode priorizar ou não a implantação do HEIP. Também influencia o grau de comprometimento e das habilidades dos membros da equipe participante e percentual de rotatividade (*turn-over*) de profissionais. A organização colherá os frutos relativos a sua postura. Se não modificar de cima para baixo e houver adesão à proposta, esqueça, fica muito difícil...

Você sabe de organizações em que todo o consultor que passou por ela não presta? “Ele não fez nada, não aconteceu!” é uma das frases mais comentadas. Na realidade, a frase retrata uma distorção e geralmente uma “bengala” para esconder falhas de gestão interna em que os responsáveis da própria empresa são os verdadeiros estopins da inércia.

Winston Churchill dizia que “por mais brilhante que a estratégia seja, você deve sempre olhar para os resultados”. Uma linha de entendimento que deixa claro a importância de estar constantemente participando e monitorando.

## **3.2 REVISÃO TRANSFORMADORA**

Na Mitologia Grega existe uma história de lutas por poder. Gaia e Urano geraram seis filhas e seis filhos, entre eles Cronos – deus que tinha o controle sobre o tempo. Urano era temeroso: acreditava

que um dos filhos poderia lhe roubar o poder. Então, conforme iam nascendo, Urano os reinseria no útero de Gaia - deusa da Terra. Ela persuadiu os filhos a se revoltarem contra o pai, liderados por Cronos que com uma foice cortou as genitálias do pai e libertou os irmãos.

Quando derrotou seu pai, Cronos soube que seria derrotado por um filho. Atento ao aviso recebido, Cronos engolia todos os filhos ao nascer, deixando Reia, sua esposa, desconsolada. Com Reia, Cronos teve os filhos Hestia, Demeter, Hera, Hades, Zeus e Poseidon.

Ao nascer o sexto filho, Reia decidiu salvá-lo. Era o pequeno Zeus, que nasceu à noite, sendo escondido pela mãe que entregou a Cronos uma pedra envolta em panos como se fosse o filho. Cronos devorou a pedra acreditando que se tratava de uma criança. Zeus estava a salvo e a partir desse momento nada poderia impedir a realização do que Cronos havia sido avisado.

O desafio para vencer Cronos foi enorme para Zeus. Ele precisou contar com o apoio dos irmãos. Mas havia uma preocupação em Zeus. Se matasse Cronos pararia o tempo e ficaria também estático em determinado momento. A alternativa – após muito planejamento – foi usar armas especiais e amarrar Cronos, deixando-o imóvel e vivo. Vítima de uma armadilha, Cronos foi amarrado entre pescoço e os pés, ficando numa posição circular, quando, alguns dizem, iniciaram os ciclos da vida.

Hoje tudo é cíclico como comemorações e acontecimentos que ressurgem de período a período. Com o HEIP também devemos trabalhar ciclos periódicos. Dos quadrimestrais aos anuais e de início e fim de vigência do planejamento. O de finalização do planejamento pode até ser no mesmo encontro da Compensação ou noutra oportunidade. O importante é que haja tempo e clima para evitar atropelos e superficialismos.

Ao término do período global do HEIP, geralmente variando de 12 (aconselhado) a 120 meses, conforme perfil da organização e seus interesses, é realizada uma reunião de encerramento de ciclo com comparativos entre metas projetadas e realizadas e – se possível no mesmo encontro, como já citamos – podem surgir novas

deliberações. Nessa fase surge a oportunidade de reiniciar novo ciclo do HEIP via revisão dos caminhos tomados e dos desafios a surgirem, bem como a nova visão de futuro. É o momento em que o grupo reflete o presente, analisando o que deu certo e errado; analisa ameaças e oportunidades presentes e vai ao futuro: sonha com esse futuro desejado e o que pode prejudicar o sonho. Então retorna ao presente, traçando o passo a passo para alcance de um amanhã melhor. Nesse estágio pode surgir um novo ciclo de planejamento do HEIP - Horizonte Estratégico Interativo para a Prática com todos os desdobramentos apontados desde o início do livro.

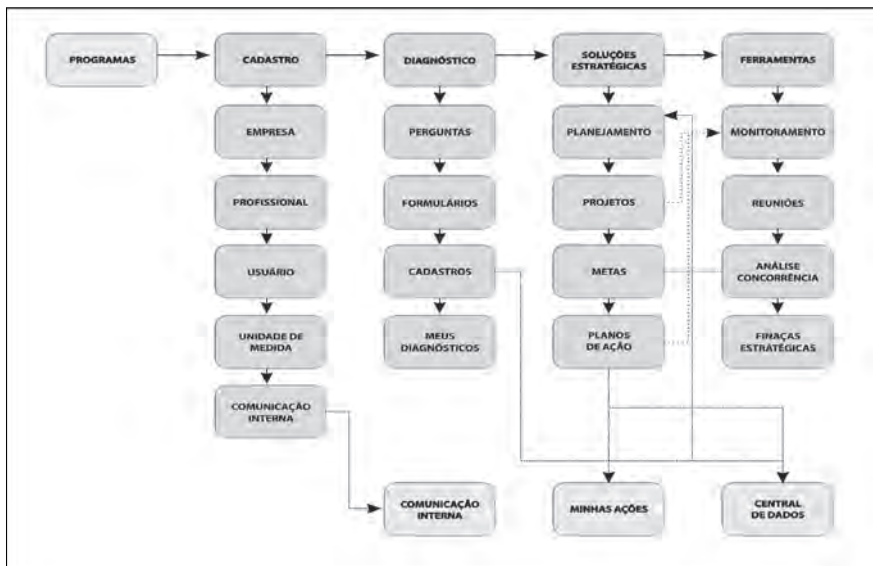
Veja na ilustração seguinte os ciclos do HEIP. O início de tudo é estratégico, evoluindo para o tático após operacional e retornando, na Revisão Transformadora, para estratégico.



Dentro da Revisão Transformadora é importante levar em consideração o que (MENDES, 2012) fala em seu livro *Estratégia Empresarial*: “Empresa de sucesso é aquela que achou uma maneira de gerar valor para seus clientes, ou seja, achou um jeito de ajudá-los a executar um trabalho importante. Por trabalho entende-se um problema fundamental que precisa de solução”.



O HEIP tem o Planejamento Estratégico (Veja figura abaixo) e suas conceituações, priorizações, planos de custos, diretrizes, metas e planos de ações. Já os projetos para uso em ações mais pontuais têm a etapa de desenvolvimento e seguem partes da estrutura do Sistema HEIP do Planejamento Estratégico, tendo no final a opção Relato de Conquistas. Paralelamente existem ferramentas de apoio, como a de diagnósticos, que permite identificar por pesquisas assuntos de relevância para o gestor; de reuniões a marcar, realizadas e suas respectivas atas; monitoramento das ações por diretriz, meta, setor ou colaborador; indicadores com os estágios de andamento das ações e dados relacionados aos custos. Tais ferramentas abastecem automaticamente a Central de Dados que pauta o entendimento do gestor e pode mobilizá-lo a intensificar o uso do módulo Comunicação Interna, que visa retratar construtivamente as transformações ocorridas.



### 3.2.1 INOVAÇÃO APLICADA

A inovação ganha valorização similar à qualidade. Nem se trata mais de um diferencial, mas de uma necessidade para a

sobrevivência e o desenvolvimento da organização. Existem diversas metodologias para você criar o chamado dinheiro novo, ou seja, inovar. Mas simplificando... Alguém, um dia, com um terreno pequeno, tinha necessidade de construir uma obra com metragem quadrada significativa, mas não possuía espaço. A inovação foi? Construir na vertical! Resolvido o primeiro problema, moradores de um edifício queriam chegar em casa sem o esforço de subir escadas. A inovação foi, então? O elevador!!! E assim por diante...

Em determinada atividade reunimos jovens de uma incubadora tecnológica e apresentamos um extintor de incêndio convencional, isso meses após o sinistro na boate Kiss, em Santa Maria, RS. Narramos o fato de as luzes terem se apagado, da fumaça ter tomado conta do recinto, o peso e a dificuldade de uso do extintor e que o primeiro acionado, segundo algumas notícias, não teria funcionado. Em grupo eles foram instigados a desenvolver um extintor mais moderno e funcional. Foi uma experiência interessante: os jovens evoluíram em *design*, com espaço abaixo do extintor permitindo embutir uma máscara de proteção contra gases; o botijão de ferro, segundo eles, poderia ser em alumínio para ficar mais leve e funcional; na parte da frente do extintor, abaixo do esguicho, sugeriram lâmpada em LED para melhorar iluminação com sinalizador sonoro para potencializar identificação de quem o estivesse usando, entre outras propostas que envolveram inclusive reduzir o tamanho da mangueira direcional e criação de alças para transporte do conjunto. A pergunta que fica é a seguinte: esse novo extintor seria comercializado pelo mesmo valor do modelo convencional? Com certeza não e surge a partir daí o chamado dinheiro novo e, portanto, a inovação.

No ambiente empresarial a inovação pode estar em tudo que agregue valor ao produto ou reduza custos internos na organização. A empresa WEG, em Santa Catarina, criou eventos periódicos de apresentação de resultados dos CCQs – Círculos de Controle da Qualidade em que os colaboradores apresentam para visitantes de diversos pontos do sul do país iniciativas adotadas na empresa que proporcionaram desenvolvimento. É um modelo interessante e que premia os melhores trabalhos com bolsas de estudos e outras vantagens.

O livro “*Innovatrix*”, inovação para não gênios, resgata o conhecimento do engenheiro e cientista russo Genrich Altshuller, que nos anos 1940 queria saber como os inventores tinham “mentes inovadoras”. O que parecia algo vindo de vocação divina se evidenciou no trabalho de Altshuller como algo ao alcance de nós, simples mortais. A inovação, segundo ele, pode ser aplicada por não gênios. Ele – que chegou a ser preso em seu país pela visão diferenciada – criou a Teoria para a Solução de Problemas Inventivos, que permaneceu por décadas obscura por trás da Cortina de Ferro. A ciência russa e do mundo passou a se moldar à teoria, inclusive entre as mais respeitáveis multinacionais do mundo há sua adoção. Altshuller busca eliminar contradições técnicas como, por exemplo: esfriar mais o ambiente com ar-condicionado consumindo menos energia elétrica. A partir de tal contradição pode surgir uma inovação. Exemplo que pode ser empregado em diversas áreas e aplicações. A Gol, por exemplo, inovou nos preços das passagens aéreas em certo período. Ela quebrou a contradição de viajar rápido pagando muito. Agilizou a manutenção de aeronaves em terra e diminuiu espaço entre assentos entre outros ajustes que mudaram a realidade da aviação nacional.

A inovação pode misturar coisas: celular + telefone = iphone, smarthphone.

A inovação pode diminuir coisas: celular menor.

A inovação pode gerar universalidade: algo que faça múltiplas funções e tenha fácil adaptação ou uso.

A inovação pode transformar coisas lisas e retas em curvilíneas.

A inovação pode maximizar coisas pequenas.

A inovação pode agilizar a produção de algo.

A inovação pode substituir produtos caros por baratos com mesma utilidade.

A inovação pode mudar funções de algo considerado obsoleto.

A inovação que pode substituir partes de algo dando nova utilidade a ele.

A inovação tem muitas outras opções que algumas publicações como *Innovatrix* podem oferecer ferramentas interessantes.

Há ainda o livro *Marketing Lateral* que evidencia uma ferramenta que aproveita comportamentos e oportunidades para dar novas opções de disponibilização de determinados produtos, o que também não deixa de ser inovador. Uma academia de atividades físicas, por exemplo, pode ter máquinas que disponibilizam frutas para consumo mediante inclusão de moedas. Se pensarmos no comportamento de quem frequenta a academia contar com frutas higienizadas e prontas para o consumo pode ser atraente e se mostrar uma atividade interessante.

Tanto *Innovatrix* como *Marketing Lateral* sugerem, entre outras, ferramentas similares para o desenvolvimento inovador – como já citamos de forma diferente – como a fusão ou combinação de produtos (fundir duas ou mais utilidades); a dissecação de produtos (desmontá-los para ver o que pode ter de inovação em suas peças) ou realizar a substituição por outros materiais, modificando-os; o fracionamento do produto; o hiperdimensionamento (tornar maior para ser interessante); a minimização (ser menor para ser mais útil); assimetria (mudar o formato); universalidade (atender múltiplas necessidades); aninhamento (vários objetos se transformarem em estrutura única); descartabilidade (fracionar e diminuir vida útil do produto); funcionalidade modificada (mudar funções de determinado objeto durante sua operação). Enfim, os nomes podem ser diferentes, mas a compreensão que a partir de tais atitudes podem gerar inovações não pode ser deixada de lado e muitas vezes representa o futuro de muitas organizações.

O eterno guro de administração Peter Drucker disse que “todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: Isto é óbvio! Por que não pensei nisso antes?” Não existe, portanto, a necessidade de se algo que venha a ser mirabolante para ser inovador, muito pelo contrário. Geralmente

é fruto do aproveitamento do que já existe e de contradições entre uma necessidade e disponibilidades para ela.

### **3.2.2 A CONTÍNUA REINVENÇÃO DA ATIVIDADE**

A inovação nem pode ser tratada como um ponto de diferenciação da atividade, mas como uma necessidade de sobrevivência. Afinal as transformações nas relações de consumo estão sendo mais rápidas que o esperado e em dimensões muitas vezes surpreendentes.

Exemplo está no comércio tradicional que se depara com uma nítida evasão de poder de consumo local de seu público alvo que passa a desembolsar com a satisfação do desejo por novas tecnologias e benefícios e volta continuamente maiores olhares para o comércio eletrônico.

No passado a população não se deparava com gastos mensais com assinaturas de TV a cabo, celular, Internet, segurança, financiamentos automotivos, compromissos de pagamento por compras eletrônicos e com os custos por serviços essenciais eram proporcionalmente menores. Todos os itens dos gastos mensais trouxeram sim, grandes ganhos em qualidade de vida, mas também proporcionaram uma migração e imigração de grandes somas financeiras para empresas nacionais e internacionais detentoras das tecnologias e serviços disponibilizados.

Numa cidade de 100.000 habitantes, por exemplo, hoje há um consumo de mais de R\$45 milhões por mês que no passado era inexistente. Boa parte de tal cifra reconcentra nos grandes distribuidores da inovação tecnológica ou de facilidades, restando pequena fração para quem atua no comércio local. Ou seja: o capital está voltando a se reconcentrar em quem tem mais dinheiro, no caso, grandes grupos nacionais e multinacionais.

Serviços recebidos		Custos médios por família/mês		
		Há 30 anos	Hoje	Diferença
1	Assinatura TV a cabo	Não disponível	R\$ 70,00	R\$ 70,00
2	Assinatura celular	Não disponível	R\$ 100,00	R\$ 100,00
3	Assinatura internet	Não disponível	R\$ 60,00	R\$ 60,00
4	Energia elétrica	R\$ 30,00	R\$ 120,00	R\$90,00
5	Água – esgoto	R\$10,00	R\$ 50,00	R\$ 40,00
6	Sistemas de segurança	Pouco utilizado	R\$100,00	R\$100,00
7	Planos de Saúde	R\$200,00	R\$600,00	R\$400,00
8	Financiamento carro	R\$ -----	R\$500,00	R\$500,00
9	Atividades culturais e de lazer fora	R\$40,00	R\$200,00	R\$160,00
10	Compras pela Internet	-----	R\$70,00	R\$70,00
<b>Custos familiar mensal</b>		<b>R\$280,00</b>	<b>R\$1.870,00</b>	<b>R\$1.590,00</b>

Exemplo da transformação se vê no comércio local de informática. No passado a venda local de computadores era a base de arrecadação das lojas. Tais lojistas compravam centenas de computadores e revendiam com boas margens por mês. Mas, com as mega empresas de comércio eletrônico criando para o consumidor um mix inesgotável de opções de escolhas, logística atraente, preços e prazos de pagamento altamente competitivos, afinal compram milhares de equipamentos para revenda, tais comerciantes locais de computadores precisaram se reinventar, sob risco de desaparecerem. Passaram a negociar trocas de produtos novos por seminovos e, principalmente, a focar nos serviços de instalação, suporte e upgrade. Inevitavelmente o mesmo ocorrerá em várias áreas e os empresários locais deverão estar preparados para reinventar a forma de relação comercial com quem consome em sua cidade e região.

Associações representativas do comércio muitas vezes buscam um antídoto a tal evasão de recursos e principalmente contra o efeito no comportamento de consumo gerado pelo comércio eletrônico. Mas é enfrentar um verdadeiro Tsunami, restando a saída

de tentar qualificar os empresários a pegarem a onda ou tomarem posição em que as “águas do Tsunami Comércio Eletrônico” não alcancem, algo que pode ser alcançado com: qualidade de relacionamentos locais, rápida disponibilidade de produto, criação de redes sociais regionalizadas, criação de portais de comercialização local, compras comerciais coletivas por áreas de afinidade, estímulo à venda por impulso e mão-de-obra especializada próxima e disponível. Algumas associações representativas estão entendendo que o antídoto é se reinventar no comércio local e entender que inovar pode ser o divisor de águas entre quem continua e quem não terá forças para enfrentar os novos tempos de relações de consumo que tornam uma tendência a concentração de consumo em poucos sites que se reinventam constantemente para tornarem-se cada vez mais presente na vida do máximo de pessoas possível, como o Amazon que revoluciona o varejo continuamente no exterior e passa a fazer história no Brasil, com ingresso gradual.





# CAPÍTULO 4



# LIDERANÇA MOBILIZADORA



No Brasil grande parte das empresas é familiar. Em estratégia isso exige um pouco mais dos consultores ou envolvidos na planificação, pois as necessidades e os desejos dos membros da família – por mais que não se admita – acabam interferindo nos rumos da organização.

Certa vez uma empresa chamou um consultor sugerido por uma nova dirigente, filha do proprietário. Ela relatou uma série de problemas na empresa de 40 anos, considerada extremamente tradicional em sua cidade e que estava sem um foco estratégico. Houve posteriormente uma reunião entre envolvidos e o fundador e dirigente da organização. A tudo o que o consultor falava ele dizia: “Aqui já foi realizado e não deu certo, pois o consultor não soube aplicar”. Lá pela sexta resposta – e vendo que a empresa apresentava fragilidades – o consultor disse educadamente que pelo que foi relatado na reunião não haveria jeito mesmo e não teria sentido em continuar a consultoria, que não teria interesse em continuar o trabalho. Levantou-se, despediu-se e foi embora, não mais retornando. A jovem dirigente, duas semanas depois, ligou para o consultor forçando sua presença na sua organização, reconhecendo que a situação não estava boa – havia séria crise financeira,

pois o patriarca não tolerava perder seu poder, não tornando possíveis transformações. E o pior: era tão inseguro no campo afetivo que tinha extremo medo de descentralizar o comando com as gerações vindouras, pois temia não ficar mais no comando do direcionamento dos resultados financeiros, que acreditava erroneamente ser o elo familiar. A única alternativa foi tentar fazer o patriarca rever seu papel, ver a fragilidade da empresa em ficar centrada nele com represamento de decisões importantes e realizar um trabalho de mediação num diálogo profundo familiar antes (muitas vezes cabe até suporte de profissionais de psicologia ou gestão de pessoas). Geralmente esses patriarcas destroem a autoestima das novas gerações e “protegem o osso”, também conhecido como poder, e tornam seus filhos limitadíssimos e desencorajados a ocupar funções mais importantes. Tanto que alguns jovens partem para outras atividades completamente diferentes e – para o desespero do patriarca – nunca mais dão a mínima para o negócio. Por outro lado, se for possível a sinergia entre a experiência e a jovialidade teremos o ambiente perfeito para transformações incríveis na organização, o que gera ganhos para todos os envolvidos. Mas é algo não muito simples e que exige tempo, sensibilidade e abertura entre as partes envolvidas.

Algo é real e presente quando há gestores com o perfil do patriarca: se a empresa está em crise é mais fácil flexibilizar gestores-base. Quando está bem, muitas vezes é quase impossível tal o ego e a sede por poder de alguns dirigentes.

Há por outro lado de se programar o ingresso gradativo das novas gerações interessadas que vão passo-a-passo compreendendo a atividade. Elas também devem estar presentes e abertas à interação com os antigos. Deve haver sensibilidade especial com as novas gerações presentes na organização. Geralmente são vítimas de colaboradores internos que as sabotam e de familiares - em função de confiança - que exigem além do normal, pois se acham erroneamente com liberdade para tal. Aí é o início do fim e do distanciamento de quem com amor poderia dar sequência à empresa de forma até melhor que muitos executivos tidos como profissionais e que nos bastidores não formam “panelas”, mas “tachos” e geralmente atuam com interesses de curtíssimo prazo e até articulam a venda da organização para –

veladamente – serem comissionados. Um familiar vê a empresa num horizonte de tempo mais distante, o que pode ser positivo. Porém o pacto de trabalho familiar e as condutas profissionais internas devem ser bem estabelecidos e claros, o que não deixa de ser uma estratégia importante para a longevidade da organização.

A liderança tem que mobilizar para frente, não entrar a atividade. Os melhores líderes muitas vezes nem fazem acontecer, mas dão abertura para que o sucesso se efetive. Cercam-se de pessoas melhores do que ele próprios e que tenham capacidade de ação efetiva e excelente comunicação.

O SEBRAE-PR fixou adesivos em espelhos de banheiros em que clientes, visitantes, consultores credenciados e colaboradores internos circulam com a frase “olha quem ajudou a construir estes 40 anos do Sebrae -PR”. A pessoa se via no espelho e havia a frase: “Você é a alma do nosso negócio”. A frase final foi simplesmente fantástica por dar um entendimento de que todos podem liderar na existência do “negócio” e, portanto, são fundamentais. Todos devem liderar transformações.

Há quem não espera motivação externa para mudar a própria vida. Liderança e empreendedorismo muitas vezes estão vinculados à história de vida da pessoa. O principal executivo da segunda maior indústria de aramados do país, a Aramart, Valter Trojan, começou sua vida como peão de boiadeiro. Saiu do interior, um pequeno distrito denominado Nova Espero, onde trabalhava na Indústria de Fogões Petrycoski, em Pato Branco, PR. De barreiro de fogão a lenha, mesmo com poucos estudos cresceu e ocupou cargos mais expressivos como pintor, supervisor e chegou gerenciar turnos de produção. Mas isso não bastava para ele. Foi quando viu oportunidade – recebendo uma dívida atrasada – de liderar a uma pequena metalúrgica que prestava serviços para a indústria de fogões na produção de minifogões e trempes, sendo sócio minoritário. No início trabalhava em turno dobrado como empregado e empresário e foi alcançando resultados, enfrentando escassez de recursos e desafios cotidianos que lhe renderam reconhecimento e sucesso. “Eu sempre quis ser mais”, detalha ele, acrescentando que no começo não sabia ao certo como, mas atitude e vontade não faltaram.

Existe uma má interpretação e um preconceito muito grande sobre liderança. Geralmente somente grandes executivos ou políticos são taxados como líderes. O fato é que toda a pessoa pode ser líder em certa circunstância e momento. Deve comprovadamente ter autoestima para tal e principalmente coragem em tomar a atitude. Determinação, doação e garra são fundamentais. O lutador brasileiro de MMA, Vitor Belfort, questionado sobre o pensamento pré-luta responde: “O meu jogo mental é grande e quando entro no octógono já entro vitorioso, confiante de que já ganhei”. Veja que a visão de otimismo, o acreditar também ajuda muito.

## 4.1 COMPETÊNCIAS

Para um bom resultado do HEIP é importantíssimo contar com uma equipe de profissionais com as competências profissionais necessárias. Sob influência do livro de Rogério Leme, que elaborou a *Aplicação Prática da Gestão de Pessoas por Competências*, que retrata muito do que é necessário para que uma empresa gire com maior facilidade suas engrenagens produtivas elas devem avaliar aspectos importantes de cada profissional.

O **conhecimento** - Ou seja, os profissionais têm conhecimentos básicos demandados pela empresa alcançados? **Habilidade** - Sabem fazer as atividades a eles atribuídas? E **atitude** - Conseguem estender para a prática aquilo para que foram preparados e mobilizados a executar, atendendo também expectativas comportamentais da organização? Em tais competências evidenciadas por Leme, sintetizadas na sigla CHA - Conhecimento, Habilidade, Atitude, devemos entender que existem variáveis técnicas (mais relacionadas ao aprendizado profissional) e comportamentais (ligadas ao caráter, ao comprometimento e aos sentimentos). São dois pontos importantes que devem ser considerados e trabalhados pelos líderes do HEIP no sentido de se cercarem de pessoas preparadas para desempenhar bem seus respectivos papéis. A empresa deve realizar uma avaliação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada função e avaliar contratações e de-

sempenhos anuais de seus colaboradores. Assim poderá ir gradativamente formando a equipe mais apropriada para a organização.

A seguir exemplo de preenchimento de competências de uma determinada função:

<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	Setor: Comercial
	Número: organograma 4
	Data: 17/9/2014
<b>CARGO: Gerência Comercial</b>	
<b>Missão funcional</b>	
Gerar alavancagem nas vendas conforme metas previamente estabelecidas oferecendo ao cliente o máximo de satisfação. Prospeccionar novos mercados e qualificar equipe responsável pelo contato com o cliente, definindo, também, estratégias comerciais alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.	
<b>Atividades</b>	
Gerar demandas para a Produção, seguir estratégias da empresa, elaborar tabelas e condições, interagir com diretoria, abrir autorizações, acompanhar e qualificar o telemarketing, obter listas de potenciais clientes, contatar potenciais clientes, criar controles e relatórios de vendas, analisar resultados e apresentar comparativos entre comercializado e as metas. Dar suporte em casos de problemas técnicos, qualificar autorizadas, interagir com demais setores e auxiliar nas estratégias de marketing. Organizar feiras e eventos.	
<b>Conhecimento (Saber)</b>	<b>Habilidade (Saber fazer)</b>
Estratégia Expectativas do cliente Matemática Programação produtiva Liderança Informática Relacionamento Administração Vendas Neurolinguística Legislação tributária Legislação comercial Código de Defesa do Consumidor Logística Sobre o que vende	Organizar eventos Dar treinamentos Usar Internet Resolver problemas técnicos Se relacionar com pessoas Organização Formalização das atividades Controle das atividades Seleção de bons profissionais Negociações Vendas
<b>Requisitos (Desejáveis)</b>	
Escolaridade	Superior em Administração/Marketing/Vendas
Experiência Mínima	2 anos
Idade Mínima	30 anos
Outros	CNH, Excell, Windows, Word, Internet, direção defensiva
<b>Atitudes esperadas</b>	
Organização	Atitude de contato com cliente
Equilíbrio emocional	Visão
Proatividade	Honestidade
Ética	Foco em resultados
Persuasão	Boa autoestima nos contatos
Liderança	Rápido retorno às demandas
Empatia	Interação com a diretoria da empresa
Elaborado por:	Visto:
Aprovado por:	Visto:

Você pode ainda matematicamente dar notas individuais, avaliar desempenho de cada profissional. Tudo comparando seu desempenho em relação às competências necessárias para a empresa e ao profissional ideal, conforme planilha disponível no site do HEIP:

GESTÃO PELAS COMPETÊNCIAS				
Função	Atendente		1	2
<b>1</b>	<b>CONHECIMENTOS - Saber</b>	<b>Profissional ideal</b>	<b>Chico</b>	<b>Roberto</b>
<b>Quais os conhecimentos básicos este profissional deve ter?</b>				
	Informática (Word, Internet, e-mails...)	10	6	8
	Matemática	10	6	7
	Português	10	6	8
	Telemarketing passivo e ativo	8	6	8
	Asselo pessoal	10	6	8
	Apresentar-se bem	10	7	9
	Ser organizado	10	6	9
	Proatividade	10	6	9
	Uso de agenda	10	9	8
	<b>Total de pontos</b>	<b>88</b>	<b>58</b>	<b>74</b>
	<b>Percentual atendido</b>	<b>100%</b>	<b>65,9</b>	<b>84,1</b>
<b>2</b>	<b>HABILIDADES - Saber fazer</b>	<b>Profissional ideal</b>	<b>Chico</b>	<b>Roberto</b>
<b>O que este profissional deve saber fazer na prática?</b>				
	Se comunicar	10	6	8
	Fazer cálculos de desconto e de formulações	8	6	9
	Escutar e interagir com o cliente	10	7	7
	Empatia	10	7	5
	Ser organizado	10	6	5
	Dominar informática	8	6	7
	Seguir rotinas	10	6	8
	Ser preciso nos apontamentos e dados	10	7	8
	Ser minucioso nos apontamentos e dados	10	7	9
	Conhecer produtos que vende	8	6	9
	Saber interpretar receitas	8	6	9
	Conhecer legislação vigente	8	5	9
	Interagir com colegas e superiores	10	5	7
	Estar asseado	10	6	7
	Procurar informações em casos de dúvidas	8	6	8
	Ser resoluto	10	5	8
	Usar agenda	10	9	9
	<b>Total de pontos</b>	<b>153</b>	<b>106</b>	<b>132</b>
	<b>Percentual atendido</b>	<b>100</b>	<b>67,09</b>	<b>83,54</b>
<b>3</b>	<b>ATITUDE - Ação</b>	<b>Profissional ideal</b>	<b>Chico</b>	<b>Roberto</b>
<b>Quais as formas de ações vitais dele para a empresa?</b>				
	Se comunicar	10	5	8
	Fazer cálculos de desconto e de formulações	8	5	8
	Escutar e interagir com o cliente	10	6	8
	Empatia	10	6	8
	Ser organizado	10	6	8
	Dominar informática	8	7	8
	Seguir rotinas	10	7	8
	Ser preciso nos apontamentos e dados	10	6	9
	Ser minucioso nos apontamentos e dados	10	5	9
	Conhecer produtos que vende	8	5	9
	Saber interpretar receitas	8	5	9
	Conhecer legislação vigente	8	4	8
	Interagir com colegas e superiores	10	4	8
	Boa apresentação pessoal	10	5	8
	Procurar informações em casos de dúvidas	8	5	7
	Ser resoluto	10	4	8
	Ser honesto	10	3	8
	Ser ético	10	4	8
	Ser bem visto no mercado	10	8	9
	<b>Total de pontos</b>	<b>178</b>	<b>100</b>	<b>156</b>
	<b>Percentual atendido</b>	<b>100</b>	<b>56,18</b>	<b>87,64</b>
	<b>Total geral de pontos</b>	<b>424</b>	<b>264</b>	<b>362</b>
	<b>Percentual médio atendido</b>	<b>100</b>	<b>62,26</b>	<b>85,38</b>
		<b>Profissional ideal</b>	<b>Chico</b>	<b>Roberto</b>



Mas cuidado para não realizar sozinho a avaliação. Tenha pelo menos uma ou duas pessoas a mais avaliando, dando notas separadas. Junte-as e faça as médias, o que dará uma percepção mais real de desempenho.

Tendo o time certo é mais fácil fazer com que as ações aconteçam.

Se for dar devolutivas sempre individuais e sigilosas.

## 4.2 LIDERANÇA E O HEIP

Liderança é importante para a aplicação do HEIP? Não é importante: é fundamental. Para que haja a correta gestão do HEIP é indispensável que os principais envolvidos entendam claramente o papel de um líder e sugerimos o seguinte exercício:

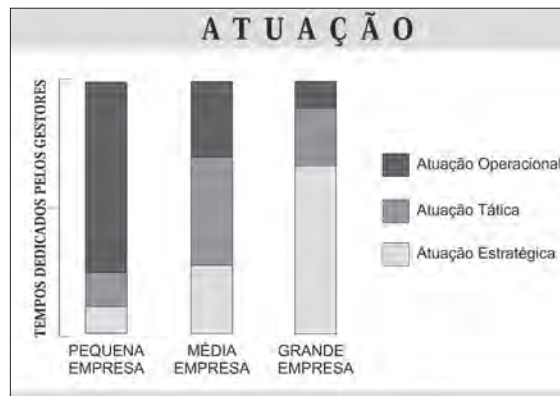
- 1) Imagine profissionais que foram referência positiva em sua vida... Quais as características eles tinham? Aqui algumas sugestões que você pode eliminar ou adicionar na sua lista de atributos desses profissionais:
  - a) Determinados - Sabem onde querem chegar.
  - b) Preparados - Sabem usar o conhecimento e a habilidade que possuem. Um dos grandes precursores do planejamento estratégico no Brasil, professor Daniel Hakin no DVD “Como Produzir Resultados – Uma Visão 360 graus em 2004” diz que “criar sustentabilidade é gerar vantagem competitiva. Segundo ele, se tem valor no futuro vale hoje e para isto é importante estar na mente do consumidor. “O que tenho hoje interessa pessoas amanhã” É uma demonstração clara e real de que somos hoje o fruto do que plantamos no passado, no caso, o conhecimento.
  - c) Focados - Não se desviam daquilo previamente definido e são voltados ao alcance de resultados.
  - d) Comunicativos - Sabem compartilhar as situações e adotam transparência.
  - e) Equilibrados - São líderes que seguem uma linha de condução dos trabalhos e sabem ser firmes sem tirania. Se alguém não

está alcançando os resultados é bom analisar as causas e dialogar com profissionais dentro da técnica “+-+?”; ou seja: (+) identifica e evidencia os pontos positivos da pessoa na organização; (-) aponta os pontos falhos; (+) evidencia que está conversando com ela por acreditar em seu potencial; e (?) significa perguntar o que ela pode fazer para mudar aquele aspecto falho. É uma forma de buscar comprometimento sem machucar quem trabalha cotidianamente a seu lado.

