

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL
APLICADO À MICRO E PEQUENA
EMPRESA

Carlos Augusto Albermaz Nepomuceno

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Conclusão do curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” – MBA – Gerência Empresarial.

Taubaté – SP

1999

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL APLICADO
À MICRO E PEQUENA EMPRESA

Carlos Augusto Albermaz Nepomuceno

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Conclusão do curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” – MBA – Gerência Empresarial.

Prof. Dr. Edson A. A. Querido Oliveira

Orientador Prof. Orlandino Roberto Pereira Filho

Taubaté – SP

1999

NEPOMUCENO, C.A.A. Avaliação de Desempenho –
Monografia. Taubaté, 1999. 66p. Monografia de
Especialização em Gerência Empresarial – MBA –
Universidade de Taubaté.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Especialista Orlandino Roberto Pereira Filho Orientador

Professor Doutor Edson A. A. Querido Oliveira Membro

Professor Mestre Julian Cervantes Membro

Professor Doutor José Henrique Damiani Suplente

Dedico este trabalho à minha família e aos amigos e colegas, que me auxiliaram na realização do mesmo, oferecendo-me apoio, confiança e a certeza da obtenção do resultado satisfatório.

À minha esposa Vera e

à minha filha Lidia

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Orlandino R. Pereira Filho, pela habilidade com que orientou nosso trabalho.

Aos colegas e amigos da 1ª Turma do MBA – UNITAU – 1998, pelo apoio e amizade.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pela confiança em mim depositada.

Ao Eng. Paulo Roberto A. Nepomuceno, proprietário da empresa Brinko Brindes e Comunicação Visual, pela colaboração no fornecimento de informações úteis ao este trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	7
1 – INTRODUÇÃO	9
2 - DADOS HISTÓRICOS	13
3 – PLANEJAMENTO	17
4 - PLANEJAMENTO TÁTICO	22
4. 1 - Planejamento Mercadológico	23
4. 2 - Planejamento Financeiro	28
4. 3 - Planejamento de Produção	36
4.4 - Planejamento de Recursos Humanos	40
4. 5 - Planejamento Organizacional	44
CONCLUSÃO	47
ABSTRACT	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	53
LISTAS DE VERIFICAÇÃO	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fluxo de caixa de operações _____	29
Quadro 2 – Demonstração de Resultado _____	31
Quadro 3 – Balanço Patrimonial _____	32
Quadro 4 – Fluxo de Caixa _____	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das Empresas por Porte e Setor no Brasil _____	13
Tabela 2 – Distribuição do Pessoal ocupado segundo o Porte das Empresas no Brasil _	14
Tabela 3 – Distribuição da Receita / Valor Bruto da Produção Industrial segundo o Porte da Empresa por Setor no Brasil _____	14

LISTAS DE VERIFICAÇÃO

Lista de Verificação 1 – Auto-avaliação da empresa _____	58
Lista de Verificação 2 – <i>Marketing</i> _____	59
Lista de Verificação 3 – Estratégias Financeiras _____	61
Lista de Verificação 4 – Produção _____	63
Lista de Verificação 5 – Recursos Humanos _____	64
Lista de Verificação 6 – Organização _____	65

RESUMO

Este trabalho pretende ser um auxílio à quem inicia seu próprio negócio a sua legítima fonte de renda, sem a dependência de atividades complementares. Grande parte dessas novas empresas não possuem um produto (carro chefe da empresa) que possibilite sucesso por si só, e mal ou erroneamente administradas tendem a uma vida breve, com grandes perdas a seus empreendedores, tanto financeiras quanto morais. Gerenciar e administrar seus próprios recursos e, dos resultados obtidos, suprir suas necessidades básicas de sobrevivência sem se atrapalhar e/ou descontrolar, e saber quando alterar estratégias e rumos de atuação é o que pode definir o sucesso ou fracasso do empreendimento. Existem dados relativos a aberturas e fechamentos, além de insolvências de “pequenas empresas” que demonstram em números que, aproximadamente 60% das empresas que são abertas fecham ou, o que é pior, abrem falência num prazo médio de 3 (dois) anos. O enfoque dado neste trabalho, considerando já estudadas as potencialidades dos produtos oferecidos ou, em outras palavras, a diferenciação conseguida pela empresa ou sua vantagem operacional, bem como seus pontos fracos, e tendo já elaborado análises de mercado e conhecidas as oportunidades além do conhecimento das ameaças que o ambiente externo oferece, é o de “definir as atividades táticas a serem executadas para o bem estar da empresa”. A partir dos resultados obtidos no diagnóstico estratégico serão direcionados recursos nas atividades pré definidas e também em estudos e desenvolvimento de novos produtos, obtenção de equipamentos, análise de retorno de capital, etc. Todo este trabalho de planejamento das atividades e controle por meio de “mapas de acompanhamento”, formarão o que chamamos de Planejamento Tático da Empresa. Toda a atividade empresarial será monitorada pelos controles preparados para tal e eventuais desvios de percurso deverão ser

