

Vol 5 Issue 8 May 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Manichander Thammishetty
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



Review Of Research



PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MC TREINAMENTO EM DESENVOLVIMENTO – EURODATA



Danielle Gomes Soares¹, Marília Nathalia Lopez Pontes¹, Ronaldo Adriano de Souza¹
Prof. Odiléa Monteiro de Carvalho, Msc.² & Prof. Marcello Pires Fonseca, Esp.²

¹Acadêmicos de Administração do Centro Universitário do Norte - UNINORTE /
Laureate International Universities

²Professores e Pesquisadores do Centro Universitário do Norte - UNINORTE / Laureate
International Universities, Estado do Amazonas – Brasil

ABSTRACT:

For this article we defined the subject of Strategic Management , a case study on the company MC Training EURODATA development, with the following overall objective: To propose improving the strategic management process in the company. In addition to the general purpose three specific objectives were defined: Identify how is the current Strategic Management process; Analyze the current strategic management of the company; Propose actions to improve the strategic management process in the company. The importance of the problem is to show a clear and objective way how difficult that the company is going, so you can solve as soon as possible the most relevant difficulties. The methodologies used were bibliographical research, field research and desk research. The deployment phase was given by proposing improvements that will be addressed later.

KEYWORDS: improvements; planning; Strategic management.

RESUMO:

Para esse artigo científico definiu-se o tema de Gestão Estratégica, um estudo de caso na empresa MC Treinamento em desenvolvimento EURODATA, com o seguinte objetivo geral: Propor

melhoria do processo de gestão estratégica na empresa. Para complementar o objetivo geral foram definidos três objetivos específicos: Identificar como ocorre o atual processo de Gestão Estratégica; Analisar a atual Gestão Estratégica da empresa; Propor ações de melhoria do processo de Gestão Estratégica na empresa. A importância do problema consiste em mostrar de maneira clara e objetiva qual a dificuldade que a empresa está passando, para que se possam resolver o mais rápido possível as dificuldades mais relevantes. As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo e pesquisa documental. A fase de implantação deu-se através de propostas de melhorias que serão abordadas posteriormente.

Palavras-chave: Melhorias; Planejamento; Gestão Estratégica.

1. INTRODUÇÃO

A empresa objeto de estudo de caso deste artigo científico, é a empresa Mc Treinamento em Desenvolvimento Ltda, que atende pelo nome fantasia Eurodata. Atualmente situada na Av. Joaquim Nabuco, número 1626, na cidade de Manaus-AM. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a empresa trabalha com um quadro enxuto de funcionários, que se divide proporcionalmente de acordo com suas necessidades internas. A Eurodata atua com serviços de cursos profissionalizantes, aproximadamente relacionadas a mais de 20 áreas, voltada para o mercado com o foco para as necessidades e desejos de seus clientes.

O setor de cursos de treinamentos está altamente competitivo e as empresas se preocupam em oferecer um alto padrão de qualidade em seus serviços, buscando o diferencial.

As razões pelas quais levaram a escolha do tema proposta de melhoria na gestão estratégica é que através deste método de gerenciamento a empresa estabelece as bases, por meio de modelos conceituais e de governança para identificar as oportunidades para criar valor para as partes interessadas, transformando esse valor em lucratividade e sustentabilidade.

O principal objetivo deste estudo é aliviar a sobrecarga de atribuições sobre o gestor da empresa, objeto de pesquisa, e contribuir com ferramentas que o auxiliem a melhorar a atual gestão estratégica. Richardson (2012) define os objetivos como sendo o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa.

O ganho para empresa com a melhoria no processo de gestão estratégica é a maior flexibilidade visto que a organização deve estar preparada para mudanças, aceitando novas idéias, podendo ser mais criativo e inovador para obter uma melhor estrutura que satisfaça os clientes, permitindo uma visão mais ampla do negócio e fluxo de atividades no ambiente de trabalho, com a descentralização do controle das atividades. Após isso, o gestor poderá ter um melhor tempo disponível para realizar o planejamento estratégico. Rosa (2001) citou que o planejamento estratégico nada mais é do que uma ferramenta que fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa.

Alguns dos pontos críticos identificados na empresa foram: A administração geral e os processos decisórios da empresa, a gestão de tecnologias e os sistemas de informações e a gestão setorial para a elaboração de um projeto propondo melhoria na área escolhida. De acordo com Fleury e Fleury (2001) é imprescindível que as organizações desenvolvam suas competências estando alinhadas às escolhas estratégicas adotadas.

Através de estudos teóricos sobre gestão estratégica e por meio de análises no ambiente interno da empresa, foram propostos sugestões de melhorias nas áreas críticas da empresa, a fim de auxiliar o gestor nas tomadas de decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, sugerida no século IV a.C., e significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, referia-se à arte e a ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra (TAVARES, 2010, p. 254).