- f) Flexíveis - São maleáveis em determinados casos, porém nunca perdendo de vista o cumprimento das diretrizes estratégicas e suas respectivas metas enquanto o grupo não revê posicionamentos. Se falhar nesse sentido complica.
- g) Perceptivos - Conseguem perceber onde o grupo está indo bem e onde está deixando a desejar e colabora para o alcance de resultados.
- h) Visionários - Se antecipam e estão sintonizados ao que vem por aí. Em “Você é do tamanho dos Seus Sonhos”, publicado em 2010 pela Editora Agir o autor César Souza diz “sonhar grande ou pequeno dá o mesmo trabalho. Sonhar grande não significa megalomania pois a fita métrica está em cada um.” Fica, aí, portanto, o desafio a ousar um pouco mais. O que seria de você se não fosse o medo?
- i) Organizados - Têm uma base organizacional muito boa e excelente capacidade de controle e acompanhamento das ações, algo que o HEIP pode auxiliar de forma significativa, permitindo entendimento das ações por pessoa, setor, projeto, meta ou diretriz. Além disso pode avaliar o que está atrasado e o andamento de marcos críticos e outras variáveis.
- j) Amigos - Um amigo é sincero. Fala muitas vezes o que o outro não quer ouvir, mas de maneira fraterna e assimilável.
- k) Descentralizadores - Não concentram tudo para si. Muitas organizações ficam do tamanho do gestor, pois tal é a sede de poder que não há entendimento de que deve descentralizar atividades e essa pessoa intensifica ações operacionais, geralmente deixando as táticas de lado. Sem contar que o estratégico fica no esquecimento, o que complica muito. Há também centralizadores extremistas que, vendo uma

estratégia compartilhada, odeiam o sentimento de redução do poder, de mando de situação. É algo ilusório, mas na cabeça deles muita gente fazendo muitas coisas tira a organização de seu controle. Os centralizadores extremistas acabam, nos primeiros problemas que surgirem, intensificando a centralização e voltam ao sentimento de que retomaram o poder pleno. Eles não percebem que a descentralização bem trabalhada gera transformações mais rápidas. Porém sempre é prudente o correto acompanhamento do que o grupo desenvolve via monitoramento que o HEIP oferece ou outra metodologia de acompanhamento. Dentro das bases planejar, dirigir, executar e controlar. Em boa parte das organizações o controle geralmente é negligenciado.

Neste ponto somos influenciados por conhecimentos de Teoria Geral de Administração baseados em constatações de Henry Fayol, que nos dá uma visão clara de tempos que os gestores devem dedicar em sua atuação no estratégico (planejamento); tático (preparar estrutura e pessoas para o trabalho) e operacional (colocar a mão na massa).



- 1) Íntegros - São pessoas honestas e pautadas na ética das relações. E a postura ética é, sim, necessária num país em que os exemplos maiores não a retratam como base a postura: "Não faça aos outros o que não gostaria que fizessem com você". Uma frase que resume horas e horas de diálogo sobre o assunto e sintetiza a postura de lideranças íntegras.

- m) Perseverantes – Enfrentam desafios e persistem entendendo os altos e baixos de cada momento. Aí reside principalmente a diferença entre os gestores bem-sucedidos e os que não deram certo.

Podem surgir mais características que você conseguirá acrescentá-las com uma ou poucas palavras. Liste-as e, como se fosse na escola, dê notas de 0 a 10 para você em tais características.

Após, some número de itens e as notas. Divida o total de pontos pelo número de itens e obtenha uma nota média de liderança.

Seguindo, circunde cinco aspectos de liderança em que esteja mais fraco.

Finalize essa atividade respondendo às seguintes perguntas:

- a) Em que os pontos mais deficitários interferem em minha vida profissional e pessoal?
- b) Se potencializá-los, o que mudará para mim e a organização em que atuo?
- c) O que posso fazer, a partir de agora, em ações práticas para ajustar pontos que enfraquecem meu potencial de liderança?

As respostas que devem ser escritas para haver fixação. Elas poderão proporcionar modificações significativas no entendimento de seu papel como líder.

E mais. Defina as competências necessárias para liderar o HEIP. Conhecimentos, habilidades e atitudes. Apresente os itens para cada aspecto, dê notas de 0 a 10 para um profissional ideal e notas de 0 a 10 para si. Veja onde pode se aprimorar em relação às demandas da função. Sempre com muito cuidado para não ser benevolente demais ou de menos com você em sua avaliação de comparação com as demandas da função. Na dúvida, pessoas que o conhecem podem contribuir oferecendo notas sobre os itens estabelecidos sem sua presença e indução e muito menos represálias ou questionamentos seus. Desarme-se e aceite as notas. Some as notas dadas, divida pelo número de pessoas que opinaram e tire médias. Conclusões interessantes poderão surgir.

O professor de MBA e autor do primeiro livro sobre endomarketing *Conversando sobre Endomarketing*, em 1995, publicado

no Brasil, Saul Bekin, discorre sobre o que Philip Kotler denominou de “marketing interno das organizações”. O *endomarketing* – que é uma marca registrada no Brasil – trata de abordagens peculiares que em muitos aspectos confundem-se com perfis de liderança e atuação de gestão de pessoas.

Dentro da série Alicerces do Endomarketing, publicada no site [www.endomarketing.com.br](http://www.endomarketing.com.br), em dezembro de 2000, há o artigo *A Liderança Carismática*, de Luis Carlos Carvalho da Silva, que fala sobre a importância em realizar a manutenção da motivação dos colaboradores e um estilo de liderança que permeie um ambiente agradável dentro da organização. Ele acredita que uma liderança carismática no processo de formulação do *marketing* interno garantirá bases sólidas para que haja o verdadeiro comprometimento do grupo. O líder carismático, conforme cita o autor, apresenta algumas vantagens como: confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder; similaridade entre as crenças dos seguidores e a do líder; alto nível de desempenho por parte dos seguidores; crença de que os seguidores são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

O líder carismático apresenta vantagens: J.R. House, em seu trabalho intitulado “A 1976 theory of charismatic leadership”, publicado em 1977 pela Southern Illinois University, propôs uma teoria para explicar a liderança carismática. O estudo identificou como os líderes carismáticos se comportam, como diferem de outras pessoas e as condições dentro das quais têm maior probabilidade de florescer (DA SILVA, 2000).

Nas organizações é tratada a interferência do ser humano na idealização, preparação e execução de atividades que garantem o estado do produto ou serviço a ser entregue. Grupos de profissionais motivados e envolvidos tornam esse processo mais confiável e certo.

Algumas organizações podem optar por suporte comportamental com psicólogos ou especialistas em gestão de pessoas para buscar melhorar o desempenho dos envolvidos, especialmente dos gestores por área e membros da alta direção.

Existe ainda uma ampla expansão do *coaching* que utiliza técnicas, ferramentas e múltiplos conhecimentos para potencializar o comportamento dos gestores no alcance de determinadas metas pessoais e profissionais. Geralmente produzem mudanças atitudinais no indivíduo que interferem na organização como um todo, quebrando barreiras limitadoras ao que cada um pode desenvolver. O *coaching* – ou um bom suporte em gestão de pessoas ou psicologia organizacional – pode ser um aliado interessante na aplicação do HEIP quando os gestores se mostram retraídos.

O livro *O 8º Hábito*, de (COVEY, R. Stephen, 2005) evidencia as escolhas das pessoas que podem ser “rebeldia ou desistência, obediência mal-intencionada, cumprimento voluntário, cooperação animada, dedicação profunda e empolgação criativa”. A verdadeira adesão aos propósitos maiores da organização se dá pela reflexão de cada indivíduo que carrega consigo crenças e quer receber o que acha justo, ter um bom ambiente de trabalho e liberdade para criar e gerar soluções, bem como reconhecimento. Além disso deve estar bem mental, emocional e fisicamente.

O autor aponta com maestria a diferença entre autoridade ou liderança formal e a autoridade ou liderança moral. O líder moral vê que agir corretamente leva ao poder, que a integridade está acima da lealdade; para ele não é erro ser pego, mas é um erro fazer errado; ele busca ser modelo e não um crítico dos outros; busca ser mais do que parecer e projetar imagem e tem atitudes que o tornam alvo de ampla confiabilidade do grupo.

Os hábitos essenciais para o autor de *O 8º Hábito* envolvem pró-atividade; foco em determinado objetivo; priorizar o que é mais importante; criar relações ganha-ganha; compreender para depois ser compreendido; criar sinergia; e estar harmonizado equilibrando o físico, o emocional e o espiritual e ter grandeza como ser e líder.

Enfim, não vamos encontrar um ser perfeito como líder de nossa organização, mas podemos identificar pessoas que apresentam em boa parte dos casos características que as distinguem e geram seu desenvolvimento.

# CAPÍTULO 5





# MONITORAMENTO



Um dos pontos fortes do HEIP é o monitoramento, que permite analisar o andamento do trabalho por projeto, por departamento, por profissional, por diretrizes, por metas, e na versão normal não demonstrativa, indicadores evidenciando marcos críticos, investimentos previstos x realizados e andamento das ações. Tudo numa ampla opção de cruzamento de dados. É possível ver o que está em atraso e disparar avisos aos envolvidos.

O administrador pode ver suas ações e dos demais profissionais e aplicar múltiplos filtros de acompanhamento dos trabalhos.

Data cadastre	Data limite	Status	Previdida	Cod.	Descrição da ação (3%)	Responsável	Resultado esper
21/02/2015 24:00	03/04/2015 18:00	Atrasada	0	684	METAS AO GRAVAR - Definir por padrão memos participantes do Projeto	André	distribuir para impressão...
01/04/2015 10:17	06/04/2015 15:00	Na fila	0	1479	Em PESSOAS inserir em INATIVO mensagens: Pessoa não acessou o Sistema e ficou fora das listas de participantes	André	Melhor entre: nativo
18/03/2015 19:34	06/04/2015 23:59	Na fila	7	1220	Em PLANEJAMENTO/ANÁLISE AMBIENTAL/ remover os concorrentes e o sistema não os modificou	Maícko	Conseguir mo concorrentes
02/04/2015 11:27	07/04/2015 13:33	Na fila	0	1534	Redefinir com Vanderlei tarefas do São Rafael	Elisa	Ações definid...
01/04/2015 10:19	07/04/2015 16:00	Na fila	0	1480	Em PESQUISA lançar a seguinte mensagem: Configure um endereço público para insenção de novas ações. Torne mais fácil seu lançamento de ações.	André	Melhor entre do recuso...
21/02/2015 24:00	07/04/2015 22:00	Fazendo agora	0	692	Finalizar vídeos do HEIP	Vanderlei	Vídeos concluí
26/03/2015 10:55	07/04/2015 23:59	Na fila	0	1412	HEIP - dominar o blog do help para municipal de conteúdo e propagar nas redes sociais cadastradas.	Vanderlei	Divulgação do
01/04/2015 17:11	08/04/2015 18:00	Na fila	0	1489	Em ANEXOS usar íconizador de tamanho de arquivos de máximo de 10 mb	André	Reduzir port tratamento de

Data cadastre	Data limite	Status	Previdida	Cod.	Descrição da ação (3%)	Responsável	Resultado esper
21/02/2015 24:00	03/04/2015 18:00	Atrasada	0	684	METAS AO GRAVAR - Definir por participantes do Projeto	André	Para hoje
01/04/2015 10:17	06/04/2015 15:00	Na fila	0	1479	Em PESSOAS inserir em INATIVO mensagens: Pessoa não acessou o Sistema e ficou fora das listas de participantes	André	Fazendo agora
18/03/2015 19:34	06/04/2015 23:59	Na fila	7	1220	Em PLANEJAMENTO/ANÁLISE AA remover os concorrentes e o sis modificou	Maícko	Paradas
02/04/2015 11:27	07/04/2015 13:33	Na fila	0	1534	Redefinir com Vanderlei tarefas d	Elisa	Na fila
01/04/2015 10:19	07/04/2015 16:00	Na fila	0	1480	Em PESQUISA lançar a seguinte mensagem: Configure um endereço público para insenção de novas ações. Torne mais fácil seu lançamento de ações.	André	Atrasada
21/02/2015 24:00	07/04/2015 22:00	Fazendo agora	0	692	Finalizar vídeos do HEIP	Vanderlei	Concluídas hoje
26/03/2015 10:55	07/04/2015 23:59	Na fila	0	1412	HEIP - dominar o blog do help para municipal de conteúdo e propagar nas redes sociais cadastradas.	Vanderlei	Lançar films

Data cadastre	Data limite	Status	Previdida	Cod.	Descrição da ação (3%)	Responsável	Resultado esper
21/02/2015 24:00	03/04/2015 18:00	Atrasada	0	684	METAS AO GRAVAR - Definir por padrão memos participantes do Projeto	André	Visualizar printado
01/04/2015 10:17	06/04/2015 15:00	Na fila	0	1479	Em PESSOAS inserir em INATIVO mensagens: Pessoa não acessou o Sistema e ficou fora das listas de participantes	André	Melhor entre: nativo
18/03/2015 19:34	06/04/2015 23:59	Na fila	7	1220	Em PLANEJAMENTO/ANÁLISE AMBIENTAL/ remover os concorrentes e o sistema não os modificou	Maícko	Conseguir mo concorrentes
02/04/2015 11:27	07/04/2015 13:33	Na fila	0	1534	Redefinir com Vanderlei tarefas do São Rafael	Elisa	Ações definid...
01/04/2015 10:19	07/04/2015 16:00	Na fila	0	1480	Em PESQUISA lançar a seguinte mensagem: Configure um endereço público para insenção de novas ações. Torne mais fácil seu lançamento de ações.	André	Melhor entre do recuso...
21/02/2015 24:00	07/04/2015 22:00	Fazendo agora	0	692	Finalizar vídeos do HEIP	Vanderlei	Dado fonte video
26/03/2015 10:55	07/04/2015 23:59	Na fila	0	1412	HEIP - dominar o blog do help pa conteúdo e propagar nas redes s	Vanderlei	Concluídas entre



O usuário poderá entrar em Monitoramento e procurar os dados que busca o que pode envolver projeto, diretriz, meta, responsável, setor e plano de custo. Pode pesquisar estágios de andamento das ações e o que está para vencer no número de dias que digitar. Também pode verificar lista de ações filtradas e indicadores correspondentes. Confira:

The dashboard shows a detailed list of actions with the following data:

Data cadastre	Data limite	Status	P.	Cat.	Descrição da ação (187)
16/04/2015 18:21	17/04/2015 23:59	Parado Atrasado 3 dias 21:37	0	1671	teste temporizador
21/02/2015 24:00	18/04/2015 12:00	Fazendo agora Atrasado 1 dia 09:17	1	710	Elaborar perguntas e respostas do HE
21/02/2015 24:00	18/04/2015 12:00	Na fila Atrasado 7 dias 08:16	3	663	FINANCERO - revisar o financeiro
22/03/2015 12:00	30/04/2015 19:00	Na fila Atrasado 37 dias	1	1136	FINANCERO difícil apagar completo um estudo financeiro completo
18/04/2015 21:12	20/04/2015 23:59	Na fila Não processado 1 dia 02:45	0	1673	Em Apoio ação 1941 está finalizada e atrasada
18/04/2015 11:51	21/04/2015 10:00	Na fila Não processado 1 dia 12:05	0	1672	HEIP TEMPORIZADOR - em Status colocar um utilizador que fique indicando a ação do tempo...
			2	1126	em TODOS OS EVENTOS CLICAR NOS BOTÕES André... Evitar desatualidade ou redundância



Você pode identificar e modificar as ações e ainda verificar os indicadores de desempenho.

The screenshot displays the ECOL software interface with a detailed list of actions:

- Left Sidebar:** Similar to the previous screenshot, showing navigation options.
- Main Area:**
  - Lista de Ações (167):** A table with columns: 'Data cadastre', 'Data inicio', 'Status', 'P.', 'CMB.', and 'Descrição da ação (147)'. It lists various tasks like 'Elaborar perguntas e respostas do HE', 'FINANCEIRO - revisar e financiar', and 'HEP TEMPORIZADOR - em Status col simulador que fique indicando a açã'.
  - Right Panel:** A control panel with sections for 'Profissional', 'Temporizador', and 'Filtros', including dropdown menus and buttons like 'Para hoje', 'Atualizada', 'Concluídas hoje', 'Fazer agora', 'Paradas', 'Na fila', and 'Limpar filtros'.

## 5.1 ANÁLISES FINANCEIRAS

Em ferramentas é possível localizar finanças estratégicas que oferece uma estrutura financeira básica ao empresário que permite lançar valores totalizadores mensais e seus resultados, permitindo, também, a análise combinada (Simulações em casos de maior valor de venda, maior volume de venda ou

redução de custos), ponto de equilíbrio entre outros aspectos, lançamos o desafio de verificar mais complementos e aditivos às nossas planilhas e textos para a contadora e especialista em Gestão Financeira e Contábil pela UTFPR e especialista em Controladoria e Gestão Tributária pelo Senac-SC, Susana Barbosa Braga, que oferece nesta publicação orientações complementares interessantes sobre gestão financeira. Com a experiência de quem atua no segmento industrial, ela vive cotidianamente o desafio de acompanhar as finanças, a tributação e a contabilidade das empresas industriais, que geralmente são mais complexas. Inclusive participa de atividades na recuperação de empresas com situação financeira crítica. Susana foi escolhida para colaborar com este livro pela experiência em reunir dados confiáveis que podem, com o HEIP, orientar o gestor na potencialização de seus resultados. Vale considerar que o objetivo deste livro não é seguir exatamente dizeres técnicos e sim fazer com que o leitor tenha condições de entender a aplicação das ferramentas com facilidade, pois são realmente úteis no acompanhamento da atividade. Portanto, diz Susana, “conceitos usados não têm qualquer objetivo de seguir critérios fiscais e sim com métodos gerenciais para fins de atendimento às necessidades do gestor da empresa”.

Tudo começa por um fluxo de caixa confiável (entradas e saídas) que vão integrar a contabilidade e juntamente com outras informações alimentam-no. Sem confiabilidade no fluxo há um esforço de vidência para tentar acertar as contas da organização. É o começo de tudo. Tão logo os dados dos movimentos diários forem confiáveis (muitos não são), seu primeiro passo é ter atualizado mensalmente um balanço patrimonial que poderá abastecer o balanço simplificado do HEIP que será disponibilizado futuramente no Plano Diamante ou gratuitamente em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br). Abaixo um exemplo:

BALANÇO PATRIMONIAL ATUAL					
ATIVO			PASSIVO		
<b>Circulante</b>	<b>5.340.837,28</b>	<b>32,8%</b>	<b>Circulante</b>	<b>8.240.568,48</b>	<b>50,6%</b>
Disponível	1.305.712,66	8,0%	Fornecedores	2.176.071,03	13,4%
Clientes	1.657.948,31	10,2%	Impostos a Pagar	511.687,55	3,1%
Outras Ctas a Receber	547.247,00	3,4%	Outras Contas a Pagar	523.294,97	3,2%
Estoques	1.770.848,22	10,9%	Empréstimos/Parc	3.724.752,36	22,9%
Impostos a recuperar	59.081,08	0,4%	Folha mensal a Pagar	468.372,36	2,9%
			Provisões Folha a Pg	836.390,21	5,1%
					0,0%
<b>Não Circulante</b>	<b>10.933.607,42</b>	<b>67,2%</b>	<b>Exigível Longo Prazo</b>	<b>5.564.941,14</b>	<b>34,2%</b>
<b>Ativo Realizável a LP</b>	<b>2.407.946,21</b>	<b>14,8%</b>	Empréstimos/Parc	5.564.941,14	34,2%
Impostos a recuperar LP	2.026.548,59	12,5%	<b>EXIG TERC TOTAL</b>	<b>13.805.509,61</b>	<b>84,8%</b>
Investimentos (consórcios)	381.397,61	2,3%			
			<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>2.468.935,08</b>	<b>15,2%</b>
<b>Permanente Líquido</b>	<b>8.525.661,22</b>	<b>52,4%</b>	Capital Social	1.873.560,00	11,5%
Imobilizado	8.844.735,29	54,3%	Result anterior	(1.797.855,21)	-11,0%
(-) Depreciação Acumulada	(319.074,07)	-2,0%	Lucros Exerc Atual	2.393.230,30	14,7%
<b>TOTAL</b>	<b>16.274.444,70</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16.274.444,70</b>	<b>100,0%</b>

**Ativo** é tudo que a empresa possui ou tem a receber.

O **ativo circulante** é o total de saldos em determinado período com movimento constante em no máximo um ano. Dentro dele se insere o disponível – todos os valores em caixa, bancos e aplicações com resgate automático; clientes – que são as contas a receber; outras contas a receber – podem ser despesas antecipadas, tendo como exemplo clássico o custo de seguro que você paga antes, mas tem disponível por 12 meses; Há ainda o exemplo de cheques devolvidos e outras contas que não estejam incluídas nas principais; Estoques – envolvem tudo que a organização comprou e está à disposição para uso, preferencialmente com atualização por custo médio da última análise; e impostos a recuperar – que envolvem créditos tributários ainda não totalmente utilizados.

### ATIVO CIRCULANTE

Disponível

Clientes

Outras contas a receber

Estoques

Impostos a pagar

Você pode pegar gratuitamente uma planilha do Excel no site [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) com detalhamentos e fórmulas do que estamos

evidenciando. O HEIP conta com a Análise Gerencial de Resultados dentro do Módulo Finanças.

Já o **ativo não circulante** é a soma do ativo realizável a longo prazo com o ativo permanente líquido. Ele não possui circulação rápida e está disponível para a organização no auxílio da geração de receitas. Ex.: máquinas.

O **ativo realizável** a longo prazo envolve tudo que você realizará após os 12 meses. Podem ser vendas, impostos a receber, compras de apólice de seguros acima de 12 meses...

A contadora diz que o ativo permanente líquido envolve o imobilizado com preço atualizado descontada a depreciação que pode variar e deve ser gerencialmente avaliada pelo tempo de vida útil. Cálculo: valor total atual dividido pelo número de meses em que ele será utilizado. Um computador, por exemplo, tem período de depreciação bem menor do que uma edificação, pois rapidamente se torna obsoleto. O objetivo da depreciação é o empresário ver que seu patrimônio está se desvalorizando e o negócio deve ser suficientemente interessante para que ao término do período de depreciação ele tenha recursos financeiros para nova compra. “O ideal é a empresa fazer avaliação patrimonial atualizada e, a partir daí, fazer as depreciações”, explica Susana Barbosa Braga.

**Passivo** são as obrigações para com terceiros e acionistas. Tudo o que a empresa possui deve para alguém: ou é dos sócios ou é de outros atores (governo, fornecedores, funcionários...).

O **passivo circulante** apresenta obrigações de necessidade mais rápida (até 12 meses). Existem compromissos com fornecedores, impostos a pagar, outras contas a pagar (vale a mesma regra que outras contas a receber), parcelas de empréstimos, folha mensal de funcionários, provisões de folha a pagar.

No **exigível a longo prazo**, apresentado adiante, é lançado o que a empresa tem a pagar após o 13º mês, que gera com o passivo circulante o exigível a terceiros total, que envolve tudo o que deve ser pago, excluindo acionistas.

O **patrimônio líquido** envolve tudo que a empresa deve aos acionistas. Desdobrando o patrimônio líquido há a apresentação do capital social, que é a somatória de valores investidos pelos sócios na empresa. Pode ser aumentado por depósito ou pela transferência de lucros. O resultado anterior, comenta Susana, é o que a empresa obteve de resultado até o período imediatamente anterior, ou seja, o resultado do empreendimento ao longo de sua existência. E há ainda resultado do exercício atual, que retrata o resultado do ano corrente.

Fique atento: os valores totais de ativos e passivos devem ser idênticos. Lembre-se que balanço exige equilíbrio entre valores a receber e a pagar.

## 5.2 ANÁLISE GERENCIAL DE RESULTADOS

A análise gerencial de resultados é uma ferramenta de gestão financeira importante que no HEIP se encontra em Soluções Estratégicas/Finanças. Existem organizações que se endividam e passam a conviver com despesas financeiras imensas que podem comprometer seu futuro, pois pesam mais do que a rentabilidade da atividade em si. Sem ter boa base de dados para levantar o desempenho de sua organização a gestão se torna perigosa. É a partir desse ponto que surgem casos de empresas com passivos muito além de seus ativos a entrar num círculo mortal, ou seja, sem volta. Susana destaca que “é conhecido popularmente como passivo a descoberto, ou seja, quando o patrimônio da empresa não paga mais suas dívidas e o patrimônio líquido fica negativo”.

Com a análise gerencial de resultados o gestor deverá lançar seu faturamento bruto, descontada a inadimplência e adicionados recebimentos de devedores e compará-lo com a soma detalhada de custos variáveis, que geralmente são identificados como tal por variarem em proporção similar ao comercializado no período. Nos custos variáveis entram **CMV - Custo da Mercadoria Vendida** ou **CPV - Custo do Produto Vendido** (matérias-primas, insumos e fretes relacionados ao que se adquire para vender ou transformar e vender); impostos; comissões; terceirizados, entre outros custos.



Susana Braga comenta que “o faturamento bruto obtido menos a soma dos custos variáveis gera a chamada **margem de contribuição**. O percentual do valor da margem de contribuição sobre o faturamento bruto será muito importante posteriormente para a aplicação da fórmula que define o ponto de equilíbrio, ou seja, quanto a empresa precisa faturar para zerar o resultado operacional e a partir daí obter lucro.”

Abaixo lance os **custos fixos** que, como o próprio nome diz, são fixos ou apresentam pouca variação em relação às oscilações no faturamento.

Diminuindo margem de contribuição dos custos fixos você chegará ao **resultado operacional**.

Após é possível lançar o resultado financeiro do mês que apresenta a diferença entre tudo o que se pagou em juros e o que foi recebido de diferença em rendimentos financeiros ou juros pagos pelo cliente. É um apontamento útil para verificar os impactos dos custos financeiros sobre a receita operacional da empresa. Acalma muito gestor que é compulsivo em seus investimentos e acaba colocando a atividade em seríssimos problemas por má avaliação.

Como já evidenciamos, muitas vezes empresas se estrangulam e se inviabilizam não pela atividade, mas por seus endividamentos que superam as possibilidades de resultados positivos a partir da produção pelo custo do capital adquirido. Formam o resultado financeiro as receitas financeiras com os rendimento de aplicações bancárias, juros recebidos de clientes, descontos recebidos de fornecedores e as despesas financeiras – que são os pagamentos de juros e despesas financeiras.

Também temos a depreciação, que envolve a vida útil de determinado bem, existindo muitas variações. Um computador pode, por exemplo, ter uma vida útil de quatro anos. Isso significa que seu valor de compra deverá ser dividido em 48 meses para que no período de recompra de um produto similar atualizado com recursos de uma reserva de provimento não seja necessário financiar. Um imóvel tem uma longevidade muito maior e, portanto,

o fracionamento da depreciação fica mais elástico. Existem áreas, como a hoteleira, que não consideram muito a depreciação e não oferecem cuidados necessários para manutenção e acabam tendo a atividade comprometida em sua sustentabilidade futura.

A partir daí chegamos ao resultado mensal gerencial, que envolve o resultado operacional menos o resultado financeiro e a depreciação, que pode indicar como a empresa está – de fato – na relação do que produz de riquezas e o que paga para obter o capital que a mantém. Esse número indica o que a empresa teve de lucro ou prejuízo a partir do faturamento do período que está sendo avaliado.

Existe imensa variedade de resultados mensais gerenciais que variam conforme cada atividade. O ideal é que você se informe sobre a realidade de sua atividade. Afinal, a rentabilidade líquida acaba variando de negócio a negócio e de área a área. Mas, com mais frequência, indústrias apresentam variações entre 6% e 22% (produção em linha apresenta menores percentuais e por projeto, percentuais maiores); comércio entre 12% e 24% e serviços entre 18% e 44%.

Você também poderá ter dados sobre a variação financeira, que é a diferença entre amortizações e contratações de empréstimos. Vale agregar a essa visão a variação mensal dos empréstimos, que vai indicar se a empresa está amortizando as suas dívidas (que é o indicativo ideal) ou se está precisando buscar recursos no mercado financeiro para cobrir seus desembolsos mensais. Será o resultado entre o que a empresa paga dos empréstimos e o que contrata de empréstimos. Sempre que estiver negativo significa que a empresa buscou mais recursos do que pagou empréstimos.

As amortizações de empréstimos são pagamentos de empréstimos, parcelamentos e pagamento de garantidas (financiamento com garantia de duplicatas sem parcelas mensais) ou descontadas (há uma antecipação via factoring ou banco de uma duplicata específica que o cliente pagará diretamente ao credor e não ao seu fornecedor, ou seja, sua organização), ou ainda outras espécies de obrigações financeiras. Fique atento, pois nas amorti-

zações é lançado o pagamento exclusivo do capital dos financiamentos, não entrando juros. A profissional esclarece que amortização é o valor do bem adquirido dividido pela quantidade de parcelas do financiamento. Os juros entram em despesas financeiras, nunca em amortizações.

Dentro do item contratações de empréstimos o gestor poderá ter outra base interessante para tomada de decisões. Além do resultado mensal do financeiro é importante saber o que organização está usando de recursos vindos do mercado financeiro na forma de aquisição de empréstimo, desconto de duplicatas e outros...

Dentro das contratações de empréstimos há o item novos empréstimos, que é o local para lançamento da entrada de recursos financeiros externos. Já liberação de empréstimo garantida, descontada ou outras é utilizada quando a organização recebe a antecipação de títulos, que nada mais é que um empréstimo com garantia de duplicatas.

A partir desse momento é possível chegar ao resultado antes dos investimentos, que envolve resultado mensal menos amortizações de empréstimos e mais obtenções de empréstimos. É um indicador que pode salvar muita empresa e acalmar ânimos – como evidenciamos – de gestores compulsivos.

Os investimentos são valores desembolsados pela empresa para ampliar seu imobilizado. Mesmo sendo recursos de terceiros, eles devem ser lançados com o valor total investido no ponto de investimentos da análise gerencial para melhor acompanhamento do gestor (o valor do financiamento desse bem será lançado no grupo acima, dos empréstimos). Consórcios e imobilizados, por exemplo, são investimentos.

A partir daí temos o resultado líquido, que surge do valor do resultado menos os investimentos. Esse valor apresentado evidencia o quanto sobra ou falta para a empresa naquele determinado período. Também tem um percentual ao lado que pode indicar – simplificando explicação – quanto a cada R\$ 100,00 que são vendidos de fato sobra ou falta depois de tudo que relatamos anteriormente.

Para que o gestor acompanhe melhor o fluxo de recursos de sua organização também é possível, comenta Susana Barbosa Braga, lançar no sistema as variações de patrimônio, ou seja, a variação do mês atual em relação ao mês anterior das contas do balanço patrimonial: estoques, valores com clientes, fornecedores e outras, bem como obrigações trabalhistas e tributárias. Tais indicadores podem ser interessantes com comparações em relação ao ciclo operacional e oferecem ao gestor a compreensão de onde está vindo e para onde está indo o dinheiro.

Para não confundir, daqui para frente pense exclusivamente no caixa da organização. Se a soma das variações for negativa, indica que teve mais saída do que entrada em caixa. Somados o resultado líquido e a variação patrimonial teremos o valor da variação do saldo do disponível da empresa.

**Variação de estoques** - O valor do apontamento na análise gerencial de resultados fica positivo quando há redução dos estoques do balanço patrimonial em relação ao mês anterior. Houve uso de um estoque adquirido que aliviou a sangria de caixa. Ex.: se tinha no mês anterior R\$ 1.100,00 e no mês atual a empresa ficou com saldo final de R\$ 900,00 em estoque lanço na variação saldo positivo de R\$ 200,00. Se tivesse no mês anterior R\$ 500,00 e no mês atual finalizou com R\$ 900,00, precisará tirar dinheiro do caixa e o saldo fica negativo em R\$ 400,00 no apontamento de variação de estoques. Caso você tenha que comprar mais estoques do que tinha no mês anterior, lance o valor da variação negativamente indicando que houve redução no caixa. Resumindo: adquire mais estoque, diminui caixa.

**Variação clientes** - Quando é reduzido o volume de contas a receber no balanço patrimonial em relação ao mês anterior há um único indício: houve elevação do valor em caixa no mês atual e o apontamento é positivo. Indica que houve mais entrada de dinheiro em caixa do que novas vendas a prazo, o que é normalmente positivo. Exemplo: mês anterior R\$ 10.000,00 e mês atual, R\$ 9.400,00. Há um indicativo que no caixa há de R\$ 600,00 a mais. Se for inverso: mês anterior R\$ 10.000,00 e mês atual R\$ 12.000,00 temos uma diferença de R\$2.000,00, que é dinheiro que tenho de tirar do caixa, sendo,

portanto, negativo, indicando que estou financiando meu cliente. Vale lembrar que nem sempre a redução de contas a receber é algo bom para a empresa; por mais que signifique recebimento no caixa, pode indicar redução de faturamento, há que se analisar o contexto atual da empresa.

	Mês anterior	Mês atual	
	Clientes		Saldo na análise gerencial
Conceito	Valor menor	Valor maior	Negativo
Ex.:	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	-R\$ 400,00
Conceito	Valor maior	Valor menor	Positivo
Ex.:	1.400,00	1000	400

**Variações das obrigações trabalhistas, tributárias e de fornecedores** têm todas o mesmo entendimento, que é inverso ao que vimos anteriormente. Quanto menos obrigações a pagar em relação ao mês anterior do balanço patrimonial, menos caixa tem. Afinal, a organização já se desfez de tais compromissos anteriores, efetuou o pagamento e conseqüentemente diminuiu liquidez.