Segundo Kaplan e Norton, (2000, p. 28) “A estratégia é um processo contínuo. A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança”.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Ainda segundo os autores uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG E QUIN, 2001, p. 20)

Segundo Oliveira (2013, p. 331) “estratégia é o caminho, maneira ou ação formada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, os objetos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Ter uma estratégia definida e concentrar esforços e recursos em prol do planejamento estratégico só faz sentido se a organização for amparada por um bom alicerce. Entre os quais se destacam a missão, visão e valores que a empresa define para sua existência, onde a visão seria a idealização de algo e se envolve no processo de torná-la realidade, a missão significa uma tarefa que é recebida, ou seja, o que a empresa se propõe fazer e os valores são as crenças e atitudes que descrevem como a empresa atua, definindo uma "ética", seu próprio código de conduta, para a atuação das pessoas e da organização como um todo.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Entende-se por gestão estratégica o processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo.

Segundo Costa (2010, p. 56) “visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, se sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas os previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas”.

“A gestão estratégica visa reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo” (TAVARES, 2010, p. 22).

As cinco forças estudadas por Porter (1989) orientam os gestores a analisarem o macro ambiente que rodeia as organizações e norteia as tomadas de decisões para o processo de gestão estratégica. Destacam-se tais forças:

- a) A ameaça de novos entrantes.
- b) O poder dos fornecedores.
- c) O poder dos clientes.

- d) A ameaça de substitutos.
- e) A rivalidade entre os atuais concorrentes.

A análise das cinco forças deve revelar grandes diferenças dentro de setores muito amplos, indicando a necessidade de ajustar as fronteiras setoriais ou as estratégias decorrentes.

A estrutura das decisões da empresa é conceituada como um modelo de tomada de decisões estratégicas por intermédio de um sistema prático de objetivos, utilizando perfis de sinergia e potencialidades da organização, por meio do processo da Gestão Estratégica. O conceito de estratégia situa-se dentro dos focos diversificação e internacionalização, por meio da análise da competitividade das empresas. A aplicação da estratégia dependerá da necessidade do potencial empreendedor, do planejamento de transformação da postura estratégica e do diagnóstico do potencial interno e externo da organização mediante a Gestão Estratégica.

2.3 DIFICULDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Tavares (2010, p. 227) a análise do ambiente interno deve proporcionar indicações e direções das modificações a serem introduzidas, visando tornar a organização apta à implementação de estratégias a serem desenvolvidas a partir do processo de gestão estratégica.

Os fatores mais usuais, a priori, que podem interferir negativamente no processo de gestão estratégica podem estar afeitos às pessoas, aos grupos, aos componentes do sistema de apoio adotado e ao processo definido para sua condução. Conforme relacionado no Quadro 01.

Quadro 01 – Dificuldades no processo de Gestão Estratégica.

Dificuldade	Conceito
Fatores afeitos a grupos e pessoas	É a resistência a mudanças em nível de grupos ou a nível individual, relacionado a cultura organizacional
Fatores afeitos aos componentes de apoio	Trata-se da ausência da prática do aprendizado organizacional e falta de informações apropriadas ao processo decisório.
Fatores afeitos ao processo	.Refere-se à alocação insuficiente do tempo dos envolvidos, falta de recursos necessários para implementar o processo, enfoque nos sistemas e não no problema, ausência ou falha na leitura ambiental.

Fonte: Adaptado de Tavares (2010, p. 395-406).

2.4 READEQUAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Alguém poderia considerar que bastaria completarmos um processo de mudança e adequação estratégica e tudo estaria bem, e continuaria bem dali pra frente. Mas infelizmente essa consideração não é tão auspiciosa como parece, pois o ambiente não se estabilizará nesse novo estágio: tudo continuará mudando, sempre, e cada vez mais rapidamente. Essa situação inevitável faz que a organização precise considerar, continuamente, novas, e novas, e novas... mudanças (COSTA, 2007, p. 72). Ainda segundo o autor podemos observar no Quadro 02 alguns elementos de transformação contínua.

De acordo com Oliveira (2011, p. 281) Nenhum executivo, no entanto, pode ter, em sua consciência, dúvidas sobre a validade do planejamento estratégico para as empresas, pela simples dificuldade de identificar quais decisões seriam adotadas sem sua existência.

Quadro 02 - Elementos de transformação contínua.

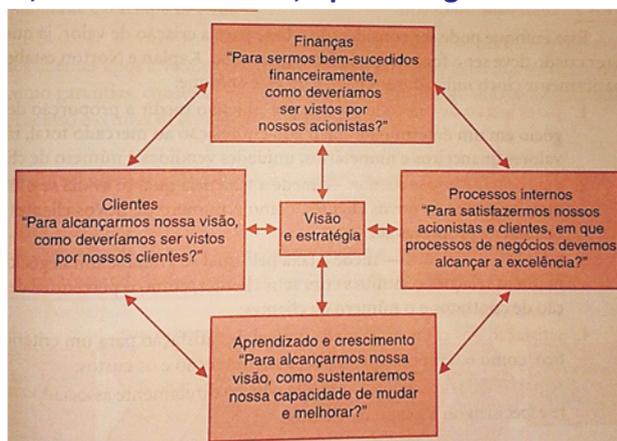
Vigilância estratégica	As organizações modernas têm implantado um processo de transformação contínua, em que as mudanças passam a ser feitas em tempo real.
Gestão estratégica com base nas premissas e cenários	A organização deve agir, proativamente, na medida do possível, para tomar iniciativas e assegurar que determinadas premissas esperadas e desejáveis venham a se realizar.
Sucesso estratégico pela intuição dos fundadores	Esses fundadores não apenas tiveram uma percepção inicial feliz, mas, ao longo do tempo, foram capazes de perceber as mudanças no ambiente e adaptar intuitivamente sua organização para tirar vantagem dessas mudanças.

Fonte: Adaptado de Costa (2007, p. 73 e 74).

2.5. BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme Costa (2007, p. 361) Os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional de quatro perspectivas: enfoque financeiro, enfoque no cliente, enfoque nos processos internos e enfoque no crescimento e aprendizagem. Conforme ilustrado na FIG. 1.

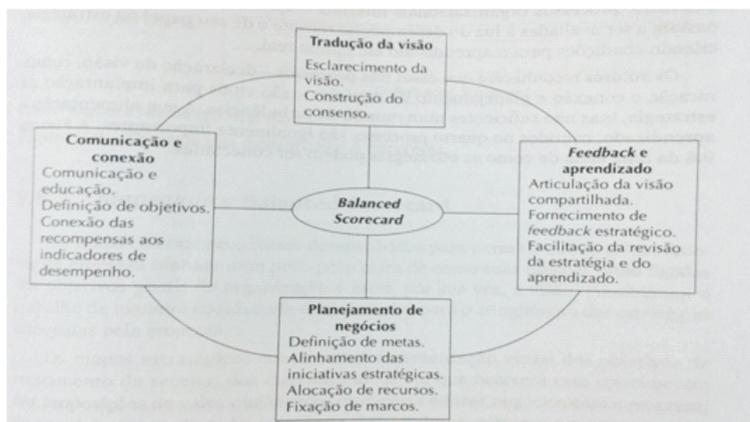
Figura 1 - Os quatro enfoques do BSC: Finanças, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento.



Fonte: Kaplan e Norton Costa (1997, apud Costa, 2007, p. 361)

O Balanced Scorecard contribui para tornar transparentes os desempenhos de quatro processos gerenciais, que isoladamente ou em conjunto, contribuem para a conexão da estratégia com os objetivos de curto prazo ou metas. Esses processos são: Tradução da visão, comunicação e conexão, planejamento de negócios, feedback e aprendizado (TAVARES 2010, p.321), conforme ilustrado na FIG. 2.

Figura 2 - Gestão Estratégica: Quatro processos gerenciais.



Fonte: Tavares (2010, p. 321)

Essa ferramenta apóia-se no reconhecimento de que as medidas de desempenho podem focalizar o futuro e não apenas o registro do desempenho passado.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2) O Balanced Scorecard permite que as Empresas acompanhem o desenvolvimento financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Conforme Tavares (2010, p. 316) corresponde ainda ao desdobramento da visão e da estratégia da organização nas prioridades traduzidas em objetivos e medidas (FIG. 3).

Figura 3 - Exemplo de atividades constantes em um Balanced Scored.

Perspectiva Financeira	
Metas	Indicadores
Sobreviver	Fluxo de caixa.
Crescer	Crescimento trimestral das vendas. Lucro operacional por divisão.
Prosperar	Aumento da participação de mercado, Retorno sobre o patrimônio líquido.
Perspectiva do Cliente	
Metas	Indicadores
Novos produtos	Porcentagem de novos produtos nas vendas.
Novos clientes	Porcentual de novos clientes conquistados sobre a base de clientes atuais.
Manutenção dos clientes atuais	Redução do índice de migrações de clientes para concorrentes.
Perspectiva Interna da Empresa	
Metas	Indicadores
Capacidade tecnológica	Processos de fabricação em comparação com os dos concorrentes.
Excelência na fabricação	Duração dos ciclos. Custos unitários. Rendimento.
Lançamento de novos produtos	Porcentual de lançamento de novos produtos sobre os produtos atuais.
Perspectiva de Inovação e Aprendizado	
Metas	Indicadores
Liderança tecnológica	Aquisição de maquinário da última geração.
Capital intelectual	Conquista e retenção de talentos.
Inovação	Inovação em produtos e em processos.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, apud Tavares, 2010, p.316).