	Mês anterior	Mês atual	
	Estoque		Saldo na análise gerencial
Conceito	Valor menor	Valor maior	Positivo
Ex.:	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 400,00
Conceito	Valor maior	Valor menor	Negativo
Ex.:	1.400,00	1000	-400

A distribuição de lucros sempre será negativa.

O estorno da depreciação é necessário porque não há desembolso financeiro. Por isso é uma entrada em caixa sempre positiva, anulando a despesa lançada para o cálculo do resultado mensal gerencial.

E outras variações patrimoniais são positivas quando há entrada em caixa.

Em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) você encontra planilhas para lançamento de saldos de caixa (considerando todo disponível do balanço patrimonial, ou seja, caixa, bancos e aplicações financeiras) que, explica Susana, “permitem boa visão de fluxo de recursos financeiros”. Há o apontamento de saldo inicial em caixa e bancos e o final. A variação interessante normalmente é positiva, que indica aumento no saldo do caixa. Segundo Susana Barbosa Braga, essa variação de caixa deve fechar com o total da variação mensal das contas patrimoniais mais o resultado mensal líquido. “Assim o gestor vai conseguir visualizar por que tem mais ou menos dinheiro em caixa do que no mês anterior, pois lucro não significa necessariamente dinheiro em caixa.”

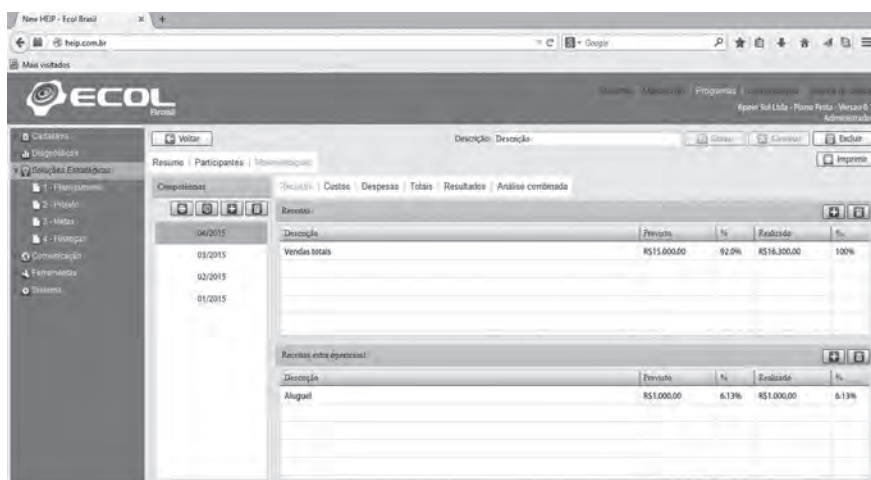
Em planilhas disponibilizadas em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br), diz ela, o gestor conseguirá entender por que às vezes a empresa vende muito, tem lucro, mas não está aumentando o dinheiro em caixa. Seu “problema” pode estar na variação patrimonial: o dinheiro ganho está parado nos estoques, que estão cada vez maiores, ou nos clientes, que aumentaram o prazo de pagamento ou estão atrasando o pagamento (vende e não recebe). Pode-se também acompanhar o operacional (por exemplo, mensalmente a despesa com pessoal está aumentando), o financeiro (as despesas mensais estão se elevando, a empresa está pagando muitos juros aos bancos).

E o sistema ainda vai conseguir demonstrar quando a empresa está com prejuízo e mesmo assim continua aumentando seu dinheiro (o que efetivamente é mais raro, mas pode ocorrer), podendo estar sempre buscando no mercado financeiro o valor para pagar as suas obrigações mensais. Dessa forma acaba aumentando suas despesas financeiras mensalmente e continua buscando recursos para suprir o caixa, formando uma verdadeira “bola de neve” que tende a aumentar caso não haja um acompanhamento dos resultados e a constatação dos motivos reais para explicar a ilusão de se ter dinheiro em caixa e não ter lucro.

Muitas empresas reverterem completamente uma situação extremamente delicada financeiramente tomando medidas

calculadas e efetivas a partir de dados obtidos através de análises tais como essas disponibilizadas pelo HEIP em Soluções Estratégicas/Finanças. Reiteramos que é extremamente importante que as informações sejam confiáveis. Pior que não ter informações é ter informações incorretas. “Por isso é imprescindível atenção especial aos dados que darão origem às análises do HEIP”, afirma Susana. Assim é possível a identificação e o acompanhamento mensal dos resultados.

### Análise gerencial:

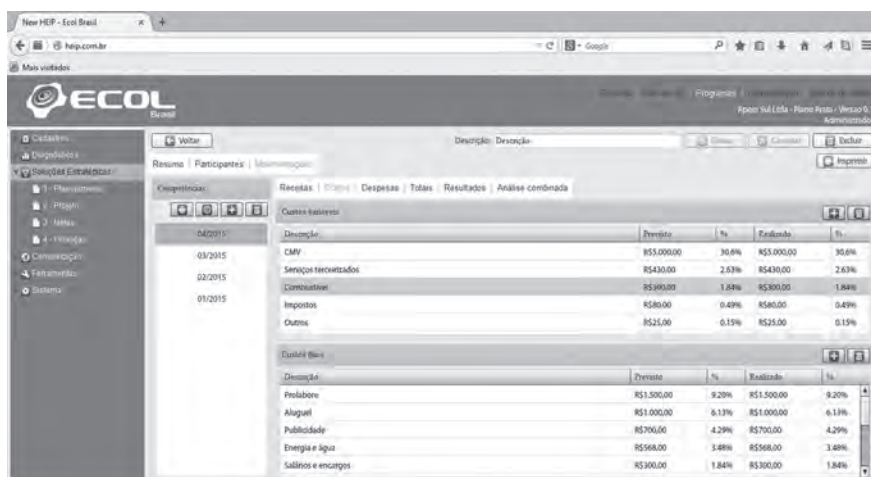


The screenshot shows the HEIP software interface with the 'Receitas' report selected. The report is for the month of 04/2015. It displays a table with columns for 'Descrição', 'Previsão', '%', 'Realizado', and '%'. The data is as follows:

Descrição	Previsão	%	Realizado	%
Vendas totais	R\$15.000,00	92,0%	R\$14.300,00	100%

Below this, there is a section for 'Receitas entre empresas!' with the following data:

Descrição	Previsão	%	Realizado	%
Aluguel	R\$1.000,00	6,13%	R\$1.000,00	5,13%

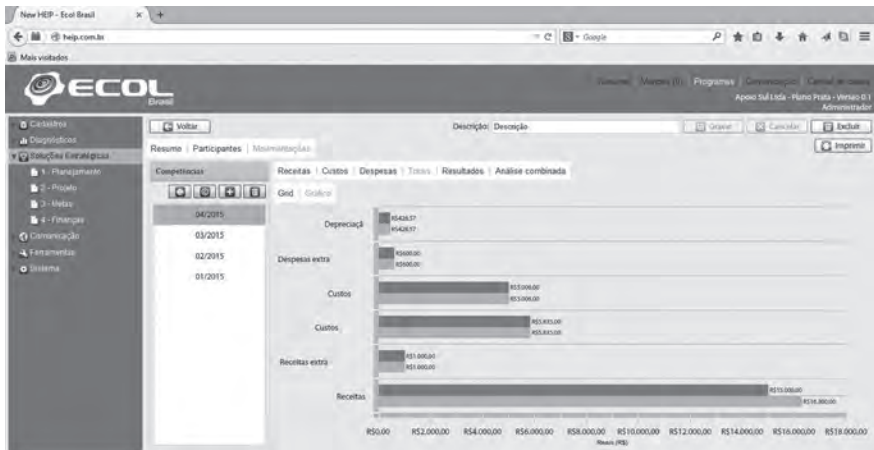
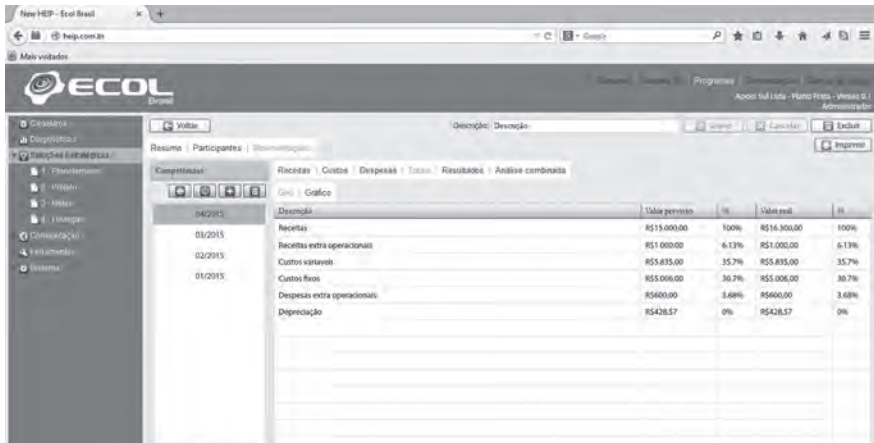
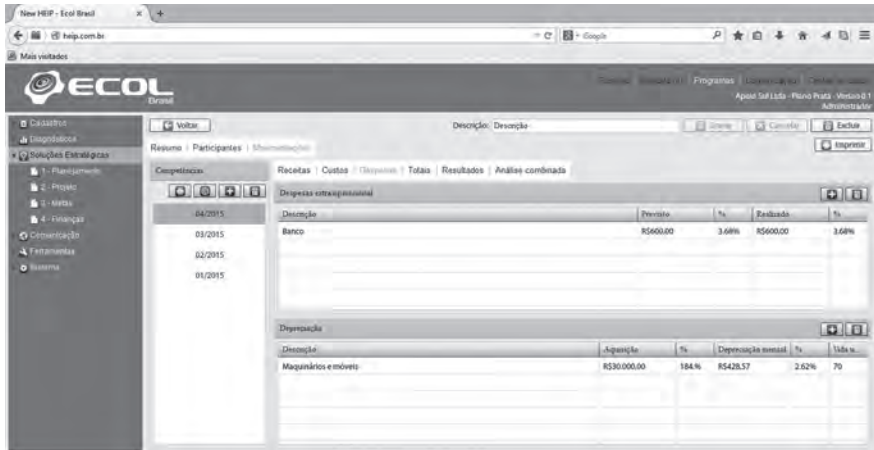


The screenshot shows the HEIP software interface with the 'Despesas' report selected. The report is for the month of 04/2015. It displays a table with columns for 'Descrição', 'Previsão', '%', 'Realizado', and '%'. The data is as follows:

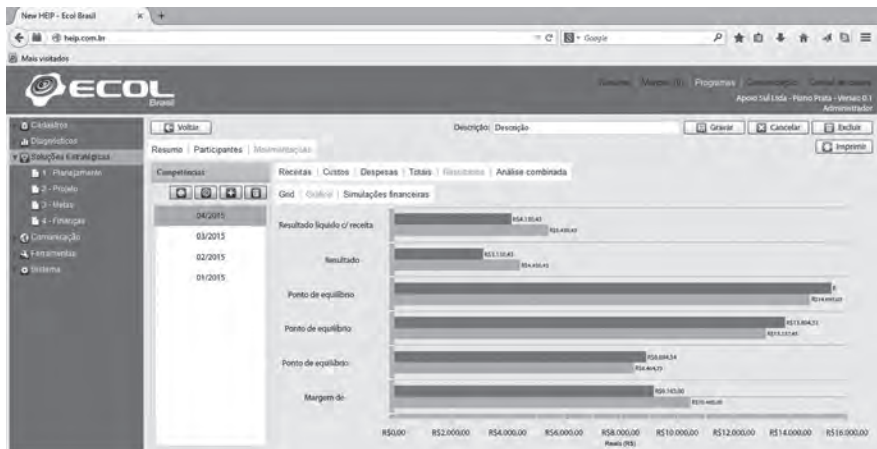
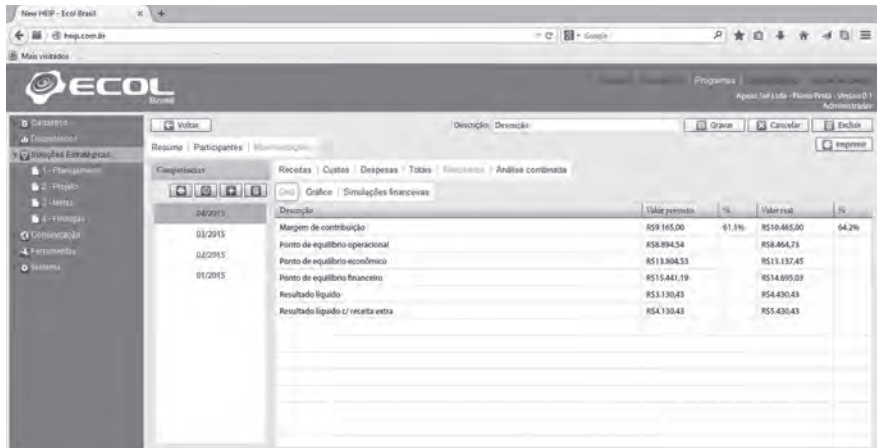
Descrição	Previsão	%	Realizado	%
CMV	R\$5.000,00	30,6%	R\$5.000,00	30,6%
Serviços terceirizados	R\$430,00	2,63%	R\$430,00	2,63%
Combustível	R\$100,00	1,6%	R\$300,00	1,8%
Impostos	R\$80,00	0,49%	R\$80,00	0,49%
Outros	R\$25,00	0,15%	R\$25,00	0,15%

Below this, there is a section for 'Custos fixos' with the following data:

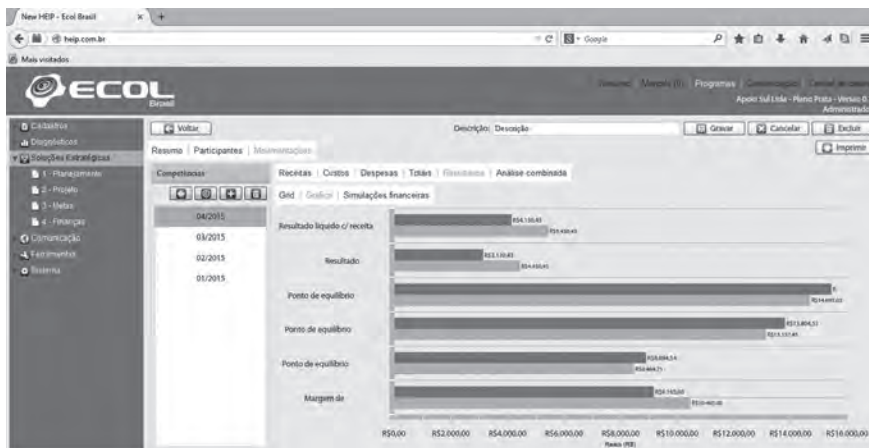
Descrição	Previsão	%	Realizado	%
Pro labore	R\$1.500,00	9,20%	R\$1.500,00	9,20%
Aluguel	R\$1.000,00	6,13%	R\$1.000,00	6,13%
Publicidade	R\$700,00	4,29%	R\$700,00	4,29%
Energia e água	R\$500,00	3,06%	R\$500,00	3,06%
Salários e encargos	R\$300,00	1,84%	R\$300,00	1,84%







## 5.2.1 PONTO DE EQUILÍBRIO



O ponto de equilíbrio é o cálculo de quanto a empresa precisa faturar para zerar o resultado operacional e a partir daí obter lucro. O Sistema HEIP disponibiliza em Soluções Estratégicas/Finanças dados sobre o **ponto de equilíbrio operacional**, que envolve a divisão de custos fixos pelo percentual da margem de contribuição multiplicado por 100. Existe também o **ponto de equilíbrio econômico**, que envolve a soma de custos fixos com o lucro desejado pelo administrador dividido pelo percentual da margem de contribuição multiplicado por 100. E o ponto de equilíbrio financeiro, envolve a soma de custos fixos com amortizações ou despesas financeiras desejadas e lucro desejado divididos pelo percentual da margem de contribuição multiplicado por 100. As três fórmulas resultam em valores financeiros.

### PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL

$$PEO = \text{custos fixos} / \% \text{ margem de contribuição} \times 100$$

### PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

$$PEE = \text{Custos fixos} + \text{lucro desejado R\$} / \% \text{ margem contribuição} \times 100$$

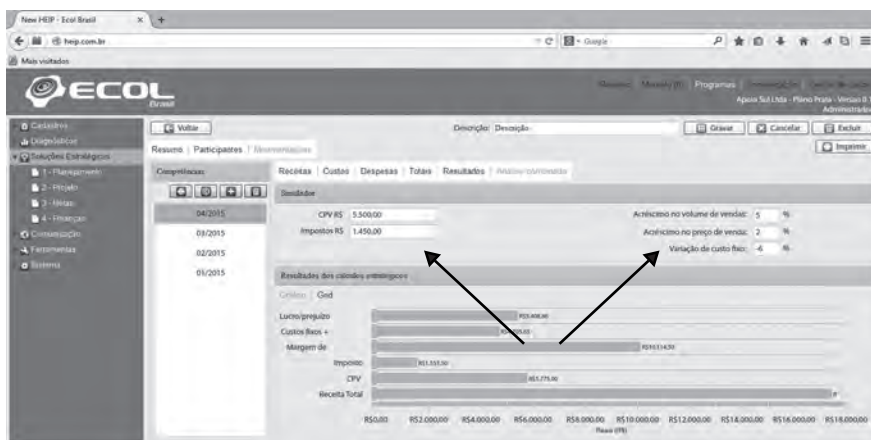
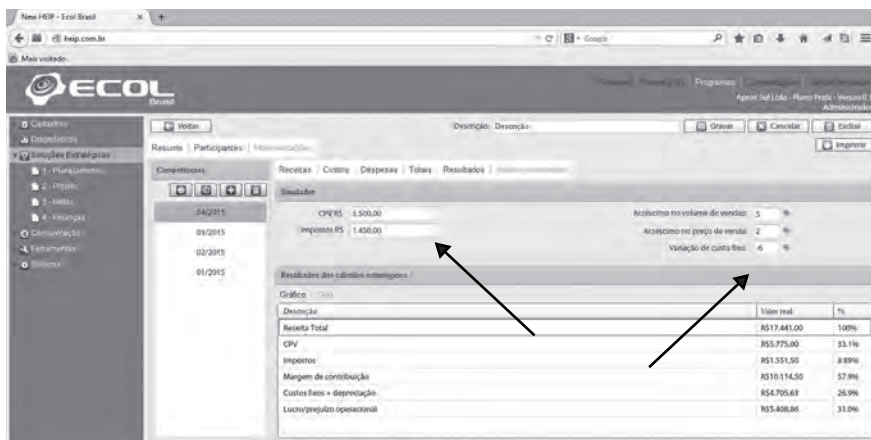
### PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

$$\text{Custos fixos} + \text{despesas financeiras} + \text{lucro desejado} / \% \text{ margem de contribuição} \times 100$$

Existem opções no HEIP em inserir lucro desejado em valor e percentual oferecendo automaticamente o ponto de equilíbrio.

### 5.3 ANÁLISE COMBINADA

Em Soluções Estratégicas/Finanças você poderá fazer a chamada análise combinada.



Tendo os resultados envolvendo vendas totais, custos variáveis (CPV ou CMV), impostos, margem de contribuição, custos fixos e lucros/prejuízos observados na análise gerencial, o gestor poderá realizar simulações voltadas à mudança de cenário financeiro da organização tendo

três princípios essenciais: variação percentual no volume de vendas; variação percentual no preço de venda; ou variação percentual de custos fixos.

**Variação percentual no volume de vendas** - Interferirá positivamente ou negativamente nas vendas totais, nos custos variáveis, na margem de contribuição e nos impostos gerando reflexos diretos em lucros/prejuízos.

**Variação percentual no preço de vendas** - Impactará essencialmente nas vendas totais e nos impostos sem ter influência nos custos variáveis e nos custos fixos, representando, se o mercado permitir, uma alternativa altamente atraente para aumentar lucros da organização. Também acaba gerando reflexos diretos em lucros/prejuízos.

**Variação percentual de custos fixos** - Impactará essencialmente nos custos fixos, gerando, como nos demais casos, reflexos diretos em lucros/prejuízos.

Dentro da análise combinada podem ocorrer projeções em:

vendas totais;

custos variáveis (que incluem também CPV ou CMV);

margem de contribuição;

custos fixos;

lucro/prejuízo;

% de variação de lucro.

## **5.4 OUTROS INDICADORES**

Opções importantes que o empreendedor deve observar na gestão de sua organização.

### **5.4.1 RELAÇÃO CMV/CPV X FATURAMENTO**

É interessante para identificar o impacto de insumos e custos de aquisição sobre o produto vendido, o que interfere diretamente na margem de rentabilidade da atividade. A identificação se refere ao Custo de Mercadoria Vendida (CMV) ou Custo de Produto Vendido (CPV).

### 5.4.2 INDICADOR DE MARGEM LÍQUIDA

Uma empresa visa primeiramente o lucro. É preciso acompanhar seus resultados verificando sempre a margem líquida. Alguns fatores, também geralmente positivos, podem reduzi-la, como novos investimentos em produção, que posteriormente devem se justificar no sentido de minimizar riscos para a empresa e/ou aumentar produtividade ou o mix de produtos.

### 5.4.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Permite comparar disponibilidades financeiras em caixa, em bancos, estoques pagos disponíveis e a diferença entre valores a receber e a pagar em determinado período. A liquidez financeira auxilia muito o gestor no sentido de trabalhar melhor a organização em períodos de baixa em vendas ou em caso de despesas ou custos não programados, o que pode ocorrer e deve ser previsto.

Existem empresas que não observam muito a rotatividade de pessoal, o “*turn-over*”. Uma quantidade acentuada de acertos trabalhistas pode ser um fator que reduz a liquidez da empresa, bem como acidentes de trabalho, ambientais ou de trânsito.

Outros gestores não têm entendimento do ciclo operacional e acabam comprando compulsivamente. Excesso de estoques na organização também afeta radicalmente a liquidez dela.

### 5.4.4 RELAÇÃO FOLHA X FATURAMENTO

O gestor deve sempre acompanhar o indicador folha x faturamento. Empresas sem o costume de acompanhar tal indicador acabam algumas vezes se vendo “inchadas” e com custos que comprometem seriamente sua rentabilidade líquida. O grande problema nas organizações de forma geral é que quando o assunto é produzir mais a primeira necessidade levantada é intensificar contratações. O que não é necessariamente uma verdade. A

Metodologia Lean de Produção deixa claro que bons estudos no volume de retrabalhos (qualidade); no *layout* produtivo (aproximando processos e reduzindo movimentos); no balanceamento do fluxo de produção; na qualidade e pontualidade dos produtos recebidos; nos tempos de parada (manutenções, trocas de ferramentais, rotinas desnecessárias...); na falta de organização e limpeza (sugere-se os 5Ss); na complexidade do produto trabalhado; no treinamento dos envolvidos e até na qualidade de venda podem tornar uma organização extremamente produtiva ou improdutiva quando o assunto é relação folha de pagamento x faturamento gerado.

Algumas empresas se concentram em fazer com que as movimentações privilegiem o que agrega valor ao produto, ou seja, cada adição nele transforma seu valor. O que não agrega valor, deve ser alvo de estudos aprofundados dentro do gerenciamento de fluxo de valor, que tem várias publicações disponíveis no mercado.

O livro *Lean Office* (TAPPING e SHUKER, 2010) pontua bem os fatores de desperdício: sobreprocessamento, transporte, defeitos, superprodução, movimentação, espera e estoque. Sobreprocessando retrabalha algo que já foi executado, diminuindo capacidade de produção; o transporte, se não bem organizado, pode gerar altos custos e consumo de tempo; os defeitos, por si só, provocam um efeito cascata nocivo; a superprodução desorganiza a empresa e a torna mais suscetível a problemas; a movimentação não agrega valor ao produto; a espera faz com que estoques (dinheiro) fiquem parados, afetando liquidez e ocupando desnecessariamente espaço; e o estoque em exagero complementa os efeitos da espera.

#### **5.4.5 GIRO MÉDIO DE ESTOQUES**

Se você é um consumidor compulsivo ou tem pessoas compulsivas em compras todo o cuidado é pouco. Essa característica tem enterrado empresas que em muitos casos acabam afetadas em liquidez por estarem abarrotadas em seus estoques, o que não significa necessariamente ser um bom negócio. Geralmente é problema.

Quanto maior for o giro médio de estoques com o melhor aproveitamento de frete e potencialização produtiva interna sem afetar vendas, melhor tende a ser.

### **5.4.6 CICLO OPERACIONAL**

A regra é simples para você obter um bom ciclo operacional. Pague com prazos mais longos aos fornecedores (PMP – Prazo Médio de Pagamento); diminua os tempos de estocagem (PME – Prazo Médio de Estocagem); e, se possível, venda diminuindo prazos de recebimento (PMR- Prazo Médio de Recebimento) do cliente.

Certa vez houve o atendimento a um lojista que estava pagando R\$ 230.000,00 em cheque especial. Possuía um estabelecimento de aproximadamente mil metros quadrados numa cidade de 50 mil habitantes. Ele andava agoniado com o endividamento. Era imenso o estoque de mercadorias, inclusive com calçados tendo validade vencida e roupas se estragando. Tanto o proprietário como a gerente tinha o mesmo perfil, comprar desesperadamente. Muitas vezes compravam mais do que vendiam no mês.

A situação era assim: prazo médio de pagamento zero, pois pagavam à vista para o fornecedor sob a alegação que pagavam menos; prazo médio de estocagem de 14 meses, quando o recomendado seria no máximo quatro; e prazo médio de recebimento do cliente de dez meses. Uma realidade que fazia com que houvesse um ciclo operacional de aproximadamente 24 meses e média mensal de compras de R\$ 150.000,00.

Com certo suporte o empresário passou a pagar fornecedores em três meses; reduziu o prazo médio de estocagem para seis meses e o prazo médio de recebimento para oito meses. Durante dez meses reduziu pela metade o volume de compras para não dar a sensação de produtos defasados, misturando-os aos antigos e o ciclo operacional, que era de 24 meses, caiu para 14 meses. Se descontar sobre esses 14 meses o valor que o fornecedor está bancando (PMP), que é de três meses, há 11 meses de uso de capital próprio.

O que isso significa? Numa explicação simplificada, a empresa que comprava R\$ 150.000,00 por mês no estágio inicial usava R\$ 150.000,00 multiplicado pelos 24 meses de ciclo para bancar a atividade, o que exigia em torno de R\$ 3.600.000,00. Com as modificações o ciclo caiu para 14 meses e com o fornecedor oferecendo prazo de três meses, durante apenas 11 meses a empresa passou a usar capital próprio que, se multiplicado pelos R\$ 150.000,00, nos dá o valor de R\$ 1.650.000,00. De R\$ 3.600.000,00 para R\$ 1.650.000,00 há uma diferença de R\$ 1.950.000,00, valor que gradativamente tende aparecer em caixa. A mágica está feita. A empresa então liquidou as dívidas com o banco e ficou com bom valor em caixa.

Acompanhe um exemplo prático de estudo de ciclo operacional:

Prazo Médio de Pagamento – PMP (FORNECEDOR)

$PMP = \frac{\text{Valor a pagar para Fornecedor} \times \text{Período (30/360 dias)}}{\text{Total de compras no período}}$

Exemplo:

Valor a pagar ao fornecedor: R\$ 125.000,00

Período: 30 dias

Total de compras no período: R\$ 56.000,00

$PMP = \frac{R\$ 125.000,00 \times 30 \text{ dias}}{R\$ 56.000,00}$

$PMP = 67 \text{ dias}$

Prazo Médio de Estocagem – PME (na própria empresa)

$PME = \frac{\text{Estoque (R\$)} \times \text{Período (30 a 360 dias)}}{\text{Custo Mercadoria Vendida – CMV}}$

Exemplo:

Valor de Estoque

R\$ 126.658,00

CMV

R\$ 42.500,00

Período

30 dias



$$\text{PME} = \frac{\text{R\$ } 126.658,00 * 30}{\text{R\$ } 42.500,00}$$

$$\text{R\$ } 42.500,00$$

$$\text{PME} = 89 \text{ dias}$$

Prazo Médio de Recebimento – PMR (DO CLIENTE)

$$\text{PMR} = \frac{\text{Clientes ou duplicatas a receber} \times \text{Período (30/360)}}{\text{Venda ou receita bruta}}$$

Venda ou receita bruta

Exemplo:

Duplicatas a receber R\$ 120.000,00

Venda mensal: R\$ 78.000,00

Período: 30 dias

$$\text{PMR} = \frac{\text{R\$ } 120.000,00 \times 30}{\text{R\$ } 78.000,00}$$

$$\text{R\$ } 78.000,00$$

PMR = 46 dias necessários para receber

### ANÁLISE FINAL

PME = 89 dias + PMR = 46 dias totalizam 135 dias de ciclo operacional.

Diminuo 135 dias de Ciclo Operacional dos 67 dias de PMP que resultam em 68 dias de utilização de capital próprio para financiar as compras para a atividade.

### 5.4.7 ÍNDICE DE RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS

Existem várias nomenclaturas, mas o objetivo é o mesmo: a comparação entre dinheiro ganho ou perdido com o valor total investido. ROI significa “*returnoninvestment*”; também chama de “*rate ofreturn*” ou ROR; retorno ou taxa de lucro.

Aplica-se uma regra de três sobre o lucro líquido após o Imposto de Renda e sobre os ativos totais, apontando um percentual de retorno sobre investimentos.

## 5.4.8 FLUXO DE CAIXA INCREMENTAL

Dá uma base para distribuição de dividendos entre acionistas se esta for a opção que envolve percentuais definidos pelos sócios. Pode indicar resultados ano a ano.

		Fluxo de caixa incremental				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Faturamento	R\$ 500.000,00				
2	Custos variáveis	R\$ 300.000,00				
3	Custos fixos	R\$ 100.000,00				
4	Resultado	R\$ 100.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5	Despesas financeiras	R\$ 10.000,00				
6	Lucro Líquido antes do IR	R\$ 90.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7	IR	R\$ 34.500,00				
8	Lucro líquido após IR	R\$ 55.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
9	Reinvestimentos a fazer	R\$ 30.000,00				
10	Fluxo de caixa livre para acionistas	R\$ 25.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
11	Percentual a retirar %	60%				
12	Valor a retirar	R\$ 15.300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

# CAPÍTULO 6

OUTROS RECURSOS DO HEIP



## DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Dentro do HEIP você pode abrir projetos específicos em tópicos que também podem nortear a abertura de projetos fora do aplicativo. Basta definir o título do projeto; o responsável; o setor; a data de início e final dele (todo projeto tem tais informações que são importantíssimas), existindo ao lado um indicador automático de andamento do prazo. Existem ainda – opcionais – os apontamentos de que organização faz a execução do projeto; quem faz parte da iniciativa; e os apoiadores.

Após transfira para a coluna participantes arrastando nomes com o *mouse* as pessoas que você deseja integrar nas ações. Para inseri-los você deve ir primeiramente em cadastro, cadastrando-os; e em usuários definindo seus acessos, *login* e senha para uso do HEIP. Ao lado do nome haverá o símbolo de um cadeado que, acessado, dará o nível de acesso permitido para cada um no sistema.

Na etapa de desenvolvimento você deverá relatar:

**O problema** – o que está ocorrendo e que mobiliza a realização de algo;

**A justificativa para a abertura do projeto** – o que a iniciativa tem de relevante para a organização;

**Prováveis causas do problema** – fatores que podem ter desencadeado o surgimento do problema que podem ser positivos ou negativos. Lembre-se que todo problema tem uma origem causadora.

**Efeitos da não solução do problema** – O que, persistindo o problema, poderá vir a acontecer e os impactos disso na organização e na atividade.

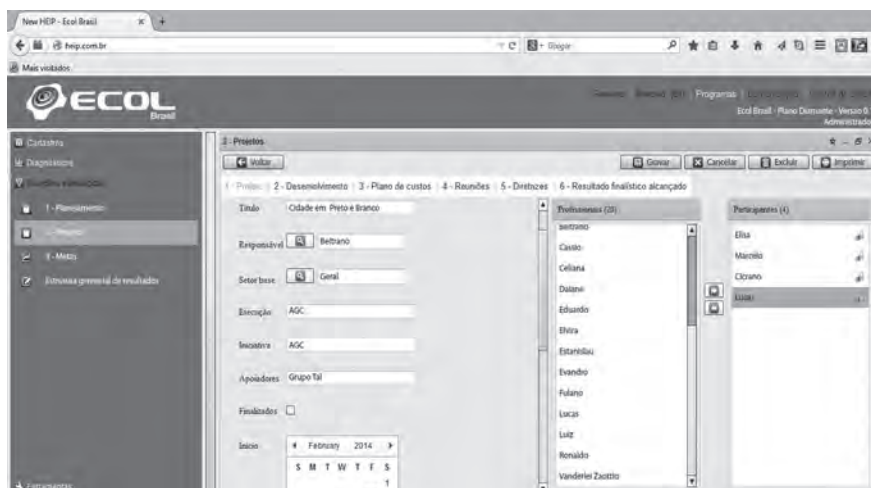
**Escopo** – É a delimitação ou abrangência do projeto. Envolve os departamentos, as áreas, os territórios, os setores, as empresas com participação, a localização, enfim o que está envolvido nele.

**Propostas de solução** – O que é necessário para que o problema seja sanado.

**Marcos críticos** – Pontos que – se não transpostos – não permitirão o alcance da meta.

**Resultados finalísticos esperados** – É a descrição antecipada do que se espera que aconteça, que se realize.

**Riscos ao sucesso do projeto** – O que pode vir a afetar o sucesso da iniciativa, informação que pode ser muito útil no sentido de preparar, nas diretrizes, ações preventivas.