3 METODOLOGIA

A metodologia trata-se dos métodos a serem utilizados no desenvolvimento do projeto. Na metodologia constam todos os procedimentos envolvendo a pesquisa, os métodos abordados e o tempo estimado, de forma organizada e estruturada. O procedimento utilizado para esse artigo científico é o estudo de caso da empresa MC Desenvolvimento em Treinamento. Segundo Stake (1994,

p. 236) estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. A metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados privilegiou a abordagem qualitativa e os dados foram coletados principalmente através de entrevistas individuais estruturadas.

3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental consiste em identificar, examinar e apreciar os documentos com um intuito particular e, nesse caso, recomenda-se a utilização de informações paralelas e simultâneas para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. Para a análise documental foram utilizados dois tipos de documentos.

O primeiro destes documentos é o bibliográfico, fazendo o levantamento de fundamentações teóricas sobre gestão estratégica nas empresas. Já no segundo procedimento foram analisados documentos internos da empresa (Planos de metas, atas de reunião, etc), que ajudaram a identificar os processos estratégicos atuais.

De acordo com o check list de análise documental, os documentos que a empresa possui são muito importantes, pois mostra que a mesma possui objetivos e estratégias de negócio, além disso, com esses documentos a empresa tem respaldos por qualquer falha de comunicação que possa ocorrer pois está tudo registrado nos documentos. Foi solicitado ao gestor documentos para levantamento de fundamentações teórico sobre gestão estratégica nas empresas, o mesmo desconhece desse documento.

3.2 ENTREVISTA

A entrevista é o método de comunicação direta entre duas pessoas, onde os dados são fornecidos pelo entrevistado e registrado pelo entrevistador. Com o objetivo de analisar a percepção do gestor e também dos funcionários, foram elaborados dois roteiros de entrevistas e aplicados separadamente entre o gestor da empresa e seus colaboradores. Essas entrevistas são classificadas como entrevistas estruturadas, “uma entrevista construída com tais perguntas pré-formuladas” (RICHARDSON, 1999, p. 161).

Conforme análise do roteiro de entrevista notou-se que os funcionários sabem quais são suas metas, sua missão e visão da organização. O gestor e os funcionários acreditam que a maior dificuldade para que a mudança estratégica ocorra são obstáculos culturais, pois há resistência de algumas pessoas para seguir as normas da empresa.

3.3 OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta compõe um dos principais instrumentos de coleta de dados nas abordagens qualitativas. A experiência direta é o melhor teste de constatação do acontecimento de um determinado assunto. Para este trabalho foi utilizado a observação direta intensivo, cujo objetivo é realizar um contato direto com a empresa, por meio de visitas de campo para obter as informações necessárias.

Durante a observação direta na empresa MC Treinamento em Desenvolvimento, foi possível notar que o processo de gestão estratégica ainda ocorre de forma centralizada, cujo somente o gestor tem a responsabilidade sobre as decisões da empresa. Contudo, positivamente a empresa está aberta às mudanças, já que agora a mesma está com um quadro de funcionários renovado. De acordo com o que foi notado, a principal dificuldade para que ocorra as mudanças, parte de um princípio cultural, o que é muito comum na maioria das empresas, as organizações possuem um certo bloqueio para

mudanças, principalmente quando as atividades são desenvolvidas de forma rotineira e a um longo tempo.

Como a Eurodata é uma franquia, ela praticamente segue os mesmos princípios da filial, porém nota-se que o gestor procura desenvolver uma cultura interna. Além disso, fisicamente os princípios da empresa estão ao alcance dos funcionários e a maioria mostra ter conhecimento dos mesmos.

4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

O principal objetivo deste artigo científico está em propor a melhoria do processo de gestão estratégica na empresa Eurodata. Com base nesse objetivo foram desenvolvidas as seguintes metas:

Meta 01 – Identificar como ocorre o atual processo de gestão estratégica da empresa, com o prazo até o dia 30 de agosto de 2015;

Meta 02 – Analisar a atual gestão estratégica da empresa, com o prazo até o dia 30 de setembro de 2015;

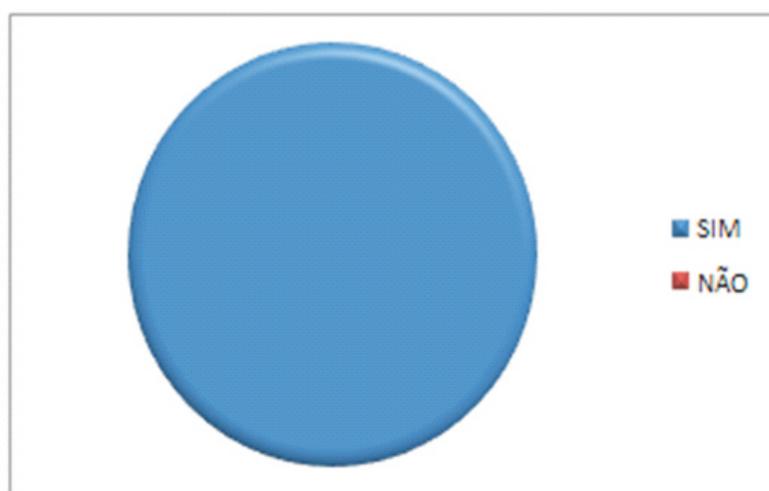
Meta 03 – Propor ações de melhoria do processo de gestão estratégica na empresa, considerando o prazo final até o dia 30 de outubro de 2015.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Os primeiros objetivos deste estudo de caso foram a identificação e análise da atual gestão estratégica, e para isso, foi primordial entender quais são os sentimentos dos colaboradores, entender como eles enxergam internamente as tomadas de decisões e sua postura perante a empresa.

Na pesquisa feita sobre amostragem, foi perguntado se sabiam quais eram as metas da empresa e 100% dos funcionários disseram conhecer esse tópico, conforme se pode consultar no GRAF.1. E isso é um bom resultado, tendo em vista que a empresa presta serviços, e ambos devem estar alinhados sobre isso.

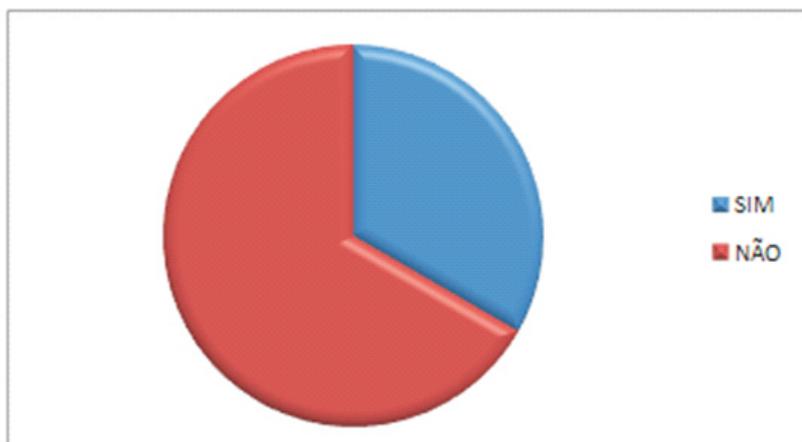
Gráfico 1 – Conhecimento dos colaboradores sobre as metas da empresa



Fonte: Equipe, 2015

Em outra questão, foi perguntado aos mesmos se possuem conhecimento sobre algum tipo de planejamento estratégico na empresa. Apenas 33% dos funcionários disseram possuir conhecimento sobre isso. O que mostra que é necessário haver uma maior divulgação sobre o planejamento e também uma maior participação dos colaboradores em relação a isso.

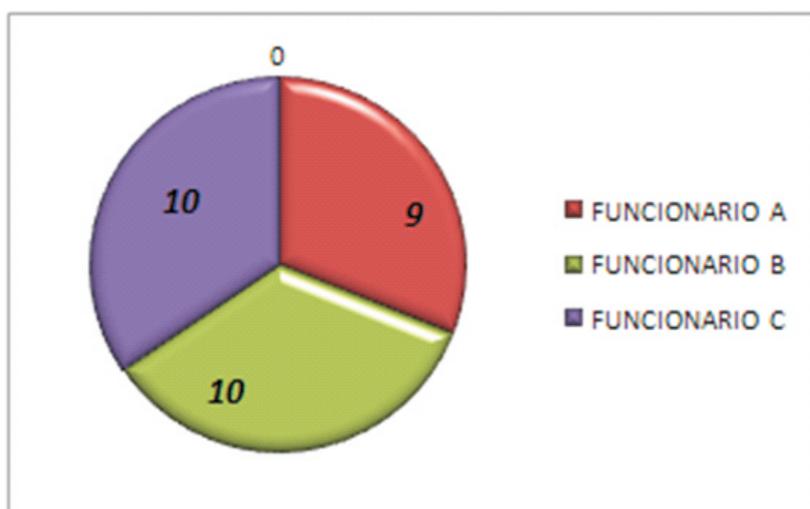
Gráfico 2 - Conhecimento dos colaboradores sobre o planejamento estratégico na empresa



Fonte: Equipe, 2015

Por fim, foram solicitados que os colaboradores fizessem uma avaliação de 0 a 10, para a atual gestão estratégica. Conforme GRAF. 3, a gestão foi avaliada positivamente pelos funcionários.

Gráfico 3 – Nota atribuída à atual gestão da empresa



Fonte: Equipe, 2015

Além da entrevista feita com os colaboradores, também foram feitos alguns questionários ao gestor da empresa, no Quadro 3 são possíveis verificar alguns pontos importantes, considerados pelo gestor durante sua auto-avaliação.