São pontos que, debatidos, refletidos e preenchidos, dão uma maturidade maior para as etapas seguintes.

Após há a elaboração do plano de custos, que permite adicionar os itens e custos previstos, realizados e saldo. É importante acompanhar custos para não ter problemas num grande projeto de surpresas inesperadas por falta de capital. Nas metas e planos de ação há a possibilidade no HEIP de vincular os custos ao que está sendo desenvolvido, obtendo inclusive, de forma automática, alertas em casos de excessos.

Num projeto você poderá também fazer uma vinculação de dados financeiros que vão além do Plano de Custos. São aquelas receitas e compromissos mensais que podem gerar resultados positivos ou negativos da organização e você poderá inserir em Soluções Estratégicas/Finanças.

Sem o uso do HEIP recomendamos seguir os modelos abaixo de planilhas.

É importante definir os investimentos necessários ao projeto, como o exemplo abaixo:

Investimentos	
Item	Valor
1	Edificação R\$ 500.000,00
2	Móveis R\$ 110.000,00
3	Eletrrodomésticos/Eletrportáteis R\$ 50.000,00
4	Telecomunicações R\$ 9.000,00
5	Comunicação e Marketing R\$ 190.000,00
7	Veículos R\$ 300.000,00
8	Outros R\$ 20.000,00
9	
10	
	<b>Total R\$ 1.179.000,00</b>

É bom lembrar que futuramente no HEIP na Versão Diamante, em Soluções Estratégicas/Finanças, você pode acessar o Módulo Financeiro com orientações adicionais relacionadas ao Capítulo 5. Na ausência dele há a planilha simplificada a seguir, onde você pode também simular seus custos mensais e anuais, tendo uma base mais próxima das despesas que podem envolver seu projeto. Caso queira entre em nossos site: [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) que disponibilizaremos uma planilha do Excel gratuitamente.

A análise gerencial permite que você faça estimativas de receita, preenchendo a venda (item 1 no exemplo); o Custo da Mercadoria Vendida - CMV ou Custo do Produto Vendido - CPV, que envolve matérias-primas necessárias à venda e outros custos variáveis que geram a margem de contribuição (11), que é o resultado da receita total menos os custos variáveis, o que permite chegarmos a um percentual que é fundamental para identificarmos posteriormente o ponto de equilíbrio.

De forma mais básica tenha cuidado na identificação do que é custo fixo e/ou variável. O fixo não oscila em proporção similar à venda ou produção. Já o variável tende a acompanhar tal variação.

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS			
Discriminação			%
<b>RECEITA TOTAL</b>			
1 Vendas à vista	R\$ 58 000,00		100,00
2 Vendas à prazo			0,00
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>			
3 Cmv - matérias primas/insumos/produtos + custos de aquisição	R\$ 20 000,00		34,48
4			0,00
5 Comissões	R\$ 1 000,00		1,72
6 Impostos	R\$ 3 500,00		6,03
7 Serviços terceirizados	R\$ 200,00		0,34
8 Outros custos variáveis	R\$ 300,00		0,52
9 Créditos não recebíveis	R\$ 3 000,00		5,17
10 <b>Custos variáveis total</b>	<b>R\$ 28.000,00</b>		<b>48,28</b>
11 <b>Margem de contribuição (receita total - custos variáveis)</b>	<b>R\$ 30.000,00</b>		<b>51,72</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>			<b>0,00</b>
12 Salários + encargos diretos	R\$ 9 800,00		16,90
13 Telefone + Internet	R\$ 1 200,00		2,07
14 Energia + água	R\$ 400,00		0,69
15 Aluguel	R\$ 1 000,00		1,72
16			0,00
17 Honorários contábeis	R\$ 600,00		1,03
18 Combustível	R\$ 500,00		0,86
19 Material de consumo/expediente/impressos/limpeza/café	R\$ 190,00		0,33
20 Taxas e despesas bancárias	R\$ 90,00		0,16
21 Publicidade + impressos/comunicação	R\$ 1 200,00		2,07
22 Alvarás/taxas/seguros	R\$ 30,00		0,05
23			0,00
24 Plano de Segurança no Trabalho e Med Ocupacional + Epis	R\$ 300,00		0,52
25 Software	R\$ 250,00		0,43
26			0,00
27 Manutenções informática + veículos + outras mant	R\$ 700,00		1,21
28 Investimentos	R\$ 1 200,00		2,07
29 Monitoramento	R\$ 150,00		0,26
30			0,00
31 Pro-Labore	R\$ 4 000,00		6,90
32 Outras despesas	R\$ 200,00		0,34
33 <b>Total/custos fixos</b>	<b>R\$ 21.810,00</b>		<b>37,60</b>
<b>RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL</b>			<b>0,00</b>
34 Receitas financeiras	R\$ 3 000,00		5,17
35 Despesas financeiras			0,00
36 <b>RESULTADO OPERACIONAL (Margem contrib. fixa - custos fixos)</b>	<b>R\$ 8 190,00</b>		<b>14,12</b>
37 <b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 11.190,00</b>		<b>19,29</b>
38 <b>PONTO DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL</b>			<b>42.166,00</b>
PEO = custos fixos/ % margem de contribuição x 100			
39 <b>PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>		<b>3,47</b>
PEE = Custos fixos - lucro desejado/R\$ / % margem contribuição x 100			

Também (itens 34 e 35) são apresentados resultados extraoperacionais, ou seja, receitas ou despesas que estão desligadas da atividade-base, e no item 36 temos o resultado operacional que envolve a margem de contribuição menos os custos fixos. E o resultado líquido (item 37), que envolve o que sobra do resultado operacional acrescido ou diminuído valores extraoperacionais.

O HEIP disponibiliza em Soluções Estratégicas/Finanças a possibilidade de fazer projeções de sensibilidade de lucro com os efeitos de aumento/redução no volume de vendas, aumento/redução



no preço de venda e aumento/redução dos custos fixos e o impacto disso na rentabilidade líquida.

VARIAVEIS				FIXOS					
Descricao	Previsto	%	Realizado	%	Descricao	Previsto	%	Realizado	%
Impostos	R\$10.000,00	0%	R\$10.117,00	0%	Salários e encargos	R\$16.900,00	7,66%	R\$16.900,00	7,66%
CPV ou CMV	R\$90.000,00	0%	R\$99.000,00	0%	Pro labore	R\$16.499,00	7,48%	R\$16.499,00	7,48%
					Publicidade	R\$6.700,00	3,04%	R\$6.700,00	3,04%
					Outras despesas	R\$6.000,00	2,72%	R\$6.000,00	2,72%
					Aluguel	R\$2.300,00	1,04%	R\$2.300,00	1,04%
					Combustíveis e manuseios	R\$1.400,00	0,63%	R\$1.400,00	0,63%
					Software	R\$1.350,00	0,61%	R\$1.350,00	0,61%
					Segurança no trabalho	R\$1.302,00	0,59%	R\$1.302,00	0,59%
					Honorários contábeis	R\$950,00	0,43%	R\$950,00	0,43%
					Telefonia e internet	R\$860,00	0,39%	R\$860,00	0,39%
					Energia e água	R\$690,00	0,31%	R\$690,00	0,31%
					Alvarás, taxas e seguros	R\$650,00	0,29%	R\$650,00	0,29%

Há ainda a programação de reuniões, ferramenta interessante do HEIP que permite cadastrar uma reunião com data, tempo de duração, local, situação (realizada ou a realizar), assunto e participantes. No módulo “Reunião” há ainda a pauta da reunião que pode ser enviada por *e-mail* para todos os cadastrados. Existe também a disponibilidade da ata da reunião com os principais pontos discutidos, ações resultantes, relator e envio de comunicados por *e-mail* para envolvidos. As reuniões cadastradas podem ser isoladas ou vinculadas ao projeto aberto.

1 - Reunião | 2 - ATA | 3 - E-mail

Código: 06

Situação:  A realizar  Realizada  Reapresentada  Cancelada

Local: Seride

Assunto: Organizar evento de formatura

Data: 11/04/2014

Hora: 10:00

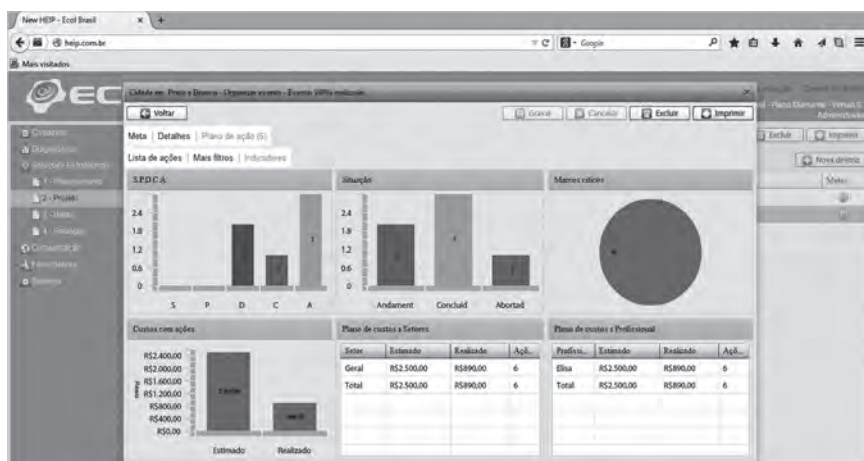
Duração: 30 Minutos

Pauta: Discussão sobre ações relacionadas a formatura

Participantes da reunião:

- Adriane
- Alex
- Ara
- Anderson
- André
- Beltrano
- Celso
- Cláudio
- Daniela
- Eduardo
- Eliete
- Estanislau
- Evandro
- Marcelo
- Cláudio

Após o desenvolvimento do projeto, o HEIP disponibiliza as diretrizes que seguem padrão similar ao do planejamento estratégico, com cadastro de diretrizes, respectivas metas e para cada meta seus planos de ação com configuração de tempo de trabalho em horas por dia e dias por semana, o que permite, com lançamentos nas ações, projetar o tempo final de cada meta. Vale ressaltar que há de se ter cuidado nos itens horas diárias a trabalhar e dias por semana, pois devem contemplar os envolvidos no projeto. Exemplo: tendo duas pessoas que trabalham quatro horas duas vezes por semana tenho que considerar oito horas ao dia no projeto para que na tela das metas se estabeleça com maior precisão a data final projetada de conclusão de todas as ações estipuladas para o alcance da referida meta.



Tudo pode ser amplamente acompanhado pelos envolvidos no “monitoramento” e principalmente pelo gestor que inclusive tem acesso à “central de dados”. O HEIP permite na janela de metas lançamento de tempos trabalhados, dando previsibilidade de andamento e finalização do projeto a partir dos apontamentos lançados.

Um projeto bem utilizado pode auxiliar numa construção, na estruturação de um setor, na implantação de nova atividade, de uma empresa e nas mais diversas iniciativas de desenvolvimento em gestão nos mais diversos segmentos.

Finalizando o projeto você pode fazer relato do **resultado finalístico alcançado**, fechando o projeto no término de seu prazo preenchendo o item “conquistas”.

O HEIP dá flexibilidade para você lançar o título e partir imediatamente para as diretrizes algo que pode ser alcançado com maior praticidade a partir do cadastro de Ações Cotidianas. Não recomendamos tornar regra o “pular etapas do projeto”, pois mesmo pessoas experientes em projetos devem se valer de itens iniciais demandados para criar uma reflexão mais apurada do trabalho a ser feito e das ações a serem planejadas.

Em resumo, com o HEIP ou fora dele você pode seguir a seguinte estrutura na elaboração de um projeto:

### **Etapa 1 – Projeto**

- a) Título:
- b) Responsável:
- c) Setor base:
- d) Início da elaboração: \_\_/\_\_/\_\_
- e) Fim da elaboração: \_\_/\_\_/\_\_
- f) Execução:
- g) Iniciativa:
- h) Apoiadores:
- i) Os participantes, onde você pode definir níveis de acesso de cada um.

### **Etapa 2 – Desenvolvimento**

- a) O desafio ou problema:
- b) A justificativa para abertura do projeto:
- c) Prováveis causas do problema:
- d) Efeitos da não-solução do problema
- e) Escopo (delimitação do projeto):
- f) Propostas de solução:
- g) Marcos críticos:
- h) Resultado finalístico esperado:

i) Riscos ao sucesso do projeto:

Os itens anteriores são essenciais para uma visão mais madura do que está sendo desenvolvido. Se for a opção do grupo sintetizar o projeto, – que não se recomenda - pode abrir o projeto com título e participantes e logo após ir para as diretrizes e seus desdobramentos.

### **Etapa 3**

- a) Programar os custos de investimentos e de despesas mensais podendo utilizar-se do Plano de Custos, dentro do Projeto e do Módulo Finanças;
- b) Projetar receitas e despesas em Soluções Estratégicas/ Finanças.

### **Etapa 4**

- a) Programar reuniões e vinculá-las ao projeto.

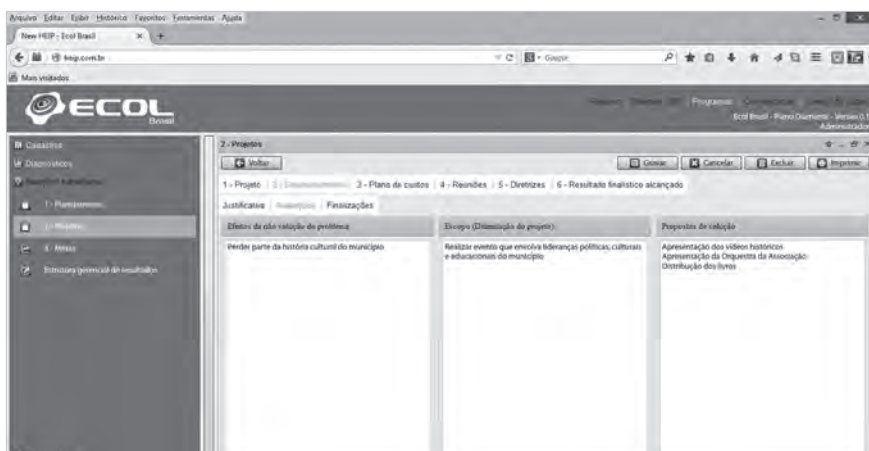
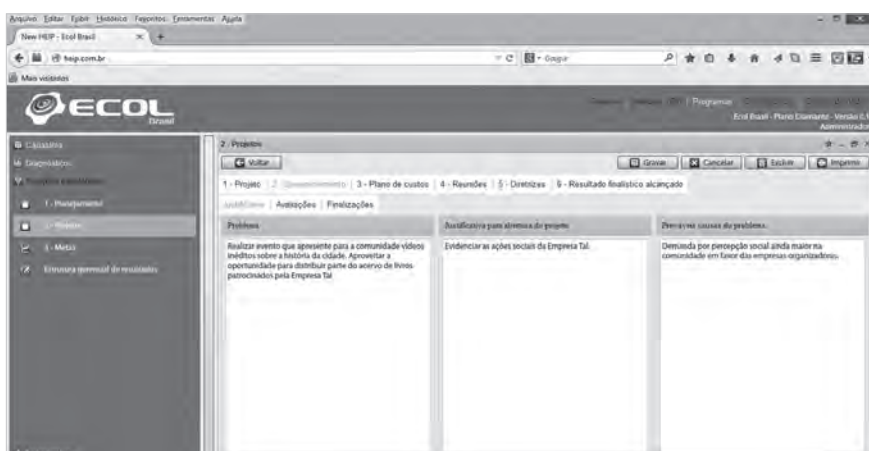
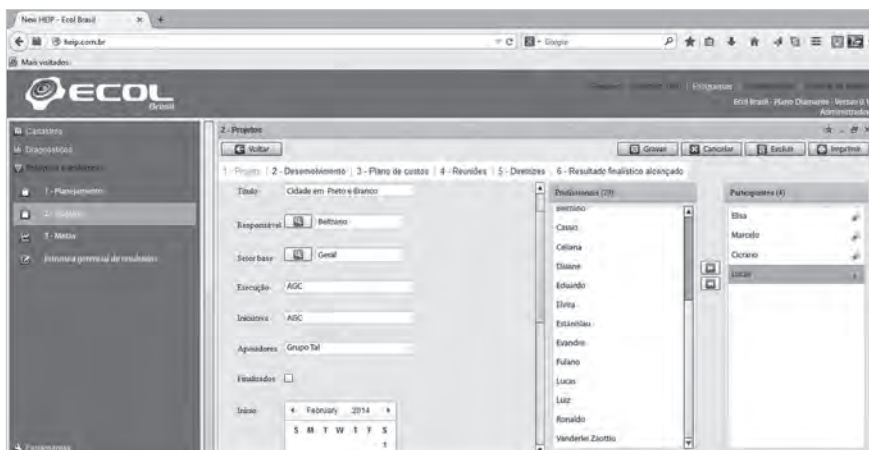
### **Etapa 5**

- a) Definir as diretrizes básicas;
- b) A partir das diretrizes definir as metas;
- c) Para cada metas definir o plano de ações com moldes similares aos do Planejamento Estratégico.

### **Etapa 6**

- a) Monitorar andamento das ações. Também relatar, no final do projeto, resultado finalístico alcançado em “conquistas”.

Todos os pontos do projeto podem ser impressos. Basta acionar “imprimir” que haverá a abertura de um arquivo em extensão pdf para você arquivar ou mesmo encaminhar para a impressora.

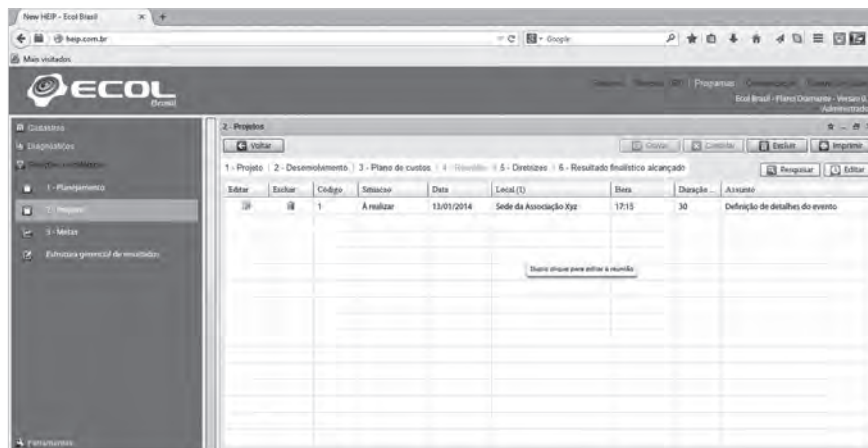


Em projetos a mudança é sempre uma necessidade e uma barreira a ser transposta. Na edição 102 da revista *HSM Management*, de janeiro e fevereiro de 2014, no artigo “Para a mudança não ser sabotada pelas emoções”, os especialistas Ellen Auster e Trish Ruebottom, do Canadá, sugerem mapear o cenário político do local a ser mudado e quem pode ser afetado; identificar lideranças e formadores de opinião com recursos sociais para auxiliar na adesão dos demais envolvidos; avaliar a competitividade desses formadores de opinião e sua reação às mudanças, priorizando aqueles que as adotam e difundem; e finalmente mobilizar aquelas lideranças e formadores de opinião com bom potencial de adesão e envolver os céticos positivos e negativos.

No caso de mudanças intensas e rápidas é preciso identificar claramente os envolvidos e trabalhá-los para – no processo político e de redes sociais – não haver o comprometimento das transformações. Um grande projeto de mudanças envolve redes sociais e política de relacionamento, algo que deve sempre ser lembrado.

Em projetos o tempo para planejamento deve ser consideravelmente maior no PDCA – Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação. É interessante pensar mais a longo prazo na execução do projeto e seus passos. A ferramenta Project Management Body of Knowledge – PMBOK é bastante utilizada em projetos pela visão sistêmica que oferece aos executores do projeto que podem, assim, ter uma visão mais adequada das ações a tomar, algo que inspira o desenvolvimento de projetos do HEIP. É interessante o generalismo do PMBOK que atua em nove áreas do conhecimento: Qualidade (Atender necessidades que originaram o projeto), Recursos Humanos (Responsabilidades e gestão do projeto), Escopo (Delimitação necessária para que o trabalho aconteça, podendo ser de produto ou projeto), Aquisições (Acompanhar a participação de todos, inclusive terceiros), Integração (Controlar envolvidos a fim de garantir a efetividade do projeto), Comunicações (Identificação e mobilização dos interessados), Custos (Orçamento e controle dele),

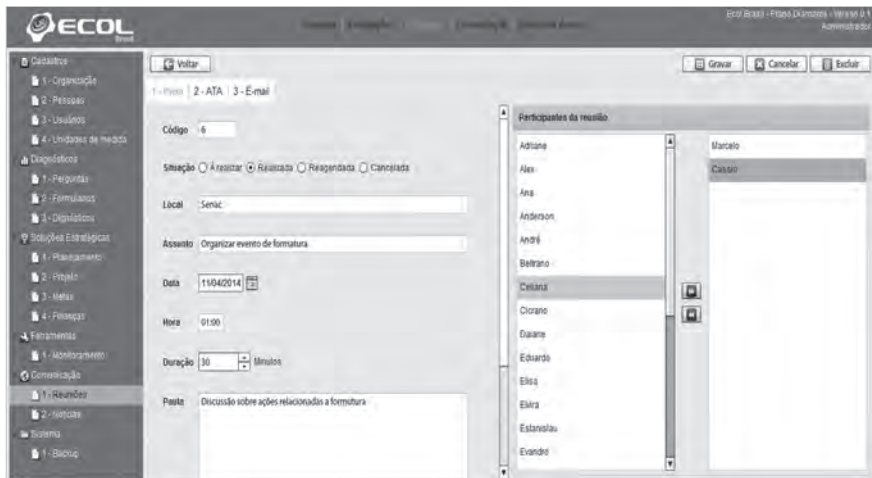
Riscos (Diminuir ameaças e potencializar oportunidades) e Tempo (Expectativa de duração).



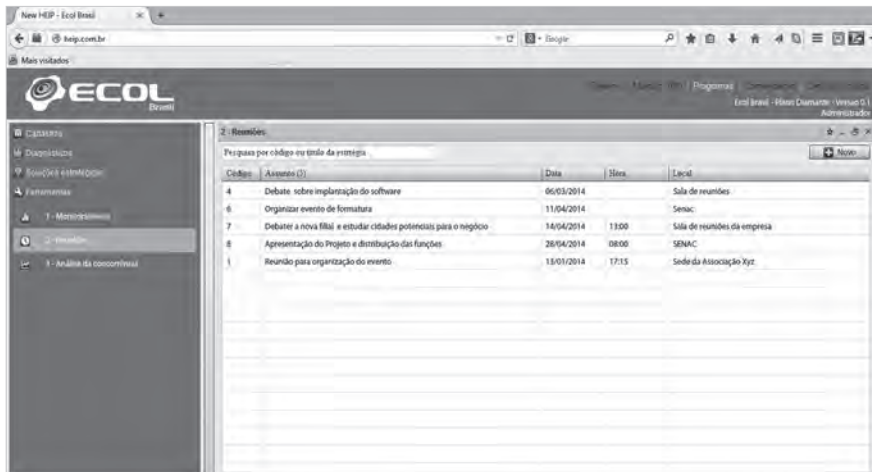
## 6.1 GERENCIAMENTO DE REUNIÕES

Como já evidenciamos anteriormente, no Sistema HEIP há a programação de reuniões para projetos, planejamento estratégico e qualquer necessidade que a empresa tenha. É uma ferramenta interessante que permite cadastrar e arquivar uma reunião com data, tempo de duração, local, situação (realizada ou a realizar), assunto e participantes. Em Comunicação/1 reuniões há ainda a pauta da reunião que pode ser enviada por *e-mail* para todos os cadastrados. Existe também a disponibilidade da ata da reunião com os principais pontos discutidos, ações resultantes, relator e envio de comunicados por *e-mail* para envolvidos.

A ferramenta “Reuniões” permite arquivar todos os acontecimentos e as decisões e o envio aos interessados do que foi previamente e posteriormente estabelecido. Trata-se de uma ferramenta altamente interessante e com praticidade na utilização.

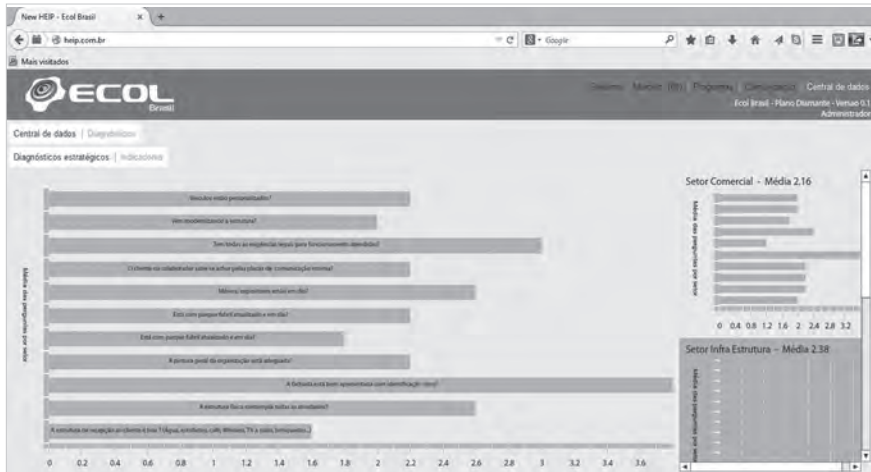


É possível disparar e-mails para os participantes com escolha de envio de todo o conteúdo, da pauta e até mesmo da ata da reunião.





## 6.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE CLIENTES – AEC



O HEIP permite, opcionalmente, desenvolver e elaborar pesquisas de satisfação do cliente cadastrado. Tudo criando questionários próprios, cadastrando clientes e depois basta distribuir via *e-mail* o *link* de acesso, Id, Login e Senha e o passo-a-passos para que ele identifique na pasta principal “comunicação” a pesquisa para ele destinada. O gestor contará com um levantamento completo do que foi respondido, bem como do histórico de preenchimento.

O percentual de clientes a pesquisar depende da quantidade de clientes ativos e de sua disponibilidade em realizar os cadastramentos. Recomendam-se percentuais entre 2% e 10% do universo de clientes ativos. Quanto mais clientes a organização possuir, menor o percentual para clientes a pesquisar. Quanto menos clientes ativos, maior o percentual. Lembrando: cliente é toda a pessoa que recebe algo de sua organização.

As ações estratégicas aplicadas pelas empresas têm como foco principal melhorar o desempenho do negócio objetivando maior lucratividade e sobrevivência sustentável. Mas para que as ações se tornem efetivas é necessário ter uma visão sistêmica da organização e ter foco no cliente, sendo que este é determinante para o sucesso do negócio. Organizações deixam de ser mais competitivas

por não ter ações diretas junto a seus clientes. Esquecem que sem eles não há sobrevivência. Diante disso, o HEIP – Horizonte Estratégico Interativo para Prática contempla a mensuração da satisfação do cliente dando sua importância no contexto do negócio.

Muitas empresas realizam pesquisa para mensurar a satisfação de seus clientes, mas se esquecem de que se os dados não forem levantados periodicamente não há como ter os indicadores e as ações de melhorias necessárias, bem como o acompanhamento da oscilação de tais dados. O módulo que contempla o cliente inserido no HEIP oferece a oportunidade de ter em mãos as informações via indicadores e desdobrá-las para melhorias contínuas através da abertura de projetos pontuais.

Ao diagnosticar através de consultorias com diversos empresários nos últimos anos verificou-se que muitos dizem conhecer seus clientes, através de contato cotidiano e pelo que a equipe de vendas comenta. Nesse caso inexitem informações com precisão ou com base científica e um agravante: pensando no próprio umbigo, geralmente o Setor Comercial evidencia casos isolados de problemas de preço para que sua empresa atualize para menos a tabela e torne a venda mais simples e com menos argumentação de convencimento.

Tudo sem um amplo trabalho de pesquisas periódicas vira estratégia da suposição. Há 30 anos, quando a concorrência praticamente não existia e se conhecia intensamente os clientes até poderia funcionar. Mas hoje não. Gerenciar o relacionamento com o cliente é um fator estratégico e ativo que pode se transformar em fidelização e retenção de clientes. Quando se fala em fidelização, na grande competitividade mercadológica vivida o assunto chega a ser meio utópico, mas - por incrível que pareça - ainda existem clientes que preferem determinadas marcas ou comprar em determinadas empresas. Se voltar no tempo e analisar o consumidor através da antropologia do *marketing*, as evidências vão nos afirmar que muitos clientes herdaram de seus avós e pais o consumo de determinadas marcas, especialmente em varejo e serviços. Fidelidade em frequentar o mesmo salão de beleza, o mesmo dentista, o mesmo médico, sem

contar as mesmas lojas e em consumir o alimento, o vestuário, o eletrodoméstico e até a marca de veículo que os pais tinham por hábito de adquirir. Portanto em determinadas situações ainda há fidelização. Mas o que se observa com certa frequência é a migração de clientes para empresas mais focadas em qualidade, inovação e relacionamento intenso.

Nessa circunstância citaremos casos positivos. Certa vez um consultor adquiriu um *tablet* para seu filho de uma marca que nunca havia consumido que apresentou problemas. Insatisfeito com a pane, o consultor ligou para a central de atendimento da empresa e a surpresa foi total com a presteza e pronta disposição em servir. Na mesma semana o consultor havia adquirido um computador de uma marca muito tradicional e famosa no meio profissional e tinha com boa expectativa. Para sua surpresa, a máquina estava com problemas na configuração do antivírus e poucos dias depois o equipamento teve de ser formatado por um ataque. Ao buscar o site de acesso da referida empresa a dificuldade para contato com suporte técnico foi significativa e por *telemarketing*, final de semana, ele se deparou com atendimento em outro idioma que dificultava a comunicação, o que inibiu a continuidade da busca de suporte. Muito provavelmente – para corte de custos – o *telemarketing* é para atendimento no Continente. Algo totalmente diferente da indústria do *tablet*, que foi precisa, pontual e resolveu rapidamente o problema. Pergunta: como será o futuro de relações desse consultor no próximo momento de pensar em adquirir um computador ou um *tablet*?

Ao utilizar o HEIP e mensurar a satisfação do cliente o usuário pode construir sua pesquisa e seus dados para captar informações estratégicas de seus clientes. Muitas empresas possuem *softwares* de gestão de relacionamento com o cliente, *Customer Relationship Management* (CRM), mas poucas efetivamente utilizam essa ferramenta por desconhecer sua utilização ou por não achar que seja importante. Mas como se relacionar com os clientes se não conhecemos deles expectativas, preferências, anseios, angústias e percepções? Estreitar o contato com o cliente gera sinergia, o que é

fundamental numa relação. Com empatia a organização se coloca do outro lado, entendendo a visão de quem a busca.

Kotler (2010), em sua obra *Marketing 3.0*, evidencia que embora o número de pessoas criativas seja muito menor do que o de pessoas da classe trabalhadora, sua função na sociedade torna-se cada vez mais dominante. A criatividade pode andar junta com os anseios dos clientes e com a inovação. Gestos inovadores e ações colaborativas contribuem para fidelizar ou reter o cliente por muito mais tempo. Sair do convencional pode gerar desconforto. Pensar diferente gera energia ou até mesmo certo sofrimento para muitos. Mas não há como fugir da relação criativa como cliente. Uma pesquisa bem feita pode identificar sugestões importantes vindas do próprio cliente sobre a variedade de produtos, a rapidez no atendimento, a estrutura física percebida e outras oportunidades de melhoria que podem vir diretamente do cliente.

Determinadas empresas contratam consultores para aplicarem o “cliente oculto” e identificarem possíveis anomalias. Não deixa de ser um diagnóstico de um especialista, que pode contribuir com sua visão do negócio e sugerir melhorias. O cliente oculto está sendo muito utilizado pelas organizações. Ele recebe orientações da empresa contratante e simula ou realiza com perfeição a postura do cliente dela, em muitos casos efetivando compra, emitindo relatórios periódicos posteriormente.

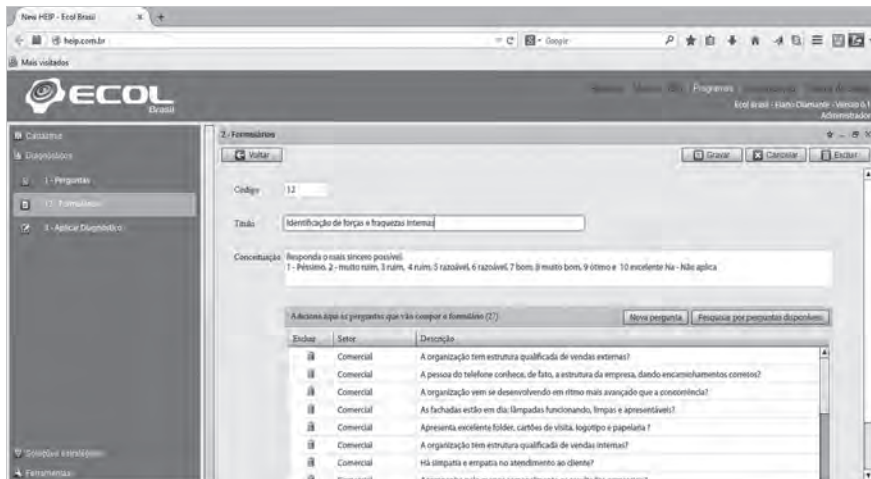
Realizar a pesquisa junto ao cliente não basta para solucionar problemas. Reúna a equipe para alinhamentos de propósitos e revisões do HEIP no sentido de aprimorar atitudes internas às expectativas externas.