Quadro 3 – Auto-Avaliação do Gestor referente à gestão estratégica da empresa

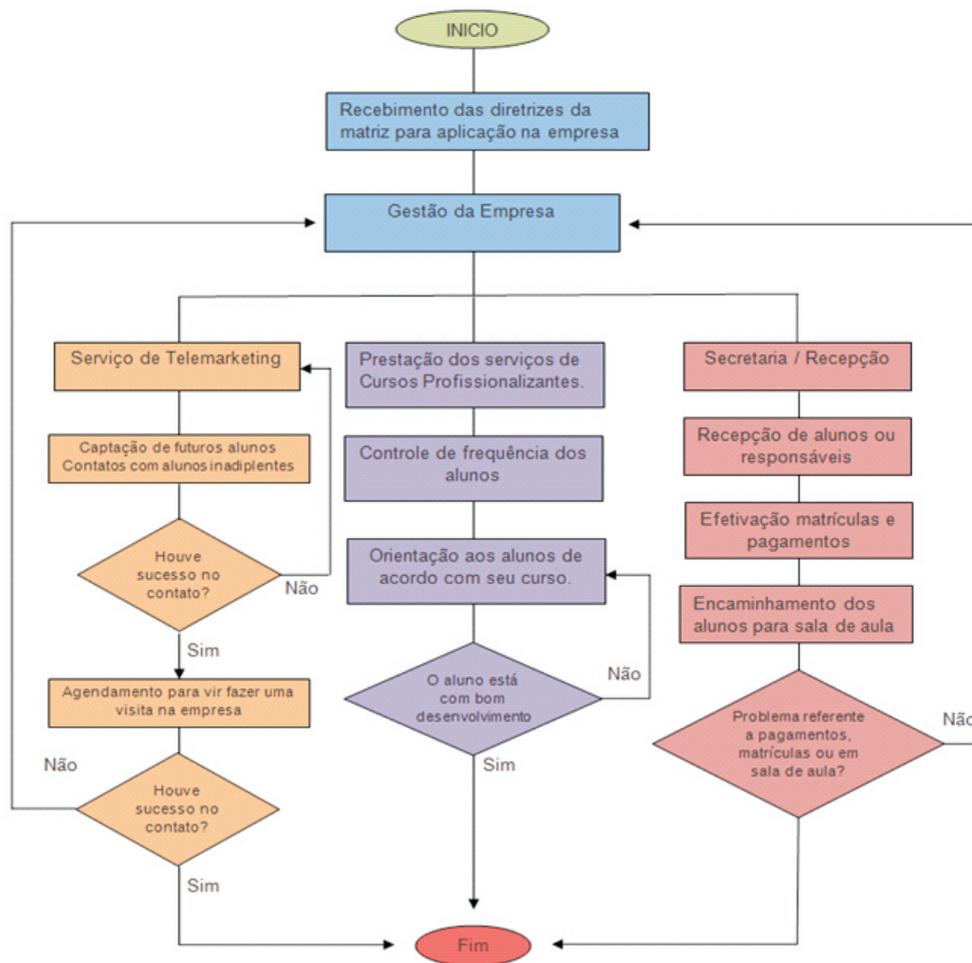
QUESTIONÁRIO COM O GESTOR	
PERGUNTAS	RESPOSTAS
Você acredita que a sua empresa esta motivada para utilizar alguma estratégia?	SIM
Sua empresa possui algum tipo de planejamento estratégico?	SIM
Já realizou algum diagnostico empresarial em sua empresa?	NÃO

Fonte: Equipe, 2015

4.2 FLUXOGRAMA

Durante as pesquisas, foram constatados que todas as atividades estavam voltadas para o gestor, impossibilitando que o mesmo pudesse exercer atividades mais estratégicas e para o crescimento da empresa. Conforme se pode verificar na FIG. 4, logo após receber as diretrizes da matriz, o gestor era o principal responsável por todos os serviços (Serviço de telemarketing, área pedagógica e de recepção).