As pessoas que trabalham na organização devem estar felizes e satisfeitas. Aplicar uma pesquisa interna para verificar o clima organizacional e os anseios da equipe também é importante. Como já foi visto nos capítulos anteriores, em determinadas situações o problema não está no cliente e nem no colaborador, mas sim no próprio gestor, que não acredita em pesquisa, inovação, interatividade e sinergia de grupo. Opta em centralizar tudo

em sua volta achando que possui domínio efetivo do negócio. Atitude essa vinculada à insegurança ou ao ego, podendo limitar o desenvolvimento da organização ou levá-la ao abismo.

A cada dia que passa os clientes estão ficando mais exigentes, demonstrando desejo pelo atendimento acima da média. O cliente pode migrar rapidamente para os concorrentes se achar que foi mal atendido ou injustiçado com a sua aquisição. Organizações estão mais preocupadas com o fator quantitativo e não o qualitativo, esquecendo-se de que o cliente está ainda mais perceptivo e não perdoa falhas. Pesquisas periódicas permitem identificar expectativas, frustrações e se antecipar a novos problemas que possam surgir. Quem não mede ou espera intervalos de tempo muito longos para avaliar a satisfação de seu cliente pode se dar mal. O cliente insatisfeito tende a falar de sua insatisfação para cerca de 11 pessoas que tendem a falar para outras cinco criando uma verdadeira bola de neve e a chamada má fama. Já o cliente satisfeito tende a relatar boas experiências para mais para cinco pessoas. É melhor que o cliente saia falando positivamente. Se for negativamente faz um verdadeiro “estrago” para a atividade.

A Análise Estratégica de Clientes – AEC inserida no HEIP através dos Diagnósticos Estratégicos na Central de Dados e em Diagnósticos para cadastros potencializará o gerenciamento da satisfação ou insatisfação e através dos dados levantados permitirá ações pontuais de ajustes e aprimoramento nas relações existentes. Você cadastra a pessoa a ser pesquisada, passa por e-mail o link do site para ele, com Id, login e senha autorizados por você. Vale ressaltar que esta ferramenta é mais prática para uso interno. Mas cuidado, restrinja acesso a pesquisa exclusivamente.



Novo HEIP - Ecol Brasil

heip.com.br

Mais voltados

ECOL Brasil

2 - Formulários

Voltar

Criar Cancelar Excluir

Código: 12

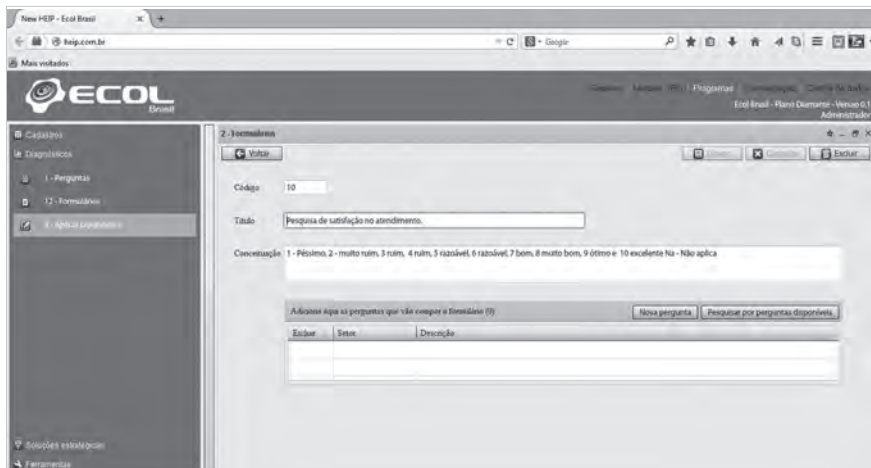
Título: Identificação de forças e fraquezas internas

Conceituação: Responda o mais sincero possível.  
1 - Píssimo, 2 - muito ruim, 3 ruim, 4 ruim, 5 razoável, 6 razoável, 7 bom, 8 muito bom, 9 ótimo e 10 excelente Na - Não aplica

Adicione aqui as perguntas que vão compor a simulação (27)

Nova pergunta Pesquisar por perguntas disponíveis

Excluir	Setor	Descrição
<input type="checkbox"/>	Comercial	A organização tem estrutura qualificada de vendas externas?
<input type="checkbox"/>	Comercial	A pessoa do telefone conhece, de fato, a estrutura da empresa, dando encaminhamentos corretos?
<input type="checkbox"/>	Comercial	A organização vem se desenvolvendo em ritmo mais avançado que a concorrência?
<input type="checkbox"/>	Comercial	As fachadas estão em dia (lâmpadas funcionando, limpas e apresentáveis)?
<input type="checkbox"/>	Comercial	Apresenta excelente folder, cartões de visita, logotipo e papelaria?
<input type="checkbox"/>	Comercial	A organização tem estrutura qualificada de vendas internas?
<input type="checkbox"/>	Comercial	Há limpezas e empatia no atendimento ao cliente?
<input type="checkbox"/>	Comercial	A concorrência não possui vantagens em relação à sua empresa?



Novo HEIP - Ecol Brasil

heip.com.br

Mais voltados

ECOL Brasil

2 - Formulários

Voltar

Criar Cancelar Excluir

Código: 10

Título: Pesquisa de satisfação no atendimento.

Conceituação: 1 - Píssimo, 2 - muito ruim, 3 ruim, 4 ruim, 5 razoável, 6 razoável, 7 bom, 8 muito bom, 9 ótimo e 10 excelente Na - Não aplica

Adicione aqui as perguntas que vão compor a simulação (0)

Nova pergunta Pesquisar por perguntas disponíveis

Excluir	Setor	Descrição
---------	-------	-----------

Em determinadas situações a insatisfação do cliente ocorre pela falta de sensibilidade perceptiva do vendedor ou atendente, que não demonstra calor humano, simpatia, empatia e foco na solução das necessidades e dos desejos aflorados.

“Medir” a satisfação do cliente é importante e deixou de ser tabu para muitas organizações que a adotam, pelo menos mensalmente. Muitas ainda utilizam aquela “caixinha de sugestões” com carinhas felizes ou tristes. Conseguem algumas informações dos clientes, mas não tão estratégicas, pois não possuem bases científicas

ou amostragem confiável. Já outras organizações contratam terceiros para realizar a pesquisa, o que é válido, mas há de se tomar cuidado para que os resultados se convertam em atitudes de ajustes rápidos ao que se identificou.

Lindstrom (2009) evidencia em *A lógica do consumo – verdades e mentiras por que compramos*, que a ciência e o *marketing* levaram anos para se unirem. Segundo o autor, a ciência existe desde que os seres humanos começaram a se questionar a respeito do motivo para termos um certo comportamento. E o *marketing*, uma invenção do século XX, tem feito perguntas do mesmo tipo há mais de cem anos. Na verdade, a maior parte das estratégias de *marketing*, publicidade e *branding* acabam se tornando um jogo de adivinhações, pois não há, na maioria das vezes, uma base científica que comprove que o resultado será efetivo.

Ao visitar uma empresa com mais de 30 anos de mercado que trabalha no segmento de autopeças, um consultor fez uma sondagem para saber se existia alguma forma de identificar a satisfação de seus clientes. O proprietário disse que a cada dois anos realiza uma pesquisa com seus clientes. Enfatizou que ela era feita no balcão através do próprio atendente. A empresa realiza a pesquisa sem qualquer base ou orientação e o resultado alcançado é praticamente nulo por vários motivos. Primeiro: a pesquisa jamais deve ser feita no balcão, pois não gera credibilidade e as pessoas têm dificuldades em responder que não gostam de algo se o responsável está na sua frente ou próximo; segundo: realizar a pesquisa a cada dois anos é muito tempo e podem ocorrer mudanças de profissionais, nas pessoas, na concorrência e até expectativas do consumidor; e terceiro: a empresa de autopeças possui dois tipos de clientes: proprietários de oficinas mecânicas e pessoas físicas. São clientes diferentes com tratamentos diferentes e as perguntas para pesquisa deveriam ser com enfoques distintos.

Determinadas organizações, sejam públicas ou privadas, fazem pesquisa constante, ou seja, estipulam um percentual de entrevistados e através da amostragem mensuram mensalmente como está a satisfação de seus clientes. Identificam o percentual de insatis-

fação e desdobram com ações efetivas, que resultam em melhorias e ajustes necessários envolvendo qualidade no atendimento, produtos, estrutura física, entrega, cadastro e outros setores que podem ser melhorados. No Sistema HEIP recomendamos que seja realizada uma reunião convidando envolvidos, registrada em ata, e a partir dela que sejam estabelecidas diretrizes e metas com planos de ações para atendimento das demandas levantadas através da pesquisa.

Mas quando se fala em satisfação do cliente, qual é a nossa percepção sobre esse assunto? Satisfazer vai além de um produto que supere as expectativas do cliente. Kotler (2000) evidencia que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho. O autor afirma que ao adquirir um produto ou serviço o cliente se sente extremamente feliz com a sua aquisição. E quando isso não acontece, sua percepção é colocada na “balança” ao comparar com outros concorrentes. Quando as expectativas não são atendidas deixa de comprar e migra para outros concorrentes.

Um produto de qualidade envolve especificação correta, custo adequado, prazo cumprido e satisfação gerada. Kotler (2002) evidencia em *Marketing de Serviços Profissionais* ações para corrigir falhas na qualidade: peça desculpas assumindo responsabilidade; repare o erro o mais rápido possível para não deteriorar relacionamento; compense os transtornos causados; localize a causa fundamental do problema e tenha ações sobre ela para que não volte a ocorrer.

Quando a análise envolve a satisfação do cliente existem as necessidades (não precisam da influência do *marketing*, pois podem ser básicas como água, alimento, vestimenta, etc.) e desejos (podem ser potencializados pelo *marketing* evidenciando uma marca conhecida, um produto que está na moda...). Perceba quais necessidades e desejos podem andar juntos ou separados, dependendo do momento e da condição social do consumidor.

Kotler (2000) descreve o perfil do cliente altamente satisfeito, atribuindo a ele os seguintes aspectos:

- permanece fiel por mais tempo;



- consome novos produtos ou aperfeiçoa os produtos existentes;
- fala favoravelmente da organização e de seus produtos ou serviços;
- dá menos atenção às marcas e propaganda dos concorrentes e é menos sensível a preço;
- oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;
- custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras.

É evidente que o cliente altamente satisfeito realiza a melhor propaganda que existe: a boca-a-boca. Propaga positivamente produtos e serviços, sendo um verdadeiro fã e veste a camisa da empresa. Mas para chegar a esse estágio é necessário muito trabalho e percepção de seus anseios. E quando a empresa investe numa boa pesquisa, o mínimo que pode acontecer é evitar o fracasso do negócio.

É comum empresários – especialmente do varejo – ressaltarem que não fazem pesquisas pois seus clientes são fiéis há anos... Engano. A presunção de achar que está no controle e sabe tudo em relação aos clientes pode ser perigosa e gerar possibilidades e espaço para concorrentes.

A adoção de pesquisas periódicas é pequena. Um percentual mínimo de empresas avaliam seus clientes. Muitas investem num “padrão de qualidade”, melhoram a variedade (mix) de produtos, reformam o ambiente, realizam treinamento para a equipe, investem em ações de *marketing* e... esquecem de analisar o real e verdadeiro sentimento dos clientes sobre suas experiências de consumo. A implantação de bons sistemas de gestão da qualidade prevê a atenção prioritária ao que o cliente está relatando e atitudes diante de tais apontamentos.

No HEIP é possível a estruturação de questionários, devendo haver atenção principalmente na estruturação das perguntas. Questionese: o que é realmente relevante para o cliente que consome seus produtos ou serviços? Conforme a resposta podem surgir perguntas mais diretas e objetivas. No varejo, por exemplo, é relevante para o cliente a infraestrutura,

a atuação do profissional de vendas, a variedade de mercadorias, o preço das mercadorias, o prazo de pagamento e as facilidades para estacionar. A partir daí podemos elaborar um questionário com **notas de zero a dez**, pois aprendemos a entendê-las desde a infância com o seguinte conteúdo-sugestão: **Você auxilia na gestão da empresa.**

1- Que nota você dá para infraestrutura disponível. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

2- O atendimento. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

3- Variedade. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

4- O preço. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

5- O prazo de pagamento. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

6- E a facilidade para estacionar. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Se abaixo da meta, justificativa: \_\_\_\_\_ .

7- Se fosse gestor da empresa o que melhoraria nela?

Esta é uma boa pergunta para entender expectativas. Antes de aplicar simule a pesquisa para detectar possíveis falhas na estruturação do texto ou compreensão, evitando palavras difíceis de serem entendidas. As perguntas devem ser objetivas e claras. Outro exemplo: A organização x quer sua opinião. Como avalia:

a) variedade de mercadorias. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Justificativa: \_\_\_\_\_ .

b) prazos de pagamento. **Nota:** \_\_\_\_\_ .

Justificativa: \_\_\_\_\_ .

E assim por diante...

Evite perguntas que estão dando sugestão de resposta, como “você está satisfeito com nosso trabalho”? Quase diz antecipadamente que sim.

Segundo Samara e Barros (2002), para que o questionário seja bem estruturado é fundamental que haja uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas no decorrer das entrevistas. Caso isso aconteça pode acarretar falha nos resultados.

O HEIP fornece opções ao desenvolver a pesquisa com perguntas fechadas para as quais são fornecidas possíveis respostas, sendo que apenas uma alternativa é possível. Já nas perguntas abertas o entrevistado responde livremente o que pensa sobre determinado assunto.

As pesquisas respondidas serão acompanhadas pelo responsável e automaticamente tabuladas, permitindo, a partir da análise de dados numéricos e gráficos, a criação de planos de ações necessários.

Muitas vezes os planos de ações tratam de pontos pouco percebidos. Para Whiteley (1999), em determinadas situações o problema da insatisfação do cliente pode estar em pequenos detalhes. Exemplos numa rede hoteleira são muitos: a morosidade do *check-in* num hotel, no serviço de quarto ou a velocidade da internet. Parece simples, mas geralmente os gestores não percebem pequenas falhas que acabam sendo “enormes” para o cliente que pode abandoná-lo.

Fora do sistema existem alternativas simpáticas de pesquisa que fazem com que haja sempre maior participação. Elas podem ser efetuadas através de *telemarketing* ativo com abordagens muito rápidas e objetivas. Mas antes de realizar a ligação certifique-se de que é possível no Procon de sua cidade ou, conforme vai atendendo no estabelecimento, pegue autorizações escritas para ligações com seus clientes, com identificação de números a ligar, assuntos e nome, CPF e assinatura. Algumas empresas inserem a autorização no pedido de compra.

Antes de fazer a pesquisa por *telemarketing* elabore o *script* e se prepare.

O profissional deve ser breve, não pode ser mecânico e evidenciar sempre que a consulta será rápida.

Veja o exemplo:

Bom dia,/boa noite, sou [REDACTED], de Departamento de Relações com o Cliente da [REDACTED]. Gos-

taria de um instantinho de sua atenção para identificar sua satisfação em relação a nossa empresa.

O (a) senhor (a) tem um instantinho para a entrevista?

Se não: - Muito obrigado pela atenção

Se sim: - É rapidinho e pediremos notas de zero a dez - como numa escola - nos seguintes aspectos:

**1) Atendimento de vendas.** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**2) Atendimento telefônico e pós-vendas.** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**3) Tempo entre pedido e entrega.** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**4) Cumprimento do prazo de entrega** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**5) Acabamento do produto** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**6) Preço do produto** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**7) Prazos de pagamento** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**8) Localização** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**9) Estrutura da empresa** Nota:

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

**10) Se fosse gestor da [REDACTED] o que mudaria nela?**

Se nota abaixo de 8,00 pedir motivo:

Em nome da [REDACTED] agradeço. Muito obrigado e tenha um excelente dia.

O Sistema HEIP pode gerar a tabulação automática de dados apontados pelo usuário ou por lançamento após o telemarketing.

Caso opte por alternativa diferente você pode usar uma planilha do Excell e estruturar a incidência de notas de zero a dez –

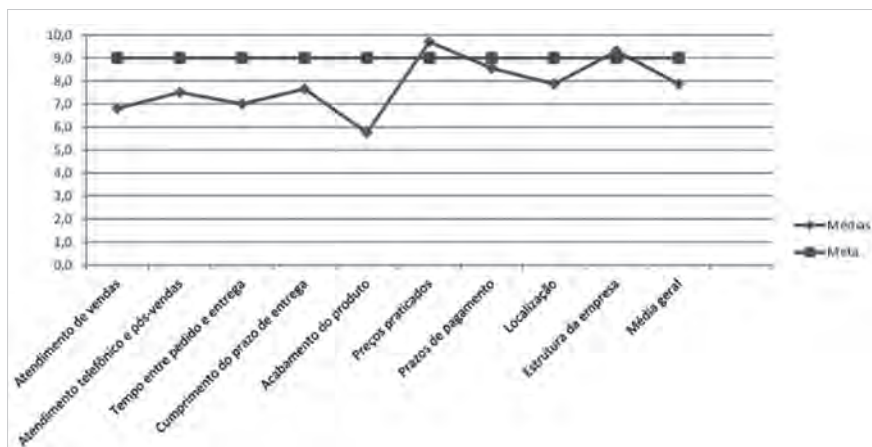
abaixo de cada nota – que lançará as médias por item e a média geral. Basta então totalizar as notas e dividir pelo número de apontamentos.

Tabulação de dados											
<b>1 Atendimento de vendas</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos					5	5			10	5	
Notas totais	0	0	0	0	20	25	0	0	80	45	0
<b>2 Atendimento telefônico e pós-vendas</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos					5				10		5
Notas totais	0	0	0	0	20	0	0	0	80	0	50
<b>3 Tempo entre pedido e entrega</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos			1				5	4	10		
Notas totais	0	0	2	0	0	0	30	28	80	0	0
<b>4 Cumprimento do prazo de entrega</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos					3	3	2	1	1	1	9
Notas totais	0	0	0	0	12	15	12	7	8	9	90
<b>5 Acabamento do produto</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos				5	3	3	2	1	1	4	1
Notas totais	0	0	0	15	12	15	12	7	8	36	10
<b>6 Preços praticados</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos								1	1	1	17
Notas totais	0	0	0	0	0	0	0	7	8	9	170
<b>7 Prazos de pagamento</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos						3	2	1	1	1	12
Notas totais	0	0	0	0	0	15	12	7	8	9	120
<b>8 Localização</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos						3	2	1	1	1	12
Notas totais	0	0	0	0	0	15	12	7	8	9	120
<b>9 Estrutura da empresa</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade de apontamentos	1							1	0	1	17
Notas totais	0	0	0	0	0	0	0	7	0	9	170
<b>10 Se gestor o que mudaria na empresa?</b>											
Média geral de notas											7,87

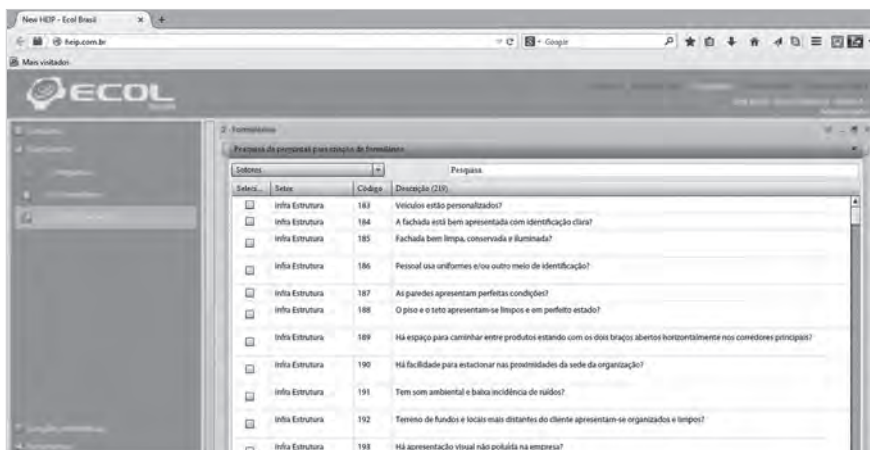
A tabulação pode gerar dados totalizadores e gráficos em novas planilhas:

Item	Médias	Meta
<b>1 Atendimento de vendas</b>	6,8	9
<b>2 Atendimento telefônico e pós-vendas</b>	7,5	9
<b>3 Tempo entre pedido e entrega</b>	7,0	9
<b>4 Cumprimento do prazo de entrega</b>	7,7	9
<b>5 Acabamento do produto</b>	5,8	9
<b>6 Preços praticados</b>	9,7	9
<b>7 Prazos de pagamento</b>	8,6	9
<b>8 Localização</b>	7,9	9
<b>9 Estrutura da empresa</b>	9,3	9
<b>10 Média geral</b>	7,9	9

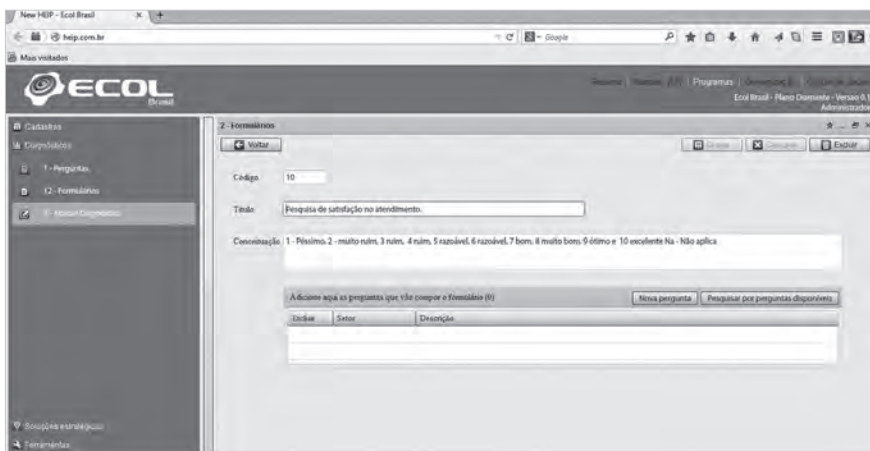
Pela análise gráfica é possível perceber claramente no exemplo a seguir que acabamento do produto, atendimento de vendas e tempo entre pedido e entrega merecem atenção especial e atitudes resolutivas. Em empresas que adotam padrões bons de gestão da qualidade não são conformidades que receberão ações corretivas.



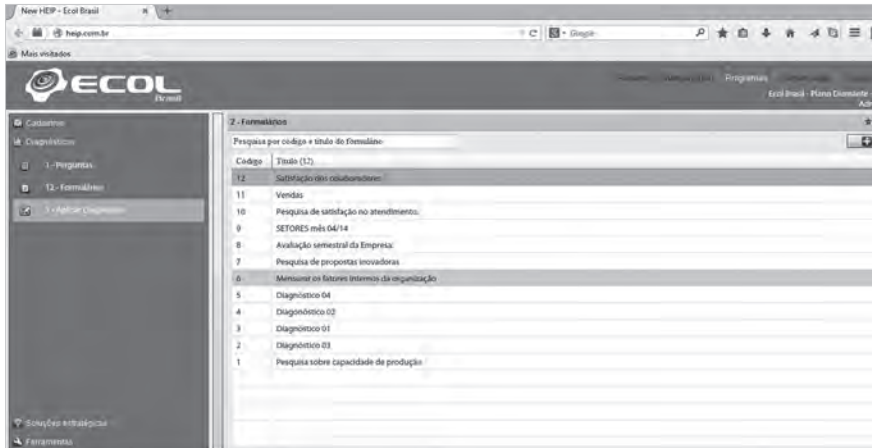
No HEIP você encontra em “Diagnósticos” três momentos especiais da pesquisa. O primeiro a elaboração ou busca das perguntas necessárias para a pesquisa. O segundo envolve a elaboração completa do formulário da pesquisa e o terceiro o cadastro do diagnóstico. Internamente é mais fácil, mas externamente deve haver o cadastro do cliente e, a partir de então, o envio de *e-mails* para que ele responda. Os resultados e o andamento da pesquisa sairão tabulados automaticamente, sendo encontrados na “Central de Dados”. Quem recebe a pesquisa interna identificará a demanda na pasta diagnóstico com sinalização de cor diferente pedindo para que haja respostas. Na externa é por *e-mail*.



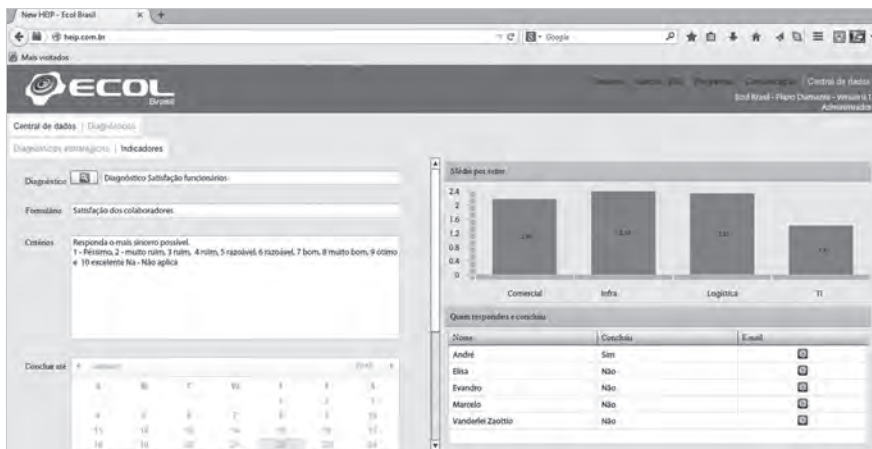
Perguntas previamente elaboradas que podem ser desconsideradas, utilizadas ou editadas



Elaboração de formulários personalizados



Definição de gestores e de quem será o alvo da pesquisa.



Em Central de Dados visualização de quem respondeu, e dos resultados



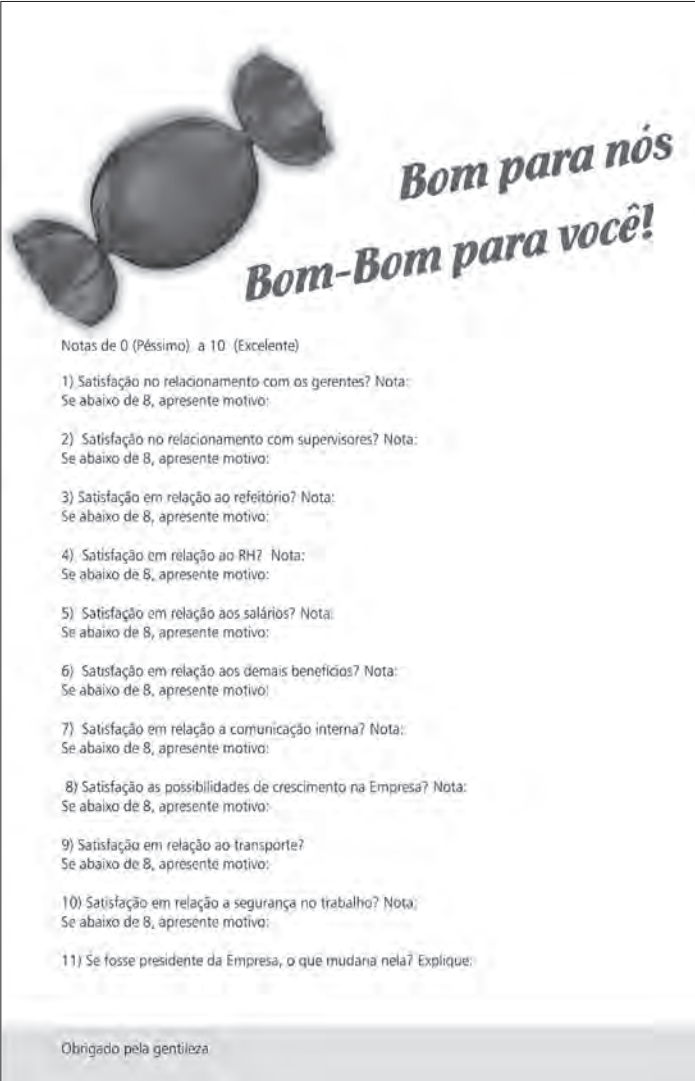


### Detalhamento dos resultados obtidos

Ainda existem outros tipos de pesquisa que podem ser aplicados diretamente por profissionais que entrevistam pessoas ou dão para elas responderem as perguntas. Após concluídas as respostas elas recebem um pequeno brinde ou agrado. Veja o exemplo de comunicação atrativa:



## Exemplo de questionário nas proximidades do cartaz:



*Bom para nós  
Bom-Bom para você!*

Notas de 0 (Péssimo) a 10 (Excelente)

1) Satisfação no relacionamento com os gerentes? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

2) Satisfação no relacionamento com supervisores? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

3) Satisfação em relação ao refeitório? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

4) Satisfação em relação ao RH? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

5) Satisfação em relação aos salários? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

6) Satisfação em relação aos demais benefícios? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

7) Satisfação em relação a comunicação interna? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

8) Satisfação as possibilidades de crescimento na Empresa? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

9) Satisfação em relação ao transporte?  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

10) Satisfação em relação a segurança no trabalho? Nota:  
Se abaixo de 8, apresente motivo:

11) Se fosse presidente da Empresa, o que mudaria nela? Explique:

Obrigado pela gentileza

Quando você vai num médico ele faz a anamnese e logo após solicita os exames de sangue, urina e outros. Só com os resultados em mãos ele tem parâmetros mais precisos para prescrever o medicamento. Para um consultor ou gestor a pesquisa é como os exames. Sem ela a prescrição fica um tanto subjetiva em boa parte dos casos.

# CAPÍTULO 7

ASPECTOS IMPORTANTES NA ESTRATÉGIA



## MARKETING INTERNO

Na maioria das organizações os aspectos decisivos para sua evolução partem de dentro para fora, o que se enquadra numa proposta clara de *marketing* interno, ou seja, o envolvimento de todos que têm relação interna com a organização e por tal motivo são indispensáveis para a conquista de novas ações que gerem a fidelização e a conquista de clientes satisfeitos que recebam produtos conforme especificações requeridas, nos prazos estabelecidos e com a margem de rentabilidade adequada para a organização. Muito mais do que simples departamentos de recursos humanos, as organizações devem repensar aspectos que fazem parte de seu cotidiano, começando pela autoestima de todos que atuam, colaboram e contribuem para o alcance das metas estabelecidas. Muito mais do que observar aspectos de ação externa é indispensável olhar-se e ver que existem muitas necessidades transformadoras nas pessoas que podem, como consequência, gerar zelo e preocupação coletiva com o sucesso da organização.

Numa fase de economia globalizada e cada vez mais competitiva focalizar as ações internas da organização para atender com o máximo de perfeição possível as necessidades do consumidor é algo indispensável. Mesmo pouco divulgado, inclusive com carência de publicações específicas, o *marketing* interno é uma importante atividade da área de administração. Ele adapta fragmentos do *marketing* tradicional, normalmente utilizado no meio externo para o uso no ambiente interno.

Antes de vender algo o primeiro passo do bom vendedor é comprar bem aquilo que está por comercializar, conhecendo todos os detalhes que estão envolvidos no que está trabalhando. E justamente nesse aspecto surge o *marketing interno* como elemento que une expectativas do cliente, da direção, o produto ou serviços e os colaboradores envolvidos em todo o processo. Sem vender o que se propõe internamente o administrador pode falhar na comercialização adequada ao consumidor final ou até mesmo na implantação do HEIP. É preciso tornar o colaborador aliado ao que se busca estrate-

gicamente, tendo ele plena responsabilidade pelo sucesso das ações tomadas e preocupação com o desempenho alcançado.

Destinando-se unicamente ao público interno das organizações, o *marketing* interno, mesmo que tendo raízes baseadas diretamente no *marketing*, acaba por se diferenciar substancialmente. Normalmente dentro da empresa, como não poderiam deixar de ser, existem pessoas com sonhos, expectativas e realidades ou históricos pessoais totalmente diferentes que por um trabalho de *marketing* interno podem vir a incluir a atividade profissional dentro de suas prioridades pessoais. Normalmente os profissionais da área de recursos humanos apresentam aos colaboradores políticas de ação tendo por base a formação, o comportamento e o nível de comprometimento das pessoas que compõem seus quadros. Existem formas de tornar o comprometimento maior e melhorar o ambiente na organização: Para proporcionar bom atendimento o ambiente interno da organização deve ter flexibilidade em relação às normas, priorizando a qualidade do serviço; oferecer autonomia aos funcionários que se relacionam com os clientes e prestar atenção, internamente, às solicitações dos consumidores, enfatiza Minadeo, 1996.

*Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*, de Wilson Cerqueira, sugere a identificação da existência de verdadeiros “feudos” na organização, que também denominamos como “panelas” e, num grau mais evoluído, “tachos”, na linha “me protege que te protejo”. O autor levanta outros sinais:

É comum ouvir: - Não se meta aqui, pois quem manda sou eu! Está querendo me ensinar a trabalhar! E mais: as pessoas riem e ficam felizes quando algo dá errado nas áreas das outras. Os chefes passam por cima de problemas observados, pois “não são de sua área”; desleixo com torneiras pingando, luzes acesas desnecessariamente, de qualidade e ainda as pessoas se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem.

Cerqueira vai mais longe e questiona a capacidade vital de organizações onde as chefias não valorizam o esforço, a iniciativa

e a criatividade de “subordinados”. Em empresas comprometidas, segundo ele, as pessoas não se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, alavancando soluções. E o mais importante: os gestores delegam muito menos para cima, reduzindo o famigerado centralismo que muitas vezes engessa uma atividade. Vai mais longe: as pessoas não têm medo de falar que não podem fazer algo e evitam mentiras e as chefias se deslocam assessorando preventivamente os subordinados.

A autoestima das pessoas deve ser desenvolvida sempre que possível positivamente, evitando-se afetá-la negativamente, (CERQUEIRA, 2002). Parecem palavras simples, porém da teoria para a prática... Exige muita abertura, principalmente das pessoas de chefia, que no menor problema tendem a evidenciar somente aspectos negativos de quem o gerou. Até na comunicação interna, com jornais murais ou tabloides, não se coloca o constrangimento (a legislação trabalhista limita esse aspecto), as falhas num primeiro plano, mas a busca daquele grupo em dificuldades por saídas importantes para a organização numa postura construtivista. Vale, pois, por outro lado, a pessoa afetada negativamente tender a apresentar reações psicológicas contrárias, falta de adesão interna e conflitos consigo e com quem está em sua volta. Muitas vezes sabota para ser vista ou ouvida, gerando transtornos para si e à organização como um todo.

Você tem direito a interagir, seja dando uma ordem, pedindo, consultando. Entretanto lembre-se de que na sua frente existem pessoas que têm autoestima que não podem e não devem ser afetadas negativamente por quem quer que seja na empresa (CERQUEIRA, 2002).

O colaborador espera mais da empresa em que atua. Por esse motivo, Cerqueira sugere campanhas como “Aqui você pode crescer”, em que são disponibilizadas vagas em aberto para quem desejar, havendo o privilégio para quem já está na organização e preenche a maior parte dos pré-requisitos que envolvem o cargo.

Contratado e assumindo a função, a pessoa recebe no primeiro dia uma carta com os seguintes dizeres: “Senhor Fulano de Tal, hoje é seu primeiro dia. Estamos felizes com seu ingresso nesta função”. Após, um alto dirigente o visita e deseja sucesso, apresentando também as expectativas da empresa em relação a ele.

Por falar em alto dirigente, é justamente aí que mora o perigo em um projeto de *marketing* interno, não trabalhada uma nova concepção em quem administra e comanda a empresa. Afinal não basta o grupo estar comprometido se, sem saber daquilo que está sendo adotado, o diretor chegar e gritar com um, exigir posturas atropeladas de outro, como se tivesse o poder de transformar a empresa por seus atos abruptos, o que não passa de um engano.

Uma empresa sem plena sintonia e motivação de seus colaboradores acaba sem uma direção clara e compartilhada, sendo cada um por si. Fatos que interferem diretamente em sua qualidade, sua produtividade e nos relacionamentos internos, tornando-a menos competitiva.

Havendo uma direção clara há um compartilhamento verdadeiro de desafios para alcance do futuro desejado. Estabelecem-se e se praticam as ações passo-a-passo para que esse futuro desejado se realize. É a base da estratégia: sonhar indo ao futuro, imaginar esse futuro, compartilhar desafios e estabelecer o passo a passo (ano a ano) para o alcance do sonho. Aí haverá a percepção de que departamentos ou setores não têm ações isoladas e a organização passa gradativamente pelo comprometimento de seus membros, a alcançar novos patamares evolutivos, potencializando as redes de relacionamentos internas, bem como o contato com fornecedores, clientes e sociedade como um todo.

Mensagens motivacionais em murais, informativos, palestras e pesquisas em cima de pesquisas não são mais suficientes. É preciso ter essência e praticar valores previamente estabelecidos para que o grupo acredite nos seus líderes. Existe uma visão míope, principalmente em indústrias, de que “o importante é exclusivamente produzir”. Muitas vezes tal visão dá ao gestor uma insensibilidade tamanha que ele mal percebe que está perdendo liderança e



permanece na função por chefia. Os efeitos colaterais são: altos custos de *turn-over*, baixa produtividade individual com necessidade de ampliar número de profissionais, sabotagens, desperdício e outros efeitos da falta de comprometimento. Diretamente os efeitos da miopia não aparecem, mas são em geral pesadíssimos para a empresa e tendem a ser clareados no médio e longo prazo. Obviamente é fundamental ter alta produtividade, mas também é evidente que ela pode ser obtida a partir de um clima organizacional interno de respeito, valorização ao indivíduo e do foco-visão de futuro. Afinal, o gestor míope não vê muito o futuro. Ele pensa no momento imediato que lhe assegura sobrevivência ou ganhos e o leva à linha do “depois veremos”. Esse “depois veremos” pode pesar muito, pois no agora a empresa já está perdendo e o míope não percebe pela brutal e única vontade de produzir que o leva a ter um posicionamento muitas vezes operacional, invasivo e acima de tudo centralizador-ditatorial. Pois para ele poder está acima de tudo, por mais que negue tal convicção. Exemplo disso está em suas atitudes de – por incrível que pareça – sabotar profissionais que se mostram capazes de superá-lo, representam ameaça tamanha é a sua insegurança e podem colocar em risco seu futuro. Identifique o míope, faça-o enxergar, mas, sem sucesso, demita-o enquanto é tempo. Se o míope é você, fica a dica. Porém não é possível se iludir. Sensibilidade não significa flexibilizar tudo a tal ponto de a empresa perder o foco, suas metas e tudo mais. É importante saber andar num caminho limítrofe entre resultados e ambiente agradável. Como evidencia o professor Daniel Hakin, um dos precursores do planejamento estratégico no Brasil, “ser um gestor firme, mas terno”, o que é uma arte resultante de autolapidação.

Tudo em *marketing* interno visa – como já evidenciado – tornar a organização mais competitiva. É preciso, segundo (KOTLER, 2002), oferecer o que é valorizado pelo cliente: importância – oferecer vantagem muito valorizada pelo cliente-alvo; exclusividade – os concorrentes não conseguem oferecer; superioridade – outras formas com as quais o cliente poderia obter o benefício; comunicabilidade – diferença comunicável e percebida pelo consumidor; Inovação – concorrentes não conseguem copiar facilmente a sua diferença; acessibilidade

– compradores ávidos e capazes de pagar o preço da diferença; e lucratividade – introduzir a diferença que gera valor agregado.

Algumas outras formas de incentivo ao grupo: percentual rateado anualmente sobre economia e alcance de metas; distribuição de “vales-elogios” que, em certa quantidade, darão direito a algum tipo de reconhecimento e premiação; notícias públicas de valorização; dia de aniversário livre para atividades pessoais; boas vindas à chegada à empresa ou no primeiro dia pós-férias; e até mesmo cafés da manhã para diálogos entre direção e colaboradores auxiliam... O ganho variável expressivo de modo geral também tem alto grau de influência.

Segundo a autora Analisa de Medeiros Brum, no livro *Respirando Endomarketing*, de 2003, “é importante que a empresa atribua ao funcionário pelo menos 50% “da responsabilidade pela sua motivação.”. Ela evidencia que só fatores externos como premiações e reconhecimentos não motivam permanentemente, provocam apenas comportamentos momentâneos. “A motivação é antes de tudo algo intrínseco que existe em cada ser e depende da carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação.”

Mais recentemente (FRIED e HANSSON, 2012) ressaltaram no livro *Reinvente Sua Empresa* que “não se cria uma cultura. Ela acontece”. Para eles as empresas não precisam se preocupar com isso. A cultura é o subproduto de um comportamento consistente na organização, do compartilhamento de atitudes, opiniões e desafios. A visão que os autores apresentam se vê na prática em empresas com pessoas felizes trabalhando e motivadas a alcançar novos resultados.

## 7.1 BASES DA ESTRATÉGIA

O HEIP é uma ferramenta que também oferece, pela sua concepção como aplicativo, o emprego do “Gerenciamento pelas Diretrizes”, do Balanced Scorecard e de outras formas de gestão estratégica. Ele dá liberdade, como aplicativo, para o emprego de diversas formas de desenvolvimento dos trabalhos na organização com o lançamento das diretrizes e respectivas metas e planos de

ações com alto potencial de interação entre envolvidos, via internet, e monitoramento entre gestores e participantes.

É uma ferramenta em contínuo aprimoramento. Possivelmente, neste momento em que você lê este texto, apresenta a mesma base, mas com evoluções no aplicativo HEIP a partir de vivências e novas demandas levantadas com atualizações contidas no suporte ao usuário.

Mas de nada vale um bom sistema sem um entendimento das bases da estratégia. Essencialmente ela envolve:

**Propósitos existenciais** - Que nada mais são do que as conceituações (missão, visão, valores), estilos de administração e relacionamento que formatam os valores da organização. É preciso ser o que a organização se propõe. Do contrário a hipocrisia percebida diminuirá as adesões ao que se objetiva.

**Organização interna** - A infraestrutura, os profissionais que seguem processos formais ou informais estabelecidos com certa qualidade ou não que formam um sistema ou sistemas. Processos rudimentares ou mal estabelecidos tendem a gerar qualidade oscilante no que é executado. São rudimentares ou mal estabelecidos por falta de formalização; excesso de burocracia da formalização – distanciando-a da prática; falta de interesse do gestor, de habilidade e de capacitação dos envolvidos; excesso de rotatividade de pessoal; e baixo comprometimento dos colaboradores.

**Conectividade** - Ter contatos, redes de relacionamento, algo que – geralmente pela postura de gestão – pode potencializar ou ser devastador com fornecedores, órgãos reguladores, sociedade, clientes e concorrentes. A forma de condução das relações deve contemplar o longo prazo. É importante para a organização vislumbrar a relação ganha-ganha, em que ela progride, mas quem a orbita também. Existem muitas organizações canibais que acabam, com o passar do tempo, sendo prejudicadas pela sua própria postura existencial que elimina parceiros e diminui capacidade de aceitação, apoio e até perdão em falhas no relacionamento – que sempre podem ocorrer. A conectividade em todos os sentidos é um caminho sem volta.

Fernando Martins, presidente da Intel, disse: “Escolas, televisores, geladeiras, hospitais, pontos de vendas, veículos, tudo isso faz parte dos 20 bilhões de dispositivos que estarão conectados até 2020”. Se analisarmos em dois anos, praticamente a maioria esmagadora da população brasileira terá lojas ao alcance das mãos com o acesso cada vez mais econômico a *smartphones*, *iphones* e outras tecnologias similares de comunicação. A conectividade só se intensifica.

**Visão de futuro** - Entender e compreender novas tendências de comportamento e mudanças que a neurociência, a sexualidade, a longevidade, a robótica, a biotecnologia, a óptica, a exploração espacial, a nanotecnologia, a engenharia genética, as comunicações, a evolução da consciência ambiental (energias alternativas, reciclagem e os novos entendimentos do consumidor...), a informática e as expectativas sociais tendem a gerar. Tais influências e tendências podem interferir em sua atividade muito mais do que imagina, sem contar os impactos da relação de proteção ao planeta e reação a variáveis climáticas, cada vez mais hostis.

**Mercados** - Que podem se mostrar com mais ou menos potencial pelo perfil de clientes; dos produtos desenvolvidos e/ou ofertados e da localização geográfica de atuação da organização. Também podem oferecer variáveis nas condições econômicas e do perfil atitudinal dos envolvidos na gestão comercial em vender o que interessa para a empresa e não o que é mais fácil para eles, tendo respaldo estrutural para isso. São variáveis significativas e impactantes que dependem e muito do potencial dos envolvidos na gestão comercial e do grau de relevância do que se oferece ao mercado. A perspicácia na atuação no mercado é importante principalmente em oferecer aquilo que tenha alta aceitação e gere experiências positivas de consumo, o que pode envolver amplo, fácil e seguro estacionamento no estabelecimento e até um produto inovador exclusivo e que, de fato, gere benefícios a quem o adquire.

**Ferramentas de apoio** - O Balanced Scorecard, BSC, metodologia desenvolvida por professores da Harvard Business School, apresenta indicadores das perspectivas: financeira, de

processos internos, clientes, aprendizado e crescimento que se assemelham com o que foi apresentado. Permite bons controles que evidenciam objetivo a ser alcançado em cada perspectiva; iniciativa a ser tomada; indicadores vinculados; fórmulas, metas e origem das fontes de informações, bem como responsáveis. O aplicativo HEIP – tal sua flexibilidade – também permite, conforme a condução a ser adotada, o emprego de tal metodologia.

**Novas formas de gestão** - A publicação *A Startup Enxuta* (RIES,2012) demonstra a importância da execução em ambientes incertos, pois a certeza da ação bem sucedida se dá a partir de sua aplicação. Algo que a estrutura do aplicativo HEIP em diretrizes, metas e seus desdobramentos em planos de ações permite. A ideia Startup Enxuta é descobrir o quanto antes o que os consumidores desejam e estão dispostos a comprar. A partir de tal entendimento há a oferta da solução que na prática evita tantos “chutes”. Assim, segundo o autor, é necessário reduzir o tempo entre ter ideias, desenvolver um produto, medir suas perspectivas e comercializá-lo. Dentro de tal visão um produto básico pode ser inserido no mercado para aprimoramento e em cima dos resultados a organização pode mudar ou não suas estratégias futuras.

Em seu livro (RIES, 2012) fala sobre a evolução nas formas de gestão: “Em 1911, Winslow Taylor escreveu que no passado o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia. A previsão se concretizou. Vivemos um mundo que ele imaginou.”

O autor faz entender que a Manufatura Enxuta “redescobriu a sabedoria e a iniciativa ocultas em cada trabalhador fabril e redirecionou a noção de Taylor a respeito de eficiência, afastando-a da tarefa individual e aproximando-a do organismo corporativo como um todo”. Tudo demonstrando que o trabalho, como fez Taylor, pode ser estudar de modo científico, concentrando esforços naquilo que realmente agrega valor ao que se produz e eliminando ou minimizando atividades desnecessárias, que não transformam o que se produz.

**Adaptabilidade** - Se a organização está num ritmo produtivo tão intenso que é quase impossível parar por longo prazo

para discutir rumos use os recursos tecnológicos e a opção tempo a seu favor. Encurte a conversa e interaja nos pontos essenciais para abastecer o HEIP. É um começo. Nas revisões vá ajustando o que for necessário e criando ações dentro da visão de futuro estabelecida.

**Educação corporativa** – O autor José Matias Pereira, no livro *Curso de Administração Estratégica*, publicado em 2011 diz que “o foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e solução por meio da aprendizagem coletiva”. Com tantas mudanças cotidianas é a alternativa ideal para a empresa estar em constante sinergia com as transformações impostas para as organizações que buscam contínuo desenvolvimento. Educar também é parte fundamental da estratégia. A frase da antropóloga cultural Margaret Mead (1901-1978) em *Desafios do Século XXI* nos faz refletir: “Chegamos ao ponto em que temos que educar as pessoas naquilo que ninguém sabia antes e prepará-las para aquilo que ninguém sabe ainda o que é, mas que alguns terão de saber amanhã”.

**Novos conceitos de incentivo produtivo** – O trabalhador brasileiro é um dos mais improdutivos do mundo. Por ano em média rende U\$20 mil, enquanto na Coreia do Sul a geração de U\$60 mil; na Alemanha U\$80 mil e nos Estados Unidos U\$100 mil. Chega três vezes menos riquezas que um trabalhador Alemão, por exemplo, que trabalha 35 horas semanais e tira 40 dias de férias. Ter produtividade portanto não significa trabalhar mais tempo, porém ter qualidade no que faz, aspecto que torna o ensino para a habilidade profissional indispensável. Um estudo recente do MIT - Massachusetts Institute of Technology em parceria com a Universidade de Cambridge, a Universidade de Chicago e o Federal Reserve sobre produtividade envolvendo atividades de pesquisa nos Estados Unidos, Inglaterra e Índia nos trouxe algumas constatações: o velho e tradicional sistema de premiação que ajuda muito quem trabalha mais, ignora os piores e os que desempenharam mais ou menos ganham alguma coisa, ajuda, até certo ponto... É um sistema que funciona em atividades laborais

repetitivas, mas em casos em que há necessidade de uso de habilidades cognitivas o desempenho com este tipo de estímulo, acredite: piora. A premiação não funcional. A proposta deles é de conforme perfil da pessoa pagar o suficiente para que não se preocupe com dinheiro, mas com o trabalho e as práticas a seguir... Eles também defendem: Autonomia - Vontade de conduzir a própria vida e gerar soluções; Domínio - Vontade de se tornar melhor em algo, independente de ganhos; Propósito - Ter um objetivo maior do que o simples ganho. Querer ganho sem propósito é um perigo que pode comprometer a conduta da pessoa. E fora da pesquisa também sugerimos que o colaborador interno sinta que há perspectiva de futuro na empresa e na atividade, o que faz com que “vista mais a camisa”.

### 7.1.1 ASPECTOS QUE MERECEM CUIDADOS

Existem cuidados especiais que os gestores devem adotar para não gerarem problema na evolução de sua empresa.

**Faça o que prometeu** - Existem empresários que pecam muito nesse aspecto e acabam criando problemas para si mesmos com a adesão superficial daqueles que se sentiram enganados. Melhor não prometer do que dizer algo e não cumprir.

**Cuidado com a excessiva concentração nos problemas** - Existem empresas que focam tanto nos problemas que acabam perdendo a visão da sua solução, que é sempre o mais importante.

**Família é família, negócio é negócio** - Reforçamos o que já foi evidenciado: misturar relações familiares no ambiente de trabalho geralmente se mostra complexo e desfavorável pelas liberdades diferentes nas relações. Se possível evite ou faça um pacto de relacionamento profissional.

**Cuidado com a Síndrome do Pavão** - Existem muitos gestores com dificuldades em gerir o próprio ego. São tão vaidosos que perdem sensibilidade e acabam cometendo erros para aparecer onde puderem e exercer o poder a qualquer custo. Exposição

demais pode ser mais danosa que o anonimato. Pela Síndrome do Pavão existem verdadeiros rachas e até desligamentos definitivos entre pessoas que com outra compreensão de si mesmas poderiam progredir continuamente juntas.

**Prepare-se continuamente** - Existem gestores, especialmente prefeitos, que se elegeram e quando caiu a ficha se depararam com o desespero de não se sentirem preparados para tal. Uma realidade que pode comprometer todo o andamento dos trabalhos. Se não está preparado, busque urgentemente conhecimentos dentro daquela realidade. O conhecimento acadêmico é altamente interessante, mas demanda tempo. Existem casos que, tal a brevidade, o interessado precisa encurtar o caminho, o que vale também. Tudo é válido quando o conhecimento adquirido agrega para ele e há uma boa orientação profissional dos caminhos que deve percorrer.

**Orientação jurídica é tudo** - Existem gestores atuando às cegas e precisam ter conhecimento em legislação tributária, previdenciária, trabalhista, sobre o Código Civil, o Código de Defesa do Consumidor e muito mais... É muito comum acontecer um problema e o gestor lamentar que “não sabia...”, e aí é tarde e pesado para compensar. Cercar-se de conhecimento e boas assessorias ou consultorias nessas áreas nunca é jogar dinheiro fora. Pelo contrário: desde a estruturação da atividade até a avaliação de contratos o suporte jurídico é importante para inibir passivos ocultos que geralmente são pesadíssimos. Também acompanhe frequentemente notícias de decisões do Tribunal Superior do Trabalho – TST, algo interessante e que pode atualizá-lo.

**Segurança é fundamental** - A segurança no ambiente de trabalho é fundamental e a organização tem que possuir um plano de saúde ocupacional e segurança do trabalho que não seja daqueles “copia e cola” de um para outro. Assim, num caso de acidente estará amparada. Sem contar que deve, para todas as atividades, possuir colaboradores com bons seguros, muito além daqueles estabelecidos em convenção. Se alguém não usar EPIs e EPCs use a advertência, que é uma prova de que a empresa está atenta.



**Conheça a convenção** - Conhecer a Convenção de Trabalho da atividade que exerce é muito importante. Suas cláusulas podem pedir posturas que sem esse conhecimento geram um passivo significativo para sua organização.

**Cerque-se de pessoas melhores que você** - Estar cercado de pessoas com alta capacidade dinamiza suas ações. Melhor ainda se elas possuírem o conhecimento específico da atividade.

**Seja profissional, mesmo com familiares e amigos** - Exceções concedidas para familiares ou amigos têm, em muitos casos, se mostrado problemáticas para as organizações. Evite-as.

**Atenção sempre** - Existem muitos casos de empresas verdadeiramente roubadas por pessoas desonestas e “de confiança” atuando principalmente em compras – ganhando comissionamento – e no financeiro – geralmente desviando e aumentando a “inadimplência”. Tenha “clientes ocultos” e verifique periodicamente a atuação dos profissionais em setores-chave. Auditorias independentes periódicas também são sempre bem-vindas.

**Evite a postura fleumática** - Existem pessoas vagarosas nas percepções ou alheias que podem mudar de um dia para outro toda a estratégia do grupo. Cuidado, evite isso! Realizada a mudança abrupta de rumos por um gestor influente a empresa fica desnordeada, o que entrava seu desenvolvimento. Participe, interaja e se faça presente entendendo os desafios traçados e definidos. Se não fizer isso não apareça depois para mudar as regras do jogo.

**Antes de projetar, seja** - Tem gestor que prega enxugamento de custos em fases de dificuldades da organização e aparece com carro de luxo, zero quilômetro. É uma atitude no mínimo incompreensível aos demais e reduz consideravelmente adesões.

**Entenda a cultura local** - Querer implantar uma indústria de *lingeries* numa cidade com trabalhadores que não têm qualquer preparo técnico para tal é no mínimo um fator de limitação nos primeiros meses – senão anos – de existência da empresa. Aja sobre isso buscando por locais onde haja conhecimento técnico aprimorado abundante na área.

**Cliente tem limites** - Mantenha relações com o cliente até o ponto em que for interessante para a empresa. Algumas empresas verdadeiramente se quebram por buscar manter relações comerciais operando no prejuízo. Muitas vezes por orçamentos mal elaborados e falta de apuração detalhada de custos, algo muito frequente principalmente em empresas com profissionais de vendas mal preparados e com baixa autoestima.

**Melhore as relações** - A indústria dos danos morais é a que mais cresce. Se for para desacatar alguém conte até 40. Antes de fazer isso tire-o educadamente do time. Mas sempre se pergunte se não há como ajustar tal profissional. Afinal, apresentou virtudes no momento em que a organização o contratou. No futebol, por exemplo, é muito comum um atleta que não dá certo num time dar show no outro. Se ocorrerem muitas trocas de pessoal e os problemas persistirem nesse aspecto pode estar escondida uma deficiência de seus gestores imediatos. Ou por incompetência ou insegurança em se cercar de pessoas melhores do que eles.

**Não postergue** - Se há um problema, identifique suas causas e aja sobre elas. Se persistir o problema, reveja tudo e mude. Muitas vezes há postergação na troca de pessoas, o que entrava a empresa e faz com que suas deficiências se perpetuem até que ela não aguentar mais.

**Evite a síndrome do trabalho inútil** - Existem gestores que para dizer que estão dando aproveitamento para seus profissionais encontram trabalhos que são verdadeiramente inúteis e poderiam ser facilmente eliminados por automação e/ou ajustes nos processos, o que geralmente gera enxugamento de pessoal.

**Se as transformações devem ser rápidas, aumente a firmeza** - Lideranças firmes conseguem no curto prazo, em geral, transformações em menor intervalo de tempo. Porém não siga continuamente tal política, pois aumenta o estresse e a evasão de bons profissionais e até mesmo efeitos nocivos à saúde.

**Reveja o que tem valor para seu cliente** - Identificando bem isso você pode focar em tornar sua organização mais competitiva.

**Saiba que a mudança sempre é indesejada** - Geralmente as pessoas da empresa entram em estágio de acomodação e qualquer proposta de mudança, inicialmente se não bem convencida, gera resistência e sabotagens. O gestor deve saber fazer o grupo persistir e aderir ao que se propõe.

**Conviver com quem costumeiramente diz que não dá** - Desafie-as e busque apoio daquelas que acreditam na transformação. Na elaboração do *case* vencedor de um concurso respeitado nacionalmente uma pessoa disse que faltava uma semana para entrega do projeto e não daria tempo. Um assessor terceirizado da empresa disse que tentaria e recebeu o apoio da direção, dedicando-se ao desafio. Resultado: a empresa foi vencedora entre 78 trabalhos apresentados. Fato real que retrata o que pode ocorrer na sua organização.

**Não tolere o mau caráter** – Desonesto, malandro e esperto tem que se ajustar ou sair logo da organização. Pode ser um atraso para sua atividade.

**Seja justo no reconhecimento financeiro** - Aja com justiça e, portanto, igualdade nas decisões e remunerações dos profissionais.

**Cerque-se de revolucionários** - Daqueles que trazem os problemas, mas junto propostas de soluções e a força da atitude para resolvê-las. Rebeldes só reclamam e pouco transformam...

**Amplie a visão** - Sua visão não é, nem de longe, igual à de quem está cotidianamente executando a tarefa. Una a visão dele com a sua para criar novas reflexões sobre determinado assunto. Você deve estar preparado para ter uma visão mais sistêmica da atividade, o que agregará muito se integrada com a compreensão dos demais colaboradores. E aumente também a sua visão para acrescer as percepções de oportunidades e desafios vindouros, como já citamos, temos computador que processa mais rápido que o cérebro humano e ele estará gerando transformações em robótica, nanotecnologia e comunicações, enfim, em diversas áreas. Também vivemos a evolução na neurociência e o surgimento da ideologia trans-humanística que une *software*, *hardware* com o organismo humano. Cegos passam a ter a chance de ver; portadores de necessidades especiais, com apoio de exoesqueletos,

poderão caminhar e o mais surpreendente é que há entendimento de novas possibilidades de conexões de circuitos cerebrais com tecnologias eletrônicas. O Google estuda possibilidade futura de pesquisa de seus conteúdos através de componentes implantados no cérebro humano. O desenvolvimento óptico e espacial nos dará uma visão mais ampla do Universo, o que possivelmente evidenciará que não estamos e nunca estivemos sós no grande mundo universal. Ficção? Não. Uma realidade que não muito à frente estará em nossas vidas e impactará de forma gigante nossas relações e na existência das organizações. Começando por consumidores que têm – através dos *smartphones* e similares - verdadeiras lojas em mãos para se comunicar e definir preferências de consumo em mercados cada vez mais amplos e competitivos.

**Tenha histórias para contar** - Sua empresa precisa de exemplos, heróis e personagens que mereçam reconhecimento e valorização. Periodicamente valorize de público pessoas que estão transformando... Pode ser em jornais murais, via *e-mail* e até mesmo em reuniões periódicas.

**Converse com a equipe** - Muitas organizações não mantêm o hábito de se reunir construtivamente. As reuniões acabam concentradas em problemas e culpados e terminam se desarticulando naturalmente. Realize reuniões objetivas, proativas e que tenham propósitos lançados em ata (o HEIP, dentro da Agenda, tem a área de atas para distribuição aos participantes) para que nada venha a se perder.

**Jogue transparente** - Se dois profissionais estiverem se sabotando procure mediar encontro com ambos, abrindo o jogo e perguntando o que farão para mudar a realidade. A postura deles pode afetar a empresa. Se não mudarem dê destino a um ou aos dois.

**Cuidado com a comunicação escrita** - Vá com calma nas palavras, pois são mais frias e diretas e podem gerar má interpretação. Portanto, ao escrever seja um pouco mais leve e evite mal-entendidos ou palavras de entendimentos dúbios que podem gerar – muitas vezes sem necessidade – sérios problemas.

**Registre sempre que necessário** - Registrar marcas e patentes é fundamental para o futuro. Empresas multinacionais estão

patenteando tudo o que podem. Muitas vezes as patentes envolvem o que a gente nem imagina. Aqui um exemplo: Sonia Maria Marques de Oliveira e a Luz & Oliveira Consultoria e Projetos realizaram, via Sibratec - Sistema Brasileiro de Tecnologia e Tecpar - Instituto Tecnológico do Paraná, em dezembro de 2013, o “Estudo sobre as tecnologias para aproveitamento do leite na região sudoeste do Paraná”. Segundo esse trabalho, existe oportunidade de aproveitamento ou destinação do soro do leite, que possui elevado valor nutricional e acaba sendo destinados para consumo animal *in natura* ou aos rios, quando o Brasil importa anualmente mais de 45 milhões de dólares do produto transformado da Argentina. O soro do leite retém 55% dos ingredientes do leite, envolvendo vitaminas, proteínas e aminoácidos. O Brasil, em dados estatísticos aproximados, produziu em 2011 cerca de 900 mil toneladas de queijo, gerando mais de 7,8 milhões de litros de soro, apontou a pesquisadora. É um produto que pode ser processado e transformado em soro em pó, gordura de soro, soro condensado, concentrados proteicos, lactose em pó, soro em pó parcialmente ou totalmente desmineralizado, proteínas simples, álcool ácido láctico, glicose, lactado de amônia, entre outros. Existe uma imensa variedade de produtos que podem ser derivados do soro, tendo a valorização por quilo de R\$ 0,03 a R\$ 1.000,00, conforme a complexidade das tecnologias empregadas, muitas delas protegidas por patentes de grandes grupos multinacionais. As empresas de Primeiro Mundo chegam, pesquisam, identificam aplicação e registram patente, algo muito além da prática dos brasileiros (que pesquisam menos e contam com menos recursos para registros), o que não deixa de ser um problema presente e futuro.

**Não menospreze os outros** - As pessoas valorizam aquilo que tem relevância para elas. Faça com que as propostas da organização tenham essa relevância e entendam o sentido de correr atrás de desafios que lhes interessam. Sem isso, esqueça. Haverá adesão superficial.

**Cuidado com o senso comum** - Muitas “convicções” na mente da maioria das pessoas nem sempre são necessariamente corretas. O autor (WATTS, Duran J, 2011), em *Tudo é Óbvio desde*

*que você saiba a resposta*, retrata o assunto evidenciando como as decisões que tomamos baseadas no senso comum – inculcado no nosso pensar – podem sabotar nossos julgamentos e distorcer muito nossas conclusões e, portanto, atitudes. Qual é o maior problema ecológico do planeta? Pense, reflita e dê respostas. Não procure adiante... Pense por um minuto. Muito provavelmente você citou os efeitos e não a verdadeira causa: a superpopulação humana, que polui rios, oceanos, devasta matas, toda natureza, enfim, tirando espaço de outros seres vivos. Pare, pense e responda: o que leva o quadro *Monalisa* ser a obra de arte mais cara e famosa do mundo? Pode ser uma obra máxima de Da Vinci, a técnica adotada, o sorriso enigmático ou outro fator... Chegou a conclusão? Bem, agora vem a resposta: ela é famosa mais por circunstâncias do que por características intrínsecas. Foi furtada do Museu do Louvre, em Paris, em 1911, por um nacionalista italiano que queria repatriá-la. A partir daí ganhou notoriedade. Segundo a publicação *Tudo é óbvio – desde que você saiba a resposta*, durante quatro séculos foi apenas mais um quadro de Leonardo Da Vinci. Só teve tanto destaque quando entrou no senso comum. Portanto reflita mais antes de definir diretrizes e atitudes tendo por base fatos (aquilo que você tem como provar) e não deduções (que acha que é).

**Saiba que mudanças são inevitáveis** - O famoso naturalista Charles Robert Darwin, que estudou a evolução das espécies, deixou em suas obras algo intrigante. Ele não se referia à evolução relacionando a desenvolvimento, mas a mudança que nem sempre é para melhor, mas presente e intensa na vida de cada indivíduo ou organização. Existem pensadores que acreditam que o futuro do ser humano dentro de 100 a 500 anos é estar vagando pelo espaço em busca de vida noutro planeta, em espécies de biosfera onde as pessoas nascerão, se reproduzirão, morrerão e farão sua história. Até lá serão seres com mutações genéticas consideráveis e inclusão de *hardwares* e *softwares* apoiados pela nanotecnologia. O ser se adapta ao meio e, numa situação assim, com ausência de gravidade as pessoas tendem a ter, com a passagem do tempo, membros inferiores atrofiados ou inexistentes por inutilidade. Pode parecer estranho, mas transformações incríveis se deram na natureza. Aí você se

pergunta: se vamos para outro lugar, para que preservar a Terra? Para ganharmos o tempo necessário ao desenvolvimento de novas tecnologias para viagens interplanetárias, algo que muitos acreditam não ser possível. Os portugueses também achavam, na Europa, impossível ir para o “além-mar”...

Acima de tudo precisamos ter equilíbrio e entender que a mudança faz parte da nossa vida, do nascimento à morte. E precisamos conviver bem com ela. O filósofo e escritor brasileiro Mário Sérgio Cortella diz que “o equilíbrio vai aos extremos e não permanece lá”, o que deixa claro que qualquer atividade sofre variações.

#### **Ataque os problemas preferencialmente no início -**

A escritora Janete Leão Ferraz sempre diz que “difícilmente um incêndio começa grande”, frase que pode ser levada para os problemas cotidianos na gestão de empresas e órgãos públicos.

#### **Sempre há informações e saídas interessantes a buscar -**

Cortella, em suas entrevistas, evidencia um pensamento de Millôr Fernandes: “Se você não tem dúvidas é porque está mal informado.”

#### **Respeite e dê autonomia para suas pessoas de confiança -**

Sem confiar a tais pessoas ações importantes para a empresa você centralizará tanto que a organização tende a ficar do seu tamanho ou entrará em colapso e muitas vezes o centralizador compulsivo busca ajuda tarde demais.