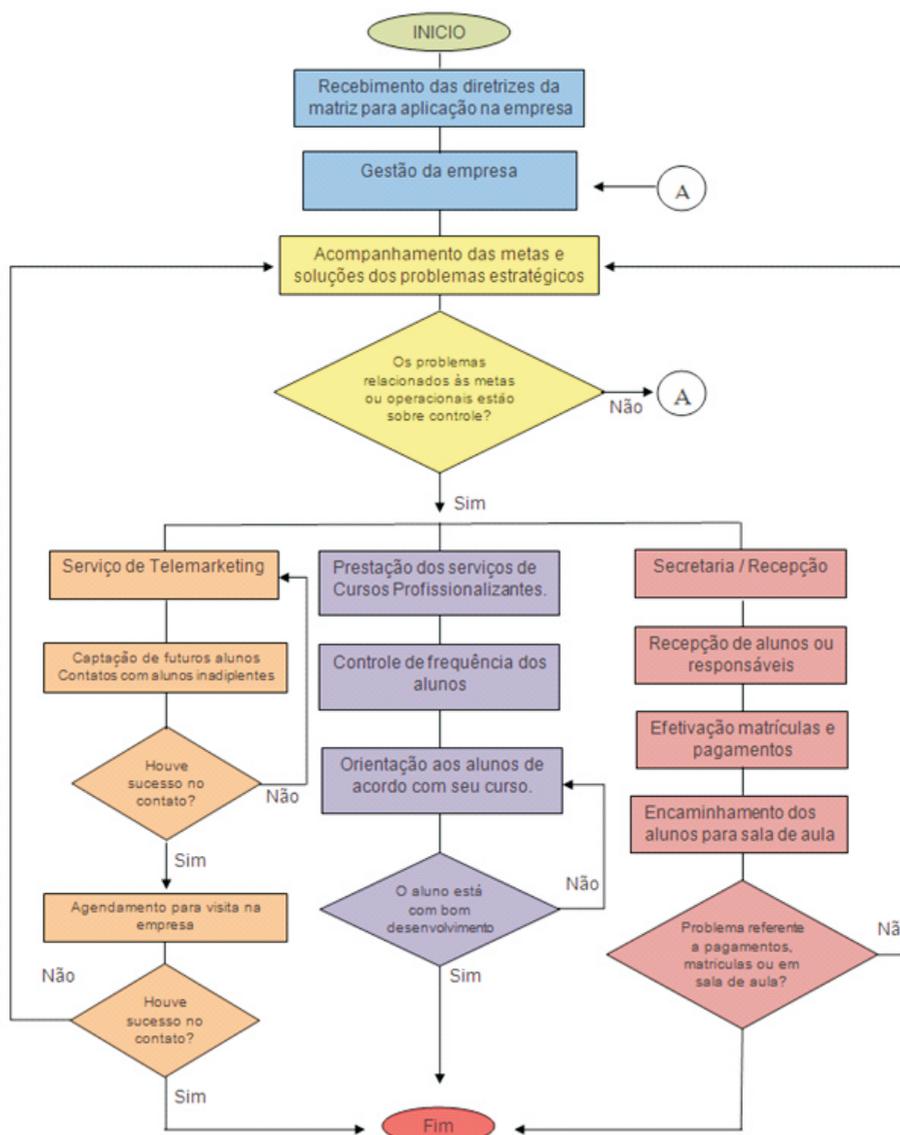
Figura 4 – Fluxograma atual da empresa Eurodata



Fonte: Equipe, 2015

Então, foi proposto para a empresa, a contratação ou promoção de um funcionário para que este pudesse dividir as atividades administrativas com o gestor, tendo como principal objetivo a otimização do tempo de trabalho do mesmo. Conforme se pode notar na FIG. 5, a sobrecarga de atribuições sobre o gestor será dividida e ele terá mais tempo para se dedicar às suas atividades estratégicas, intervindo nas questões operacionais apenas em casos onde os responsáveis imediatos para solucioná-las precisem de suporte.

Figura 5 – Fluxograma proposto da empresa Eurodata



Fonte: Equipe, 2015

Com o passar dos meses, o gestor acabou contratando e criando dois novos cargos. O primeiro é um cargo de supervisor pedagógico, cuja pessoa que o assumiu está totalmente voltada para o ensino e para os instrutores, e também atendimento dos alunos em relação aos cursos. O outro cargo é o consultor de vendas externas, antes o próprio gestor desempenhava essa função.

O fluxograma proposto para a empresa não foi utilizado, porém diante dessas duas contratações, pode-se dizer que o objetivo de diminuir a sobrecarga do gestor foi cumprido, já que agora ele possui maior tempo para administrar e focar no setor no marketing da empresa.

4.3 PROGRAMA DE SUGESTÃO DE MELHORIAS E REDUÇÃO DE CUSTOS

Durante a entrevista e até mesmo durante as visitas, percebeu-se que alguns funcionários pouco se envolvem no planejamento estratégico da empresa, tendo em vista que apenas 33% dos funcionários disseram possuir conhecimento sobre o atual planejamento estratégico.

Com base nisso, foi proposto para a empresa a implantação do programa de sugestões de

melhorias, com o intuito de aperfeiçoar os processos internos e gerar uma melhor integração dos funcionários com a gestão estratégica. Além disso, as pessoas que trabalham operacionalmente possuem uma melhor visão de quais processos podem ser simplificados, melhorados e também onde pode haver uma redução de custos.