**Sustentabilidade sempre** – Antes de uma aquisição se pergunte: - É necessário mesmo? O que trará de resultados para a empresa? O ideal é antes de fazer destinações financeiras de expressão fazer um plano de investimentos. Se perguntar se é necessário mesmo vem da vida pessoal e deve ser levado para a empresarial. O planeta precisa dessa reflexão que pode eliminar consumos desnecessários e dar mais fôlego para produtos que são finitos. Em 1969, o Clube de Roma, formado por um grupo de pessoas ilustres que se reúnem para debater um vasto conjunto de assuntos relacionados a política e economia internacional, já evidenciava e pouco se fez a respeito: “O crescimento ilimitado não será possível num mundo finito. É preciso a auto-sustentabilidade tendo em vista as próximas gerações.” Já o

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), em 1995 dizia que “o desenvolvimento sustentável será alcançado pela oferta de produtos e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, melhorem a qualidade de vida e, ao mesmo tempo, reduzam progressivamente, os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos, por meio do ciclo de vida, para um nível compatível com a capacidade de suporte da Terra”.

### 7.1.2 FRASES SOBRE ESTRATÉGIA

Frases que apontam caminhos para a estratégia:

De Ram Charan, um dos mais respeitados *coach* do mundo:

“Execução é uma disciplina. Nenhum atleta jamais teve sucesso sem disciplina e treino.”

“Qualquer que seja sua estratégia, qualquer que seja seu negócio, comece pelo consumidor.”

“O seu maior multiplicador é ter a pessoa certa no lugar certo.”

De Philip Evans:

“A estratégia é a definição clara de prioridades que guiam as tomadas de decisão do dia a dia.”

“Eficiência financeira e operacional já não basta”.

De Richard Rumelt, professor da Anderson School of Management da Universidade da Califórnia:

“A crise é, na verdade, o momento de clarear a mente sobre nossas estratégias.”

De Cynthia Montgomery:

“Muitas empresas fracassam porque não pensam direito na estratégia antes de abrir.”



De Michael Cusumano:

“Em vez de produtos é preciso pensar em plataformas e capacidades diferenciadoras.”

De Vanderlei Pinheiro Correia:

“Estratégia sem liderança mobilizadora não se transforma em prática.”

De Marcelo Silveira Dalle Teze:

“A falta de compartilhamento de desafios e de acompanhamento dos desdobramentos da estratégia em ações táticas e operacionais podem enfraquecê-la e até destruí-la. Definir um horizonte sem ter reunido energias, talentos, comprometimento e condições estruturais para chegar até ele é planificar o fracasso.”

De Peter Drucker:

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”

De Bill Gates:

“Seus mais insatisfeitos clientes são sua maior fonte de aprendizado.”

De Fernando Sabino:

“Façamos da interrupção um caminho novo. Da queda um passo de dança. Do medo uma escada. Do sonho uma ponte, da procura um encontro!”

### 7.1.3 A COMPREENSÃO DE QUEM VIVENCIA ESTRATÉGIA

#### Paulo Antônio Skaf –presidente da FIESP

O presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, Paulo Skaf, diz que “estratégia é como o conhecimento, não se esgota. Quanto mais você aplica, há muito mais para aprender e avançar. O seu uso é uma prática permanente e disseminada em boa parte de nossas empresas e o interesse e as adesões têm sido significativos nos últimos anos. As multinacionais, empresas globais que se relacionam com diferentes países, culturas e comportamentos, fatores que exigem muito conhecimento dentro e fora das fábricas, foram as pioneiras. Para Skaf, essas empresas multinacionais compartilham práticas e experiências com suas coirmãs e parceiros globais – e todo o conhecimento se desenvolve pela troca. “Também já podemos perceber hoje que a prática da estratégia, ou pelo menos a intenção de adotá-la, se espalha por médias, pequenas e microempresas brasileiras. Além disso, temos uma nova safra de jovens executivos que trazem as novidades para a gestão dos negócios.”

O presidente do Sistema FIESP ressalta que estratégia é o que guia toda empresa moderna que pretende ser um *player* global. Praticá-la exige que a empresa entenda a sua gente, retenha e valorize os melhores talentos, capacite cada vez melhor seus empregados, adote práticas gerenciais avançadas, seja sustentável, responsável e comprometida com a sua comunidade, desenvolva e produza os melhores produtos, crie uma sintonia fina com os seus mercados e seja acima de tudo honesta, ética e transparente em todas as suas ações. Para ele, “estratégia nem sempre tem um valor mensurável, mas é fundamental”.

Para maior disseminação da estratégia, Paulo Skaf toma como exemplo a reforma tributária que o Brasil tanto precisa para resgatar a sua competitividade. “Para fazer a reforma tributária é preciso haver uma vontade política, obter consensos e chegar a

resultados que sejam bons para todos. Resultados que permitam às empresas um desenvolvimento saudável e sustentável e ao governo uma arrecadação que garanta à população serviços públicos de qualidade. Então o primeiro passo de uma empresa é ter vontade política de adotar uma estratégia, de se conhecer melhor, conhecer melhor os seus empregados, quem são eles, o que eles podem fazer, também conhecer melhor o mercado... Enfim, tudo tem que partir de uma visão muito abrangente. E a partir daí tem que desenvolver uma... vou chamar de estratégia da estratégia, uma estratégia criada para difundir uma estratégia... e para isso é preciso agregar a orientação de especialistas que ajudem a desenvolver, discutir e disseminar os conceitos e as metas junto à comunidade da empresa. Quando resolve praticar a estratégia a empresa adota uma nova cultura, ela está indicando que deseja ser melhor, que deseja ter uma vida longa, e isso tem que ser disseminado junto aos empregados com muita ética e transparência, e também de uma forma bastante clara para que todos consigam enxergar o horizonte onde se pretende chegar. É especialmente importante que as pessoas sejam bem esclarecidas, que não fiquem com dúvidas. A estratégia exige uma visão moderna e avançada e também muita agilidade e flexibilidade. Se no meio do caminho alguma coisa não der certo, mas se tudo for feito às claras, sempre é possível fazer correções e alterar rotas. Tenho observado que o empresariado brasileiro busca cada vez mais um novo sentido na gestão dos seus negócios. Quanto mais foco e estratégia, mais o Brasil será competitivo.”

### **Edson Campagnolo – presidente do Sistema FIEP**

O presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, FIEP, Edson Campagnolo, acredita que as indústrias de porte médio e grande conhecem e sabem da importância de estabelecer estratégias para seus negócios. Isso não quer dizer que todas as definam e as gerenciem de forma sistêmica. Estimamos que uma pequena parcela das médias e grandes indústrias utilize modelos

estruturados de definição e gestão de suas estratégias. A maioria conhece e reconhece a sua importância, mas não utiliza em sua totalidade, adotando ferramentas, umas mais simples, outras mais elaboradas. O motivo da não adoção total se deve provavelmente a limitações como falta de pessoal especializado. Segundo Campagnolo, um passado recente de altos níveis de inflação, que tornava o planejamento uma tarefa ingrata e ineficaz e, por fim, a escassez de recursos. Para o presidente da Fiep, “mesmo as grandes empresas que adotam gestão de estratégia pecam no seu uso, no gerenciamento, na sua comunicação e na implementação”.

Edson Campagnolo prossegue: “Não consigo ver a gestão de uma empresa sem pensar a estratégia. Seria importante disseminar métodos mais simples para viabilizar a adoção por um universo maior de empresas, inclusive as micro e pequenas. Este é um grande desafio. Internamente, o Sistema Fiep vem fazendo uso de planejamento estratégico em sua gestão nos últimos dez anos. Mais recentemente também oferecemos aos sindicatos empresariais modelos de planejamento estratégico, tal o entendimento de sua importância”.

Para Edson Campagnolo, o “desconhecimento da importância da estratégia, de suas ferramentas, deficiências no processo de comunicação interna e dificuldades em encontrar métodos mais simples e mais acessíveis geram dificuldades no uso no meio industrial”.

### **Elson Munaretto – prefeito em três mandatos**

Há de certa forma um senso comum da importância e das dificuldades da implantação da estratégia que pode inclusive mudar cenários e realidades, como foi o caso do pequeno município do sudoeste paranaense Bom Sucesso do Sul.

Mudar uma tendência de evasão populacional num município de pequeno porte é um desafio gigantesco. Especialmente quando nele a prefeitura tende a ser a protagonista das transformações. Foi esse desafio que Elson Munaretto encarou e venceu no município de Bom Sucesso do Sul, com cerca de 3.300 habitantes, no sudoeste

do Paraná. A iniciativa de Munaretto foi tão bem sucedida que lhe rendeu reconhecimento nacional VII Edição do Prêmio Prefeito Empreendedor, na categoria Melhor Projeto da Região Sul, em 2012.

Bom Sucesso do Sul vivia um círculo vicioso em que a população se evadia, a arrecadação municipal seguia tendência de queda e toda a economia padecia, tirando perspectivas de atividades produtivas, desvalorizando imóveis e levando os jovens a buscar oportunidades fora. Foi quando Elson Munaretto, com a vivência como prefeito responsável pela emancipação entre 1993 e 1996, voltou à prefeitura para novo mandato em 2005, permanecendo, com a reeleição, até 2012 pelas mudanças proporcionadas: Bom Sucesso do Sul passou a ter mais vagas de emprego que trabalhadores disponíveis; viveu uma valorização imobiliária sem precedentes; reteve jovens que cursam ensino superior, estimulando a permanência próxima dos pais e, acima de tudo, liderou a integração de propósitos da prefeitura com as lideranças das mais diversas áreas.

Uma transformação iniciada pela motivação do gestor público e com mudanças palpáveis na cidade que deram nova perspectiva aos seus moradores. Quem visita o pequeno município vê uma estátua gigante, semelhante à do Cristo Redentor, no Rio de Janeiro. É o Cristo de Luz, instalado no ponto mais alto da cidade, um das iniciativas que representaram o início das mudanças estruturais que envolveram ampla transformação urbana com praças, iluminação e pavimentação de ruas, dando características acolhedoras ao município.

Tudo começou a partir de uma postura diferente. Ao invés de esperar pelas demandas das lideranças comunitárias, Munaretto buscou a aproximação delas. Isso em encontros com elaboração de planejamento estratégico que fez com que as lideranças, de forma compartilhada, definissem os caminhos que seu município deveria trilhar. Os resultados vieram: a prefeitura conseguiu não somente reverter a evasão populacional, como obter aumento de 35,29% no número de empresas registradas no município entre 2004 e 2010 e subir 25 posições no *ranking* estadual de arrecadação de ICMS. Bom

Sucesso do Sul também foi a segunda cidade com menor índice de analfabetismo do Paraná. Entre 2008 e 2010, a taxa de crescimento da massa salarial foi de 52,9%; a de criação de emprego de 41,19%; e a de criação de estabelecimentos comerciais de 40,91%.

Para Munaretto, atuar em gestão pública não é fácil. Segundo ele, municípios de pequeno e médio porte não têm outras fontes de receita além dos recursos de repasses estaduais e federais, que podem sofrer variações. E, geralmente com poucos recursos, os municípios comumente não possuem potencial financeiro para recrutar os melhores profissionais do mercado. O desafio então é ter determinação e empenho para acompanhar mais cada iniciativa e orientar os envolvidos. Aliás, ele ressalta que o acompanhamento é cada vez mais efetivo pela responsabilidade jurídica de um prefeito que não tem sequer despesas processuais pagas durante e depois do mandato num caso de demanda.

Munaretto desabafa: “De um tempo para cá não basta mais ter voto. Tem que ganhar uma eleição e ser administrador”, acrescentando que é necessário acompanhar praticamente tudo que acontece na prefeitura para não ser infeliz depois do mandato. “A legislação centraliza responsabilidades no prefeito e torna a atenção e o acompanhamento indispensáveis”.

Para muitos gestores públicos há a linha de raciocínio de que se um prefeito é responsabilizado pelo que faz nada mais justo de que se cercar de pessoas de sua inteira confiança, inclusive familiares, o que levanta o polêmico assunto “nepotismo”. Para Munaretto, nepotismo apresenta duas faces reflexivas: por um lado o prefeito cerca-se, de fato, de pessoas confiáveis, mas por outro, se for um gestor mal intencionado fica muito mais fácil acobertar a corrupção.

Quanto à estabilidade, diz que o concurso público pelo processo seletivo pressupõe que há a escolha dos melhores. O ponto negativo é que boa parte dos concursados têm na opção profissional uma escolha para acomodação. “Isso muitas vezes entrava a eficiência de um órgão público”, explica, evidenciando que tal a postura da Justiça do Trabalho a maioria dos prefeitos

se sente muitas vezes desconfortável e insegura pela possibilidade de gerar demandas jurídicas contra si por punir e buscar providências contra maus servidores. ”Existem casos de servidores que merecidamente foram punidos e conseguiram reverter o quadro na Justiça, levando demandas jurídicas e financeiras pesadas aos municípios e respectivos prefeitos”, alerta, destacando a necessidade de amplo cuidado nesse aspecto.

Um prefeito pode – com sua estratégia – mudar o ritmo de produção dos servidores? Para Munaretto pode. “O prefeito tem que ser o primeiro exemplo de motivação para o alcance de um novo futuro. O próprio servidor se sente motivado em transformar o seu município, demonstrando-se feliz por ver aquilo que é proposto acontecendo. “Ele deve ver que seus trabalhos estão gerando transformações na vida da própria comunidade”, explica, frisando que com esse pensamento maior “é possível fazer com que participem e contribuam mais”.

“Um prefeito, ao assumir o cargo, deve transmitir confiança, entusiasmo, positivismo e ser acima de tudo um motivador”. A produtividade, detalha Munaretto, tomando tais cuidados passa a ser diferente. Um prefeito sem atitude e liderança dificilmente contará com secretários e chefes de departamento que ocupem o espaço que seria dele. E aí entra o preparo para ser um gestor municipal estrategista que tenha visão, motivação, empreendedorismo e contatos certos para a busca de recursos que a comunidade espera. Dessa forma a equipe vai adotar suas ideias, pois a iniciativa dificilmente nascerá dos servidores.

Um prefeito que não movimenta sua comunidade e desafia suas lideranças a participar das ações começa, sem estratégias de longo prazo, a administrar problemas cotidianos facilmente administráveis, sem agir sobre pontos que podem realmente transformar de forma mais ampla o futuro da sociedade. Criamos expectativas e desejos, elencamos prioridades, distribuímos atribuições e partimos para a prática.”

#### 7.1.4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Compreender a evolução humana e seus caminhos também faz parte da vida de quem busca estabelecer estratégias. A complexidade das organizações evoluiu principalmente pela colaboração do segmento industrial.

Em 1893 surgiu o primeiro automóvel com motor de cilindro nos Estados Unidos, elaborado artesanalmente. Custava 1.500 dólares.

Em 1908, Henry Ford deu início à produção em massa do modelo T, vendido a 850 dólares, preço que cai para 609 dólares um ano depois e despenca para 290 dólares em 1924, quando as carruagens a cavalo eram vendidas a 400 dólares.

Com a produção em escala, Ford saltou de 9% do mercado de veículos em 1907 para 61% em 1921. A chave da produção em massa não residia na linha de montagem e sim na completa e consistente intercambialidade de peças e na facilidade de ajustá-las entre si. A produção em massa de Ford orientou a indústria automobilística por quase 50 anos envolvendo: padronização nas atividades laborais; divisão de tarefas; organização funcional; centralização de decisões; uso de ferramentas e máquinas para determinada tarefa; automatização. Tudo sem muita preocupação com a qualidade.

Após isso tivemos verdadeiras revoluções no *marketing* com a General Motors, que aprofundou conhecimentos organizacionais e financeiros e de *marketing*.

Em 1955 eram vendidos nos Estados Unidos pela Ford, GM e Chrysler 7 milhões de carros. Após a Segunda Guerra as empresas europeias intensificam a produção em escala.

Com o aumento no preço do petróleo passaram a surgir carros menores e com menor consumo de combustível, o que abriu espaço para os orientais. Com pesquisas em mais de 90 montadoras de 17 países, eles desenvolveram o Sistema de Manufatura Enxuta de



produção puxada, que se mostrou mais econômica e racional, sendo ícones em qualidade liderados pela Toyota.

Novos desafios virão: produção ecologicamente limpa; produtos cada vez mais customizados; valorização da qualidade de vida; respeito às diferenças pessoais; potencialização da informática, da robótica e da nanotecnologia, que tornam o ato de empreender uma odisseia com história e rumos ainda desconhecidos, mas instigantes.

Os incríveis avanços da robótica, da informática e o emprego de novas técnicas administrativas trouxeram mundialmente ao segmento industrial ganhos produtivos considerados décadas antes inimagináveis. Grandes corporações, para dar vazão ao que produzem, reduziram valores vigorosamente. Tudo numa intensidade significativa e constante para que a quantidade de consumidores potenciais fosse aumentando progressivamente, conforme as conquistas produtivas e as possibilidades geradas pelo sistema capitalista.

Porém o mundo percebe que o que se produz em muitos setores estará acima da capacidade de compra real da população do planeta, que faz o giro da economia. Não há tantos seres humanos com o capital necessário para atender a essa escalada evolutiva industrial. É uma realidade que pode colocar em xeque o capitalismo, que tende a sofrer mutações. A sociedade caminha para um meio-termo (capitalismo-socialismo = social-capitalismo). Uma grande massa humana – antes distante do consumo – passará a ser bonificada pelos que conduzem o grande sistema para que tenha gradativamente condições de contribuir no giro daquilo que é produzido.

Na década de 1940, uma navalha de barba durava a vida do seu proprietário; aos poucos ela foi sendo substituída pela lâmina de barbear, cuja durabilidade caiu para, em média, uma semana. Hoje existem no mercado os barbeadores descartáveis de vários padrões que, em muitos casos, se mantêm úteis por algumas vezes. E se voltássemos ao comportamento de consumo de nossos antepassados? Poderíamos entrar toda uma cadeia de industrialização, venda de insumos, transformação, logística, finanças e comércio, o que poderia

levar a sociedade ao caos. Algo que é justamente o que aqueles que lideram nossa economia globalizada não querem.

A competitividade é crescente. As quedas de demanda de consumo afetam mais do que no passado e ganham por isso significativa atenção governamental pelos impactos devastadores que provocam principalmente atrelados ao desemprego.

Empreender, portanto, é um desafio maior do que se imagina, necessitando cada vez mais crédito acessível e barato; impostos e encargos mais leves; e principalmente uma legislação trabalhista e postura da Justiça do Trabalho que percebam a importância social de cada organização, levando isso em consideração nas sentenças concedidas. E mais: a sociedade deve valorizar mais quem produz. Deve desonerar e reconhecer mais quem gera empregos e desenvolvimento econômico e social organizando as forças do trabalho. Tire tais empreendedores da história! Reconte a história sem eles!!!

Afinal, se analisarmos bem, com crise ou sem crise existem aqueles que não empregam, não transformam e vivem da especulação financeira. Tudo de uma forma mais tranquila e infelizmente até mais promissora do que o empreendedor que às vezes até trabalha mais que seus empregados. Esse empreendedor proporciona pela sua atividade melhor distribuição de renda que, por consequência, promove o desenvolvimento humano e social.

Chega o momento em que os desafios da competitividade não devem ser pauta exclusiva do empresariado. Mas um papel decisivo – uma estratégia – do Estado – no Legislativo, no Executivo e no Judiciário em oferecer apoio, infraestrutura (energética, viária, portuária...), legislações e posturas “empoderadoras”, não desmotivadora e condições de competitividade para lideranças empreendedoras. Do contrário haverá escassez entre aqueles que se prontificam a empreender, com alta mortalidade de micro e pequenas empresas e fortalecimento das com maior porte, que têm condições de absorver problemas inesperados e falhas estruturais de sua porta para fora.

Sem empreendedores não há empregos. Sem empregos não há geração de riquezas e tributos. Sem tributos não há como se bancar programas sociais. Aí a sociedade entra naquele giro de economia às avessas, que ninguém deseja. Momentos de reflexão e principalmente de mudanças... Nas estratégias das empresas e especialmente das Nações.

### 7.1.5 NOVOS VALORES

Existem novos aspectos presentes no cotidiano humano que tornam ainda mais difícil mobilizar talentos. O meio empresarial vem percebendo mudanças no perfil de quem trabalha assim como de quem consome. É muito comum a observação de mais vagas para atividades que exijam qualificação do que interessados por elas. Os valores também têm relação com tal fato: afinal a qualidade de vida está presente nas novas gerações, que tendem a ser mais superficiais no que conhecem, bem como imediatistas, buscando – o mais rápido possível e preferencialmente com menos esforço – o topo.

As crianças recebem uma carga de informações através de novas tecnologias que as mantêm em contato com praticamente tudo sendo objetivo, lógico, livre, criativo, dinâmico, interessante e transformador. Uma realidade que não se vê de forma similar na escola e muito menos no mercado do trabalho, começando a torná-las apáticas diante do que se deparam.

Elas buscam a autorealização num mundo completamente diferente dos anos 1960, 1970 e até 1980. Vivem em famílias com misturas de atribuições, confiam menos no Estado e no que ele propaga; o trabalho é um meio para a vida e não um fim, como seus antecessores entendiam; não existe um líder, um ícone, um herói, mas ideias transformadoras; o nacionalismo, como o Estado é pouco presente, também não tem sentido num mundo que – desde o uso da internet – é globalizado. Essa geração tem a tecnologia praticamente inserida em seu DNA e estabelece limites para seu esforço pessoal e quando percebe exageros trata de partir para

alternativas. É uma geração imediatista por natureza, querendo que tudo se transforme instantaneamente e com excelência, se irritando ao não receber isso como resultado. Porém não tem o mesmo empenho para alcance de metas ousadas.

É também pouco paciente com reuniões longas e acredita que pode se qualificar a partir da interação via computador e internet, que afeta até mesmo sua forma de diálogo pessoal, mais direto, objetivo e com poucas palavras. Esse relacionamento global-isolado mesmo assim tende a levar ao mercado de trabalho mais pessoas que sabem conviver em equipe, isoladamente, o que torna, saindo do virtual, mais desafiador para o gestor o trato com conflitos e culturas.

Existem organizações como o Sesi-PR que buscam metodologias compartilhadas de ensino em suas escolas. Desde as carteiras integradas para que, juntos, os jovens busquem soluções no aprendizado. O professor não passa de um mediador, o que torna a relação com o futuro, como trabalhadores e empreendedores, menos traumática.

Devemos entender que certos segmentos, como o industrial, se seguirem a tendência da Europa e dos Estados Unidos, terão nos próximos anos na América Latina amplo desenvolvimento em automação. No Brasil já é possível identificar empresas com mais de 15 mil metros quadrados de área e seis funcionários, tal a automação implantada, algo que tende a se acentuar. E surge, então, a pergunta: para onde irá a mão-de-obra anteriormente utilizada? Para o suporte às tecnologias entrantes, pelo menos por enquanto. Conforme avançam informática, robótica, comunicações e nanotecnologia poderá haver migração de profissionais para outras frentes que geralmente exigem muito mais habilidades. E chegará um ponto em que o ser humano poderá ficar como mero expectador ou leve gestor de processos automatizados implantados. Não acredita? Visite indústrias mais modernas da Coca-Cola pelo mundo. Estruturas das maiores redes de logística do planeta... O futuro para a América Latina é o presente em países desenvolvidos. Hoje, por exemplo, o segmento de produtos em alumínio no Brasil emprega muita mão-de-obra. Se observarmos o norte italiano, desde a década de 1990 a

automação reduziu em 70% os profissionais envolvidos no processo fabril. Tendência inevitável e próxima, bastando mais recursos para empresas nacionais, foco intensificado em inovação e pesquisa para extensão no país que ainda carece de evolução nesse aspecto. A defasagem é tanta que há casos de instituições de ensino que contam com equipamentos fantásticos para desenvolvimento de produtos que ficam inoperantes por problemas de manutenção e principalmente conhecimento ou vontade de operação e aplicação de sua utilidade.

O respeito ao meio ambiente passa a ser um valor social cada vez mais necessário. Ainda mais num planeta com recursos finitos e mais de 9 bilhões de seres humanos que tendem a gerar escassez em diversas áreas, pois excedem a capacidade da natureza produzir os recursos renováveis necessários. A escassez de água se intensificará exigindo soluções até mesmo nas atividades empresariais. Pessoas são compostas essencialmente por líquido. A água potável migra para outros lugares, inclusive em organismos vivos: gente, carne...

Religiosos e detentores de políticas públicas tendem a mobilizar mais as massas para mudanças nos comportamentos, inclusive nas exigências em relação as organizações. Tudo por entenderem que o maior problema ecológico do planeta é a superpopulação humana e devem incentivar medidas de transformação no perfil de consumo e o controle de natalidade, sob o risco de haver extinção dos seres humanos ou seríssimos problemas de qualidade de vida global. Um ser tira espaço de outros seres. E o ser humano ainda está emitindo poluentes acima da capacidade de absorção e regeneração natural existente. O resultado é lógico e claro: desequilíbrio sistêmico e efeitos colaterais na vida das organizações e dos indivíduos, algo que deve sempre ser considerado e entendido como oportunidade evolutiva. Em 1960, o Clube de Roma, grupo de pessoas ilustres que debatem relacionados a política, economia internacional e ,sobretudo, ao desenvolvimento sustentável alertava que o crescimento ilimitado não será possível num mundo com recursos finitos. Naquela época já evidenciava ser preciso respeito a preservação de recursos naturais tendo em vista as novas gerações.

O mercado saiu da valorização do megaespecialista para o pluriespecialista que integra conhecimentos em favor de uma organização ou de um projeto. Capacidade inovadora, autoestima, conhecimento técnico, liderança, boa comunicação e conectividade com outras pessoas (redes) – muito não aprendido em escolas – não são mais fatores de diferenciação, mas bases essenciais para êxito profissional. Numa grande crise econômica, aqueles que não se enquadrarem a um novo perfil tendem a ficar muito tempo sem emprego ou mal remunerados.

### **7.1.6 INÍCIO, DESENVOLVIMENTO, DECLÍNIO OU REINVENÇÃO**

O ciclo de vida das organizações em geral não é novidade. (MENDES, 2012) retrata no livro *Estratégia Empresarial* os ciclos inicial, de crescimento, de maturidade e de declínio ou revitalização da organização. A fase inicial (namoro) envolve emoção e energia para viabilizar a atividade; na fase de crescimento (infância), a empresa passa a buscar resultados, ampliar vendas e a controlar riscos. Ficar em estado de infância, segundo o autor, “é uma patologia grave”. Ainda na fase de crescimento surge a fase de adolescência, de florescimento da empresa, e a arrogância passa a ser uma realidade. É uma fase que, detalha Mendes, “as empresas crescem mais do que a capacidade de seus fundadores em implantar estilos pessoais de liderança e filosofias. Eles não podem mais agir isoladamente”. A empresa evolui para a maturidade (juventude), quando encontra vida além do fundador, numa fase de crescimento doloroso e com delegação de autoridade. Nessa fase podem ocorrer divisões na organização com mais intensidade. E na fase de declínio ou revitalização, o autor aponta que “é a condição ótima do ciclo de vida equilibrando autocontrole e flexibilidade”. A visão do autor nos leva a concluir que as fases existem e exigem muita habilidade dos gestores da empresa no sentido de inseri-la num contexto maior, repleto de variáveis incontroláveis e desafios internos que demandam foco e determinação em até mesmo se reinventar. A mudança, como já

evidenciamos, é um fator de resistência natural que torna mais difícil qualquer mudanças na trajetória da organização, mas, em muitos momentos, deve ser encarada com seriedade e como um “problema”, aos olhos de alguns, necessário. Estar focado também no que o cliente evidencia; no ambiente interno com a satisfação dos colaboradores presente no cotidiano da empresa; firmando bom e confiável quadro de fornecedores; sócios harmonicamente alinhados e boa relação com a sociedade as possibilidades de sucesso se ampliam.

Novas propostas, como a do livro *A Startup segue* (RIES, 2012), reduzem consideravelmente o tempo entre desenvolvimento e lançamento de determinado produto e relaciona isso a modificações ou não na estratégia empresarial. Ofertar rapidamente aquilo que é ou não aceito pode gerar ações de aprimoramento do modelo, o que pode proporcionar demandas significativas e a revitalização do produto e por consequência da organização. É justamente aí que ferramentas de rápido compartilhamento, como o HEIP, podem ser abreviadas, objetivadas e servir também como apoio. O autor (RIES,2012) diz que: “A maioria das ferramentas da administração geral não é projetada para florescer no solo adverso da extrema incerteza, no qual as *startups* vicejam. O futuro é imprevisível, os clientes testemunham um conjunto crescente de alternativas e o ritmo da mudança está sempre aumentando”.

Para (RIES,2012), apesar de tudo a maioria das *startups* são administradas por prognósticos-padrão e plano de negócios detalhados, algo também permitido no aplicativo HEIP. Quem cria produtos ou negócios em condições de extrema incerteza é empreendedor. Segundo o autor, “as *startups* bem sucedidas estão repletas de atividades associadas à contratação de funcionários criativos, coordenação de atividades deles e a criação de uma cultura empresarial que gera resultados”. Vale lembrar aqui que o HEIP dá liberdade para criação de metas, ações e projetos; permite acompanhamento detalhado e coordenação de atividades e tem sua base existencial alinhada a resultados, também sendo interessante para quem busca ver sua estratégia acontecendo.

Todo desequilíbrio, na área em que for, gera insegurança e tende a caminhar para a decadência. A crise automobilística em Detroit, que chegou a ser a capital do automóvel no mundo, uma metrópole que foi a quinta maior cidade dos Estados Unidos, ocupando hoje a 18ª colocação tal a escassez de oferta de trabalho e migração populacional, é um exemplo claro.

As grandes indústrias, especialmente a General Motors (GM) em fases áureas, concederam por ações dos sindicatos, que chegaram a ameaçar até a realização de greves, benefícios como aposentadorias aos 55 anos de idade e outras vantagens vitalícias. O custo de tais pensões se tornou um peso e a GM, por exemplo, chegou a ter dez aposentados para cada funcionário na ativa: uma matemática que dificilmente fechará positivamente. Inclusive estima-se que cerca de 2.000 dólares da venda de carro são empregados somente no pagamento de despesas com saúde dos funcionários, o que levou a montadora a virar o jogo e partir para implantação de bases industriais em países em que o peso da mão-de-obra fosse menor.

As três grandes montadoras de Detroit reivindicaram recursos para o governo suprir parte do rombo proporcionado também pelo desaquecimento econômico, o que não é o ideal. Mas incontestavelmente elas assumiram – ofertando benefícios muito além de suas atribuições legais – papel e ônus que deveriam ser atribuições do governo norte-americano. Porém esse compromisso firmado por empresas privadas pode estar colaborando com uma onerosidade extrema que vem a torná-las menos competitivas e até inviáveis em determinados casos. Pode parecer um retrocesso, mas é uma armadilha sutil, velada e matemática, especialmente num país em que a legislação trabalhista evidencia que tudo o que se oferece para a força de trabalho, na grande maioria dos casos, não pode ser retirado. Pode surgir a necessidade de desemprego e mudanças de plantas industriais para países mais interessantes, já que – temos o exemplo da China – o consumidor tem olhado – e muito – para a relação custo x benefício do que consome.

Novas linhas de pensamento apontam a importância de oferecer o máximo ao trabalhador para que ele se sinta naturalmente



motivado e proporcione o desenvolvimento da organização, o que implica em muitas vantagens e atitudes comportamentais diferenciadas, e isso não deixa de ser positivo. Porém da teoria para a prática percebemos entraves ao espírito empreendedor e à criação de novos postos de trabalho: a legislação trabalhista vigente e os aditivos que são debatidos no Congresso não deixam dúvida quanto à transferência de atribuições que seriam do Estado para a iniciativa privada. Algo que se vê também nas interpretações e decisões jurídicas com tendências voltadas favoravelmente ao trabalho (trabalhador) e não ao capital (empresário), inclusive com sentenças que vão – em alguns casos – além da capacidade de pagamento das organizações, deixando-as inoperantes ou moribundas.

Na América Latina especialmente há uma visão contra a norte-americana e influenciada por “heróis socialistas” que geram uma visão romantizada das relações capital x trabalho que se modificaram muito com o tempo. Nem os países dominados por tais heróis adotam o que eles de fato pregam. Afinal, a imensa maioria dos pequenos, médios e parte dos grandes empresários é de ex-empregados. Porém literaturas de décadas atrás – extremamente lidas – não retratam esse novo contexto e influenciam percepções e posturas de juristas, legisladores, líderes políticos que, sem entender a complexidade da atividade empreendedora, acabam gerando tantas concessões que poderão num futuro não tão distante entrar perspectivas de desenvolvimento econômico, especialmente no setor produtivo.

Tudo pela suposição de que as organizações em geral têm condições de bancar altas indenizações trabalhistas, acidentárias e outras. Um erro perceptivo, pois as contínuas quedas de rentabilidade líquida geradas pela crescente competitividade de mercado e consecutivas transferências de responsabilidade do Estado para a iniciativa privada através de tributos, taxas, novos serviços e atribuições legais perante o trabalhador e a sociedade tornam mais difícil a sustentabilidade.

É tamanha a responsabilidade legal, que aqueles que poderiam abrir vagas de emprego se apresentam temerosos quanto à

geração de novas frentes. Uma realidade que amplia uma tendência – observada em muitos países – de trocar profissionais por máquinas, gerando um círculo vicioso que afeta, num efeito bumerangue, a economia como um todo. Portanto o empreendedor atualizado que gera empregos e sabe o ônus e os riscos envolvidos na contratação de profissionais está sendo mais cauteloso ao abrir vagas ou desestimulado.

Os passivos ocultos estão sempre à espreita. Com acidentes de trabalho, o nexó técnico epidemiológico pode transferir responsabilidades que antes eram da Previdência para as organizações, sem contar outras pressões que tendem a ser mais intensas, como preservação ambiental e tributação, o que – é impossível negar – tem um lado de pressão, mas outro de evolução humana.

São fatores que, a exemplo de Detroit, sobrecarregam quem emprega e tornam o futuro incerto para quem de fato dá a arrancada na geração de empregos. Pois não compreendem a pressão em quem está estabelecido, enquanto a informalidade continua altíssima, o trabalho escravo ainda existe com imensas variações – de uma cidade para outra – de postura, visão e existência do Estado no controle do que ocorre.

Em geral os empreendedores não gostam de ser “informais”. Percebendo que é viável sua formalidade e que as contribuições retornarão realmente em benefício à atividade dele e de seus funcionários a atitude será pela formalização, algo que começou com o Micro Empreendedor Individual, que não deve ser um fim, mas um começo do “desonerar” para “formalizar”.

Lembremos Detroit. A capital mundial do automóvel, uma cidade que no passado era fantástica, apresenta sinais catastróficos de empobrecimento. Não é bom continuar importando esse modelo que se mostra, no longo prazo, catastrófico.

A maior responsabilidade social de qualquer organização é ser viável. Tendo lucro ou condições de existir ela gera riquezas, tributos e empregos. As riquezas geram novas oportunidades, os tributos um papel mais forte do Estado e os empregos uma distribuição contínua de recursos que dão a maior de todas as dignidades: liberdade de escolha e qualidade de vida.

A sociedade busca continuamente uma vida melhor e às vezes até reclama. Mas nunca, ao longo da existência humana, gozamos de tantos alimentos, tecnologias, qualidade habitacional, agasalhos, sexo, liberdade, respeito ao indivíduo e democracia. É uma sociedade imperfeita, sim. Mas quem é perfeito?

*“Não é o desafio com que nos deparamos que determina quem somos e o que estamos nos tornando, mas a maneira com que respondemos ao desafio. Somos combatentes, idealistas, mas plenamente conscientes, porque o ter consciência não nos obriga a ter teoria sobre as coisas: só nos obriga a sermos conscientes. Problemas para vencer, liberdade para provar. E enquanto acreditamos no nosso sonho, nada é por acaso”.*

*Cartunista Henrique de Sousa Filho, o Henfil (1944-1988)*

## **7.2 ENTENDA FÁCIL O HEIP**

A estrutura básica do HEIP – Horizonte Estratégico Interativo para Prática envolve diversos pontos que podem facilitar sua atividade.

### **1) O que é o HEIP?**

É um sistema de uso indutivo, de utilização em nuvem, multiacesso com controle individualizado, voltado a facilitar a estruturação e o controle do progresso de planejamentos estratégicos, projetos, reuniões, atas e comunicação interna.

Futuramente terá finanças estratégicas avançadas.

### **2) Quais os diferenciais do HEIP?**

É 100% em ambiente *web*.

Oferece rastreabilidade das ações por projeto, diretriz, meta, responsável, setor e plano de custos.

Tem comunicação potencializada.

Versatilidade.

Todos os dados em ambiente com certificado SSL, que assegura transferência criptografada de conteúdos.

Apresenta *logins* individuais.

### 3) O que pode influenciar na definição da estratégia?

Uma dica rápida é identificar o que tem valor ou relevância para quem consome e como você está situado em competitividade nisso. Em qualidade, oferecendo tudo dentro dos requisitos requeridos; em produtividade, dentro das expectativas internas; com custos reduzidos e linhas de conduta que criem relacionamentos duradouros. O desdobramento disso pode ser constância na qualidade do que é oferecido com garantia, disponibilidade, cumprimento de prazos e assertividade. Em serviços, boa comunicação, agilidade, logística adequada e disponibilidade. Em lucratividade, o mínimo de custos, a divisão de custos para melhor gestão, critérios bem definidos para o crédito e na gestão de relacionamentos, mensuração da qualidade das relações, postura, pró-atividade e remissividade.

### 4) Estrutura do HEiP:

Tudo começa com a estruturação do planejamento estratégico ou projeto.

#### **Em planejamento estratégico:**

Conceituações – Negócio, missão, visão e valores

Organograma

Fatores de sucesso e risco

Análise ambiental – Concorrentes, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Indicadores

Priorizações – Definir prioridades

Definição das diretrizes

#### **Em projetos:**

Prazos

Responsável

Envolvidos

Problema

Justificativa para abertura do projeto  
Causas do problema  
Efeitos do problema  
Escopo/delimitações  
Proposta de solução  
Marcos críticos  
Resultado finalístico esperado  
Riscos ao sucesso do projeto  
Plano de custos  
Finanças

**Em ambos :**

Diretrizes  
Metas  
Participantes  
Tempos  
Planos de ação  
Indicadores  
Histórico  
Financeiro

**Ferramentas de apoio:**

Comunicação interna - Permite comunicar publicamente ações que estão ocorrendo na empresa para todos os cadastrados no HEIP.

Pesquisa – Permite ver o que tem pendente em ações para você, por estágio e data, podendo haver mudança de status e acompanhamento de indicadores.

Central de dados – Restrito ao administrador, apresenta o andamento geral das ações na empresa, com possibilidade de olhar por projeto.

Reuniões – Permite agendar e comunicar reuniões, registrar atas dos encontros e interagir com participantes por e-mail.

Monitoramento – Permite acompanhar as ações por diretriz, meta, setor e profissionais.

Diagnóstico – É recomendável fazê-lo dias antes do planejamento para potencializar percepções na análise ambiental e também pode ser adaptado para pesquisas de satisfação do cliente com tabulações automáticas.

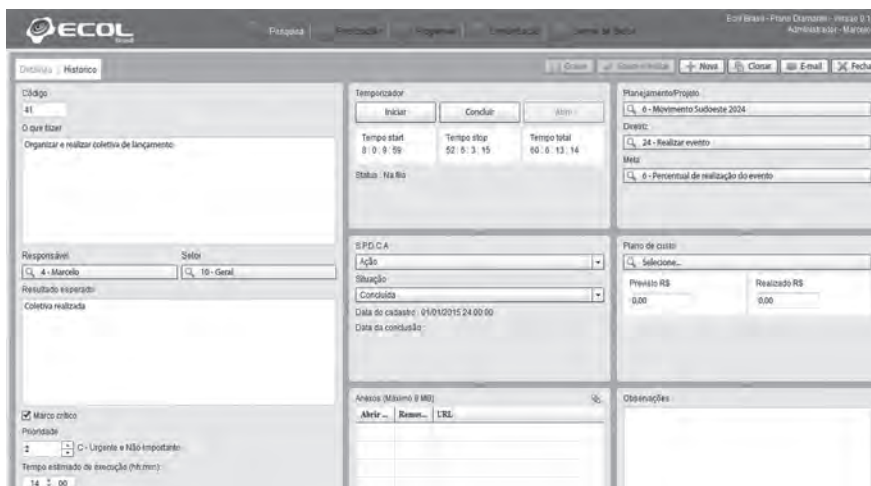
Análise da concorrência – Está inserida no planejamento estratégico e também é recomendado fazer antes de estruturar o planejamento para amadurecer mais a análise ambiental.

Priorizações – Que sintetiza todas as alterações de andamento relacionadas ao usuário logado.

Pesquisa – Programação rápida de agendas cotidianas de trabalho do usuário logado e, no caso de administradores, acompanhamento das próprias ações e dos demais usuários.

Finanças estratégicas - Ideal para identificar resultados financeiros, ponto de equilíbrio e fazer simulações

## Status do Plano de Ação



The screenshot displays the ECOL system interface for managing action plans. The main form is titled 'Status do Plano de Ação' and contains several sections:

- Código:** 41
- Temporizador:** Includes buttons for 'Iniciar', 'Concluir', and 'Abrir'. It shows 'Tempo start' (8:09:59), 'Tempo stop' (52:03:15), and 'Tempo total' (60:03:14). The status is 'Iniciado'.
- Planejamento/Projeto:** '6 - Movimento Sudeste 2004'. It lists 'Diret: 24 - Realizar evento' and 'Met: 6 - Percentual de realização do evento'.
- Responsável:** '4 - Marcelo' (set as 'Responsável') and '10 - Geral' (set as 'Setor').
- Situação:** 'Concluída'.
- Plano de custos:** 'Selezione...'. It shows 'Previsto R\$' (0,00) and 'Realizado R\$' (0,00).
- Anexos:** 'Até: ...', 'Rem: ...', and 'URL'.
- Observações:** A large empty text area for notes.

Todo o plano de ação tem um status de andamento e é interessante você deixá-lo sempre atualizado. Ele foi baseado no Sistema PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação) .

*Stop* – Tudo parado, nada foi realizado.

Planejamento – Você está pensando, refletindo e estabelecendo o passo-a-passo do que fará (equivale de 1% até 25% da ação).

Desenvolvimento – Você está começando a tirar do papel o que planejou (Equivale de 26% a 50% da ação).

Controle – Você verifica se o que fez em desenvolvimento está dando certo. Se não estiver dando certo volta para Planejamento. Já se estiver tudo correto segue para efetivação da ação (de 51% a 75% da ação).

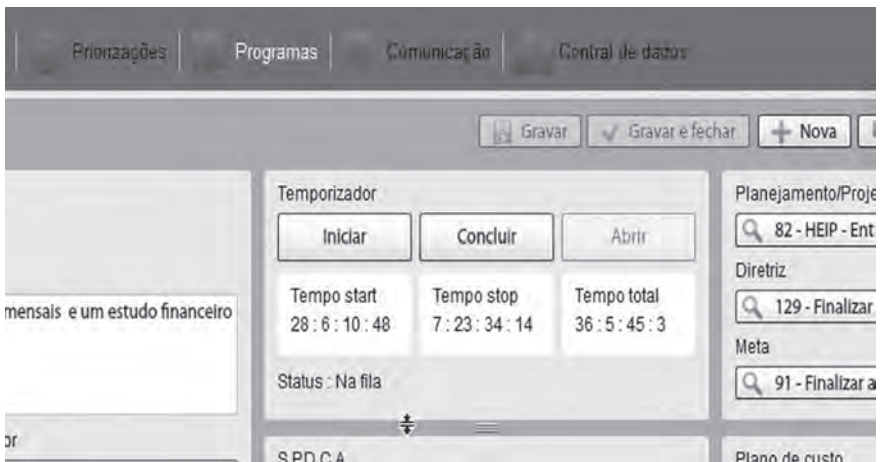
Ação – Você desenvolveu, controlou e está tudo ok, podendo seguir e efetivar o que foi planejado (de 76% a 100% da ação).

Concluído – Você chegou a 100% da ação. Cuidado: quando acionar concluída a ação sairá da “Pesquisa” e das “Priorizações”, mas poderá ser localizada via Monitoramento.

Abortado – Houve decisão de que a ação não se efetivará mais e será paralisada por completo.

Tanto em concluído como abortado, no ato do salvamento do novo status o administrador será notificado quanto à nova condição por *e-mail*, automaticamente.

Existe ainda o temporizador que permite que você inicie a contagem de tempo em dias, horas e minutos das ações; pare, contabilizando tempo de “stop”; reinicie voltando a contabilizar tempo de “start” e conclua a ação, dando bases de tempos de atividade e paralisação delas relatados em histórico da ação.



The screenshot shows the ECOL system interface. On the left is a navigation menu with categories like 'Dados', 'Organização', 'Pessoas', 'Usuários', 'Unidades de medida', 'Diagnósticos', 'Relatórios', 'Formulários', 'Operador', 'Funções Estratégicas', 'Planejamento', 'Projeto', 'Mesa', 'Planilhas', 'Ferramentas', 'Monitoramento', 'Comunicação', 'Relatórios', 'Notícias', 'Notícia', and 'Backup'. The main area is titled 'Detalhes | Histórico' and contains two tables.

**Histórico de paradas do temporizador**

Data início	Data fim	Tempo start	Tempo stop	Status
19/04/2015 21:41:01	19/04/2015 21:41:16	00:14	00:00	3
19/04/2015 21:39:52	19/04/2015 21:40:50	00:58	00:10	2
19/04/2015 21:39:04	19/04/2015 21:39:11	00:05	00:00	2

**Histórico de transferências**

Código	Editor	Remetente	Destinatário	Data	S.P.D.C.A	Situação
922	Marcelo	Marcelo	Andre	23/03/2015	Stop	Andarretido

## Níveis de acesso

### Em cadastros/profissional

Você pode cadastrar pessoas no HEIP, tornando-as ativas ou inativas e escolhendo setores vinculados a elas. Se acionar o “profissional inativo” seu nome não estará mais presente em novos projetos do HEIP, sem estar disponível nas listas de potenciais participantes.

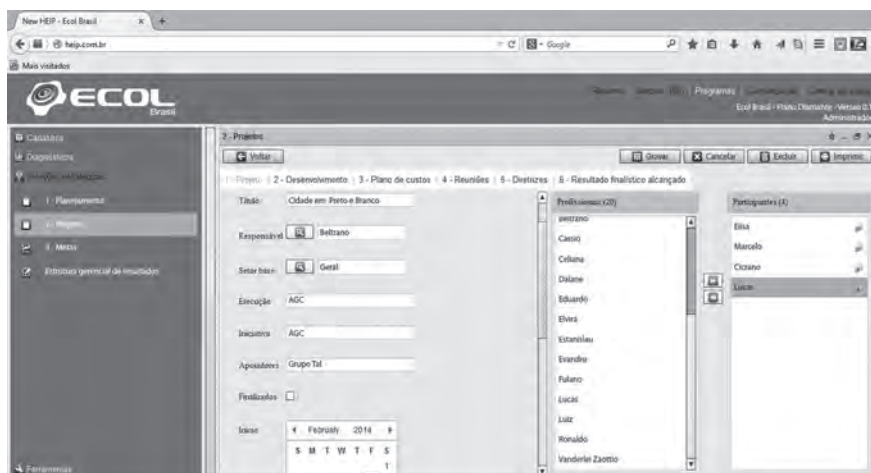
### Em cadastros/usuários

Você pode editar usuários cadastrados ou adicionar novos usuários. Um usuário só será originado a partir de um profissional cadastrado. Você poderá definir quem é administrador podendo ter acesso irrestrito a todos os planejamentos, projetos e demais conteúdos do HEIP.

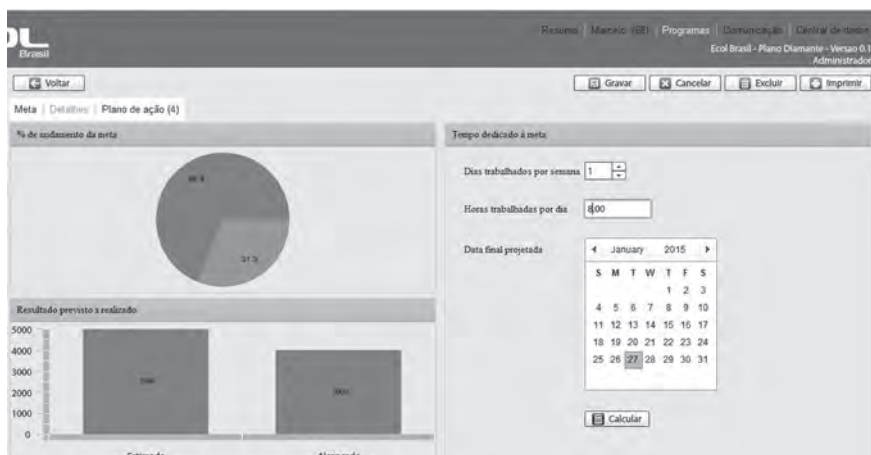
### Em planejamento/1 projeto

Você pode mudar pessoas das colunas profissionais para participantes. Simplesmente arrastando de uma coluna para outra você pode inserir ou eliminar a pessoa do planejamento. Assim usuários normais podem ou não acessar o planejamento efetuado.





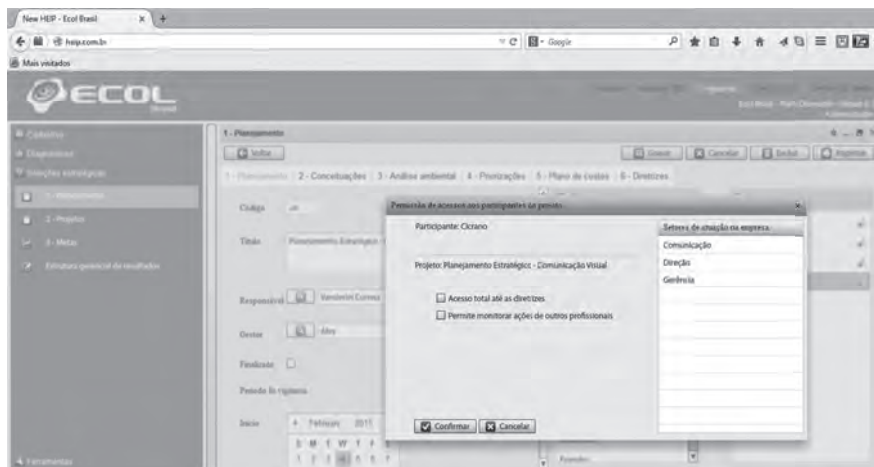
Acionando o cadeado você define os níveis de acesso dos participantes escolhidos.



Você pode estruturar todo o projeto, criando diretrizes e suas respectivas metas que darão acesso aos planos de ação. Tudo com possibilidade de editar os níveis de acesso dos participantes, bastando acessar os cadeados disponíveis apenas para o administrador do Sistema.

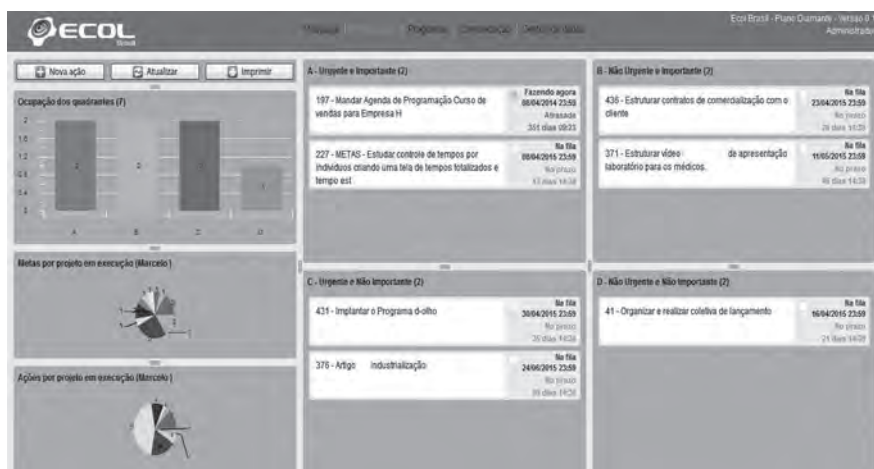
Nas metas você tem a opção de definir participantes no mesmo princípio da inclusão ou exclusão da diretriz nas colunas. Existem pequenas variações e uma delas envolve o tempo médio da equipe no trabalho semanal para a meta em “Dias de trabalho

por semana” e o total de horas de todos os participantes na meta em “Horas trabalhadas por dia. É um recurso que permite, se apontados os tempos no plano de ação, ter a “data final projetada”



No cadeado você pode ter mais opções de acesso dos participantes:

Se podem alterar a meta e se podem visualizar todas as ações, sem poder de modificação ou ainda se podem modificar todas as ações suas e dos demais participantes. Lembrando que esta opção é restrita aos administradores do Sistema.



Em priorizações com o mouse você pode arrastar as ações de um quadrante para outro com total facilidade. Algo que dinamiza suas atividades cotidianas e torna mais organizadas suas ações.

## **A VISÃO DE PROGRAMAÇÃO DO SOFTWARE HEIP**

Desenvolver um software não é tarefa simples. A partir de vivência na Incubadora Tecnológica de Pato Branco os autores Vanderlei e Marcelo conheceram André e discutiram com ele e a formatação de uma visão diferente sobre planejamento estratégico. A programação buscou a construção de um sistema robusto, indutivo e flexível para melhoria contínua. Ou seja: um sistema que não apresente falhas em redes de Internet estáveis e esteja suscetível a possibilidades ilimitadas de evolução.

Num processo que integrou administração, comunicação e programação foi possível a aplicação de conhecimentos resultantes das interações em todas as etapas e todas as camadas do projeto. Tanto na análise, documentação e programação, tornando mais fácil a criação de uma visão finalística do que seria desenvolvido.

Frequentemente o grupo analisava o sistema, apontando pontos positivos e pontos a serem aprimorados, gerando planos de ação para cada item de aprimoramento, o que foi dando corpo e nova dimensão de utilidade às ferramentas inicialmente concebidas, sendo positivo principalmente pelos pilotos que permitiram ver se aquilo que foi planejado geralmente tinha aplicabilidade, assim como acolhemos muitas sugestões de usuários e as transformamos em recursos complementares.

As ideias novas nunca foram tolhidas – todos estiveram abertos a acolher sugestão e estudar sua evolução no sistema, o que foi positivo.

Foi fundamental o alcance de um estágio em que a Ecol passou a utilizar o próprio HEIP para planejarmos e registrar as ações para seu aprimoramento. Foi um momento de transformação, dando indícios de que estávamos no caminho correto. No final

conseguimos um sistema consistente, que funciona na Web, híbrido e multiplataforma .

Os profissionais de programação tiveram a missão, foi transformar toda a base de conhecimento dos administradores para o mundo virtual numa sinergia que deu certo, pela experiência vivencial de ambos.

É boa a experiência dos administradores aplicada ao dia-a-dia de programação, como foi positiva a abertura que a programação alcançou para interagir nos desafios cotidianos. Uma transformação de fluxogramas e planilhas na formatação de um programa altamente interessante para profissionais de gestão.

Na jornada de desenvolvimento do software que é diferenciado, tanto administradores quanto programadores, não saem iguais. Ambos interagiram tanto que passaram a compreender melhor a lógica das atividades que não tem formação superior. André entrou no projeto como desenvolvedor de software e hoje entendo muito de estratégia. Vanderlei e Marcelo entraram como experts em estratégia e hoje entendem, também, de software. Houve, inegavelmente, uma sinergia positiva.

### **DIFERENCIAIS DO HEIP EM SUA VERSÃO COMPLETA:**

É concebido para ser utilizado em ambiente Web, ou seja, de qualquer lugar você acessa.

Acaba com aquela imensidão de planilhas que dependendo do salvamento podem se perder de forma indesejada.

É facilmente compartilhável, bastando cadastrar novos usuários, pois abre em praticamente todos os computadores com Internet de razoável a boa velocidade.

O HEIP permite que você mude uma ação de um usuário para outro fazendo com que quem recebe a nova ação saiba em praticamente tempo real do novo compromisso.

Alerta usuários para atenção a ações vencidas.

Permite uso de ferramenta de comunicação interna que leva a todos informações do que está ocorrendo na organização.

Possibilita estruturar um PCP – Programa de Controle de Produção por Projeto, com acompanhamento das ações em fila, atrasadas, em andamento e todo o andamento das atividades com monitoramento por setor e até por profissional.

É versátil podendo ser utilizado em BSC, GPD e outras ferramentas de estratégias e projetos.

Dinamiza e organiza reuniões.

Organiza suas atividades na empresa

Tem um sistema único de monitoramento de ações por projeto, planejamento, setor e colaborador interno. Ou seja: você pode acompanhar em tempo real tudo o que está acontecendo.

Os dados do HEIP ficam em ambiente seguro e confiável com back-ups periódicos.

Permite fazer pesquisas internas e externas com tabuladores automáticos dando praticidade e agilidade para você.

É um upgrade na forma de gestão de focos estratégicos para sua organização.

O HEIP atende empresas de cinco funcionários a organizações com 100, 500, 1000, 2000, 5000 ou número de profissionais que for necessário, conforme o Plano contratado em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) ou [www.ecolbrasil.com.br](http://www.ecolbrasil.com.br).

Acompanhe nosso vídeos de treinamento em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br).



## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge. **Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE** – Glossário de Arranjos Produtivos Locais. Rede Sist, 2002. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso em 28 de agosto de 2014.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEKIN, Saul. **Conversando sobre endomarketing**. 2ª ed. São Paulo: Pearson – Makron, 1995.
- BORGES - ANDRADE, Jairo Eduardo. **Treinamento de pessoal: em busca de conhecimento e tecnologia relevantes para as organizações brasileiras**. (129 – 240). In: Trabalho, organizações e cultura. Coletâneas da ANEPP (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia). Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: Le PM, 2003.
- CAMPOS, Antônio Carlos. **Arranjos produtivos no Estado do Paraná: o caso do Município Cianorte** – PR In: Concurso IEL – Paraná de Monografias sobre a relação universidade empresa. Curitiba: IEL, 2006.
- CAPORALI, Renato; WOLKER, Paulo. **Metodologia do desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos** – SEBRAE – BID, Brasília: SEBRAE, 2004.

CASAS, Las. **Qualidade total em serviços**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para qualidade. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CERTO, Samuel. C; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas 1992.

COLOMBARI, Carlos. **Motivação**: ação, desejo ou necessidade. 12ª ed. Cascavel: LTC, 2004.

Como simplificar a estratégia. Revista HSM Management, São Paulo, v.1, n. 102, 2014.

COSTA, Alberto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**. São Paulo: São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

CUNHA, João Carlos da; CROCETTI-PEREIRA, Simone. **Cooperação entre indústrias e destas com Institutos de pesquisas**: caso do arranjo produtivo local ( em formação ) de indústria de equipamentos médicos, hospitalares, odontológicos, ortopédicos, implantes e materiais de consumo médico da Região Metropolitana de Curitiba. In: Concurso IEL – Paraná de Monografias. Curitiba: IEL, 2006.

DA SILVA, Luis Carlos Carvalho. **A liderança carismática**. Disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com). Acesso em 29 de agosto de 2014.



- DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUNCAN, J. Watts. **Tudo é óbvio**: Desde que você saiba a resposta. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. São Paulo: DG – Tecnologia e serviços Ltda. 2004.
- FERNANDES. Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, Marco Antonio; FEERREIRA, Alexandre Lourenço; DALTO, José Luis; OLIVEIRA, Roberto. **Práticas de gestão de produção e operações**. Londrina: Universal, 2012.
- FRIED, Jason; HANSSON, David Heinemeier. **Reinvente sua empresa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- CARVIN, David. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- HAKIN, Daniel. **Como produzir resultados**: uma visão 360 graus. São Paulo: Suma dvds e treinamentos, 2003.
- INSTITUTO EVALDO LODI. **Arranjos produtivos locais no Paraná**. Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação Universidade/Empresa. Curitiba: IEL, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Arranjos produtivos locais no Paraná** – APLs/4. Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação Universidade/Empresa. Curitiba: IEL, 2006.

KOTLER, Phillip. **Marketing de serviços profissionais**. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 8ª ed. São Paulo: Atlas. 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

LEMOS. Carlos. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil**: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. Rio de Janeiro: COPPE, Universidade do Rio de Janeiro, 2003.

MCFARLAN, Keith. **Aprender com programadores**. Revista HSM Management. São Paulo, ano 12, v.1. n. 70, 2008.

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Estratégia empresarial**: promovendo o crescimento sustentado e sustentável. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINADEO, Roberto. **1000 perguntas de marketing**. Rio de Janeiro: Thex, 1996.

NOBREGA, Clemente; DE LIMA, Adriano. **Innovatrix**: inovação para não gênios. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

Observatório da Indústria ( Fiep – PR), mar./fev., 2009, ano 06, n. 24, p. 13.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica**: foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

PETERS, Ruanne; BENSON, Herbert. **Coleção Harvard de administração**: uma pausa nas tensões. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: the lean startup. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANTOS, Javier; WYSK, Richard A; ORRES, José M. **Otimizando a produção com a metodologia Lean**. São Paulo: Leopardo, 2009.

SILVA, Luis Carlos Carvalho. **A liderança carismática**. Disponível em [www.endomarketing.com.br](http://www.endomarketing.com.br). Acesso em 29 de agosto de 2014.

SOUZA, César. **Você é do tamanho dos seus sonhos**. São Paulo: Editora Agir, 2010.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean office**: gerenciamento de fluxo de valor para as áreas administrativas. São Paulo: Leopardo, 2010.

### **Sites consultados**

[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1056/>

[www.endomarketing.com.br](http://www.endomarketing.com.br)

[www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)



**HORIZONTE ESTRATÉGICO INTERATIVO PARA PRÁTICA**

Livro e Sistema ideal para organizações públicas e privadas em que haja necessidade de compartilhamento de desafios com muitas pessoas. Quanto mais envolvidos se torna mais interessante a utilidade do Sistema HEIP.

#### **DIFERENCIAIS DO SISTEMA:**

- Flexível para BSC, GPD e outras ferramentas de estratégia e projetos;
  - Potencializa comunicação interna;
- É 100% em ambiente web – com acesso em qualquer lugar com Internet;
- Multiusuários – Muitas pessoas podem acessar ao mesmo tempo e redistribuir ações;
- Oferece rastreabilidade das ações por projeto, diretriz, meta, ação, responsável, setor e plano de custos;
- Tem comunicação potencializada por ferramentas de reunião e comunicação interna;
  - Oferece possibilidade de diagnósticos avançados de gestão;
    - Versatilidade de uso;
  - Níveis de acesso distintos administrados para cada usuário;
    - Apresenta logins individuais;
    - Finanças estratégicas;
  - Sistema de gerenciamento de prioridades individuais.

## OS AUTORES:

OS AUTORES TÊM UMA VIVÊNCIA DE ANOS NA ÁREA DE GESTÃO SENDO REQUISITADO PARA PALESTRAS, CURSOS E CONSULTORIAS NOS MAIS DIVERSOS PONTOS DO PAÍS:



**Marcelo Silveira Dalle Teze** é jornalista profissional com passagem por jornais de representatividade no sul do país; administrador habilitado em Marketing; especialista em Gestão de Pessoas; MBA em Gestão Industrial, além de possuir conhecimentos em análise de sistemas, estratégia e gestão da qualidade. Professor de ensino superior, tem experiência em palestras, consultoria e cursos. Participou em projetos que renderam a conquista do Prêmio Top de Marketing ADVB-PR em 2002 e 2011 entre diversas outras iniciativas de sucesso ligadas as áreas de gestão pública e privada.



**Vanderlei Pinheiro Correia** é Administrador - UTFPR; especialista em Gestão de Pessoas – Faculdade Mater Dei; especialista em Marketing Corporativo - UTFPR; especialista em Comunicação Estratégica e Redes Sociais – Fadep e MBA Gestão Industrial – Senai. É instrutor, palestrante e possui habilidades em consultorias em diversas áreas. Participou de projetos que renderam reconhecimento como o 2º lugar nacional em Projetos de Comunicação Interna promovido pela Unimed Nacional e elaborou o case do Prêmio Top de Marketing ADVB-PR em 2011.



**André Luiz Mazzardo** tem formação superior na Área de Tecnologia em Automação Industrial com experiência aprofundada, com mais de 10 anos de atividades, em hardware e software. Conhecimento que lhe rendeu sucesso no empreendimento da Ecol Brasil que demanda seus conhecimentos em processos industriais, análise e desenvolvimento de softwares e estruturação de projetos.

“A estratégia é como o conhecimento, não se esgota. Quanto mais você aplica, há muito mais para aprender e avançar. O seu uso é uma prática permanente e disseminada em boa parte de nossas empresas e o interesse e as adesões têm sido significativos nos últimos anos.”

**Paulo Skaf – presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP**

“Não consigo ver a gestão de uma empresa sem pensar a estratégia. Seria importante disseminar métodos mais simples para viabilizar a adoção por um universo maior de empresas.”

**Edson Campagnolo – presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP**

“A estagnação é um risco que pode indicar retrocesso: o gestor, sem o tempo necessário para pensar maior, refletir, compartilhar ou formatar desafios para executa-los descentralizadamente corre riscos. Poderá ficar restrito a atividades limitadas a seu pensamento e a sua força de acompanhamento e execução, condenando sua organização a provável limitação.”

**Cláudio Petrycoski – presidente da Atlas Eletrodomésticos**

“O prefeito tem que ser o primeiro exemplo de motivação para o alcance de um novo futuro. O próprio servidor se sente motivado em transformar o seu município, demonstrando-se feliz por ver aquilo que é proposto acontecendo e gerando transformações na vida da própria comunidade.”

**Elson Munaretto - ganhador da Etapa Nacional do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**

“Vontade e atitude podem, com a definição previa dos caminhos a tomar, fazer imensa diferença no futuro da organização. Somos hoje o que definimos no passado.”

**Valter Trojan – diretor geral da Aramart Indústria de Aramados**

## **Acesse o que há de mais avançado em Gestão Estratégica e Projetos**

Compartilhamento web que gera resultados: receba a licença de uso do software\* e livro com cases, pesquisas e depoimentos de quem vive a administração pública e empresarial.

\*Licença de uso limitado ao Plano Prata por 12 meses.

**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**

**Você está com a versão gratuita do Livro que possui versão impressa. Você pode ter também acesso gratuito ao Plano Bronze.**

**Conheça recursos que só o HEIP pode oferecer para sua organização, seja ela pública ou privada. Conheça a versão demonstrativa do software HEIP cadastrando seu e-mail em [www.heip.com.br](http://www.heip.com.br) ou adquira nossos planos que atendem de pequenas a grandes atividades públicas ou privadas.**

**Ative o Plano Bronze, free, por 30 dias em**

**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**

**Você também pode adquirir o Plano Prata e obter seu livro físico.**

## **UM SOFTWARE QUE:**

- **Potencializa seu monitoramento de ações de tudo o que está ocorrendo**
- **Estabelece foco nas ações práticas, pós definições estratégicas**
- **Melhora a comunicação interna**
- **Torna a equipe de profissionais mais**
- **Dinamiza e facilita compartilhamento de ações e conteúdos**
- **Tudo em ambiente WEB.**



**[www.heip.com.br](http://www.heip.com.br)**