Foram entregues ao gestor um fluxograma de como deve funcionar a ferramenta, quais as ações são feitas pelos colaboradores e as ações da empresa para que o programa funcione. Também foi desenvolvido o formulário de identificação de melhorias, que deverá ser utilizado. Já em relação às premiações que deverão ser oferecidas aos colaboradores, este ficará a critério da empresa.

4.4 IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Toda empresa necessita avaliar sua eficiência e sua performance de algum modo. Organizações precisam analisar seu desenvolvimento produtivo, financeiro, suas metas de receitas futuras e qual o percentual de desenvolvimento que elas projetam para o próximo período.

Com base nessa necessidade, foi desenvolvido para a Eurodata um programa de gerenciamento, o Balanced Scorecard. Seu objetivo é simplificar e otimizar os controles de gestão com base em metas. O controle apesar de simples pode apresentar uma grande importância para a gestão, pois está focado nas principais áreas estratégicas, que são: O financeiro, o cliente, os processos internos, o aprendizado e crescimento, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4– Escopo do Balanced Scorecard.

FINANCEIRO			
OBJETIVOS	MEDIDAS	META	INICIATIVAS
CLIENTE			
OBJETIVOS	MEDIDAS	META	INICIATIVAS
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	MEDIDAS	META	INICIATIVAS
APRENDIZAGEM & CESCIMENTO			
OBJETIVOS	MEDIDAS	META	INICIATIVAS

Fonte: Equipe, 2015

Juntamente com este programa, foram desenvolvidos indicadores de análise organizacional (Gráfico. 4). cuja ferramenta, tem por objetivo acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. O foco dos indicadores desenvolvidos está nas despesas administrativas, absenteísmo dos funcionários, investimento e manutenção de ativos, planos e metas de novos clientes, etc.

Gráfico 4 – Indicador de análise organizacional

INDICATIVOS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL



Fonte: Equipe, 2015

A empresa apresentou um feedback positivo para as ferramentas desenvolvidas. Enxergou-as como oportunidades de obter dados estatísticos para o gerenciamento e usá-las como um método de motivação para as equipes de trabalho. Anteriormente a empresa estava apenas trabalhando com as metas de vendas de cursos, e não havia um indicador sobre isso. Com a ferramenta desenvolvida, agora é possível que o gestor possa trabalhar com o gerenciamento organizacional de modo geral.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Através desse estudo de caso, foi possível realizar pesquisas sobre o tema em questão, o que facilitou o brainstorming nas visitas realizadas com o gestor e os colaboradores, sendo possível a criação de um formulário para sugestões de melhorias, criação de uma planilha eletrônica para monitorar os indicativos e intervir no foco do problema e a definição de metas baseadas no Balanced Scorecard.

Foram alcançados os objetivos propostos para esse estudo de caso, onde o principal foco era no alívio de sobrecarga que estava com o gestor. E a proposta foi a contratação ou promoção de alguém com capacitação para tal atribuição. Propôs-se um fluxograma com alterações em relação ao atual, porém a empresa não adotou o fluxograma proposto devido ter realizado a contratação de duas pessoas, uma para o cargo de coordenação pedagógica e outro para supervisão comercial.

O estudo proporcionou uma grande contribuição para a empresa, pois através das pesquisas bibliográficas e das visitas técnicas realizadas pelos acadêmicos, com reuniões de brainstorming e considerando as incertezas do mercado influenciadas pelo fator político, o gestor considerou mais relevante delegar atribuições investindo em profissionais qualificados para exercê-las e dedicar mais tempo à gestão estratégica da empresa, monitorando tanto seu ambiente interno, com seus processos e metas; quanto o ambiente externo, procurando se adaptar, fortalecer e conquistar novos mercados.

Ainda assim, sugerem-se novas pesquisas na área de gestão estratégica, com foco no ambiente interno, no que diz respeito aos procedimentos de trabalho, divulgação da visão, missão e valores da empresa junto aos colaboradores. Pois quando todos sabem para onde estão indo fica mais fácil se chegar ao ponto desejado.

REFERÊNCIAS:

1. COSTA, Eliezer Arantes. Gestão Estratégica. 3ª edição, São Paulo: Saraiva, 2007.
2. FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 5, p. 183-196, 2001.
3. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
4. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
5. MINTZBERG, Henry; QUIN, James Brian. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.
6. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2013.
7. OLIVEIRA, Maria Marly de. Como Fazer Projetos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses. 5ª edição, São Paulo: Alsevier, 2011.
8. PORTER, Michael E., Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
9. BIBLIOGRAFIA
10. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e técnicas, São Paulo: Atlas, 1999

11. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: método e técnicas / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). 3. Ed – 14. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.
12. ROSA, J. A. Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários. São Paulo: STS, 2001.
13. STAKE, R. E. The art of case study research. London: SAGE Publications, 1995.
14. TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. 3ª edição, São Paulo, Atlas, 2010.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org