identificados, e ações corretivas tomadas visando manter as metas pré definidas e o melhor caminho a ser tomado. Será dispensada atenção especial à definição da “Missão” da empresa, ou seja: qual é o negócio da empresa?; por quê ela existe?; quais suas atividades atuais e pretendidas no futuro?; e como chegar onde se almeja? Definir atividades de treinamento, *marketing*, metas de aquisição de equipamentos e outros. Em paralelo a preparação e controle da empresa, espera-se focar as atividades da “Pessoa Física” envolvida, definir volumes mínimos de produção capazes de suprir as necessidades do proprietário, suas aspirações futuras, sua capacidade de capitalização na fase inicial das atividades e seu “fôlego”. Concluindo, definir a viabilidade da empresa, se o empreendedor deve investir, insistir e lutar pelo seu “SONHO”.

ABSTRACT

This work intend to aid those who are about to initiate or initiating their own business, making them the only source of revenue, with no other complementary income. Most of these new companies do not have “the” product which by it self will garantee its success, and badly or erroneously managed will die early, determining big losses to the entrepreneurs, either financial or moral. Managing their own resources and results obtained, supplying their basic needs for survival without loosing balance, as well as to know the moment in which should review strategy and methods of procedures, might determine the success or the miscarriage of the enterprise. Data related to companies that started or shut down, as well as or take which goes the bankruptcy, demonstrate that 60% of these new companies, close or collapse within na average time of 3 years. The focus of this work, considering already studied the probability of the products to be offered to consumers, in other words, the competitive advantage obtained by the firm or its operational advantage, as well as its weaknesses, and having already analyzed the market places opportunities, known the threaten from the environment, its to define the tact activities to be used to guarantee the companies welfare. From the results obtained in the strategic diagnostic, resources will be distributed to pre-define activities, studies and product development, acquisitions of equipment, ROI, etc. All this work plain such activities and to control them will constitute what we call the Tact Planning of the Company. All the activities within the firm shall be monitored by previously established controls and deviations that might eventually occur, will have to be identified, so that corrective actions can be taken aiming at maintaining the pre-defined goals. Special attention showed be given to the definitions of the company “Mission”, i.e., Why does

the company exist for?; What are the actual and future activities?; How will the company reach them?; Also define the training activities, marketing, goals, equipment acquisitions and others. In parallel to the preparation and control of the enterprise, there is an expectation to also focus the activities of the “physical person” involved, to define minimum volumes for production, which will be able to fulfill the needs of the entrepreneur, his or her future expectations, capacity for capitalization in the initial phase of the activities, in other words, his or her. Concluding, to define the probability for the company to succeed, whether the entrepreneur showed invest, insist, go for the “Dream”.

1 – INTRODUÇÃO

Os indivíduos são atraídos para os empreendimentos por inúmeros incentivos ou recompensas, que podem ser divididos em três categorias básicas: lucro, independência e estilo de vida prazeroso.

O lucro é o retorno financeiro de qualquer negócio e deve compensar seu proprietário por investir seu tempo próprio e economias no empreendimento antes deste apresentar resultados. Os empreendedores esperam lucros que não só os compense pelo tempo e dinheiro investido, mas também pelos “riscos” e pela iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios. O lucro situa-se, portanto, como um motivador muito poderoso. Podemos defini-lo como sendo a libertação dos limites de pagamento padronizado para trabalho padronizado.

A independência é outra compensação de um empreendimento. Sua importância como fator motivacional é evidente. Como exemplo, podemos citar o desejo de independência das pessoas que saem de grandes corporações e passam à dirigir um negócio próprio, como se estivessem dirigindo uma divisão de sua antiga empresa. Um estudo (Virarelli, 1991 *apud* Longenecker, 1997, p.7) demonstra que 38% de proprietários entrevistados nos Estados Unidos, definiram como razão principal para a criação de seu negócio, o desejo de ser seu próprio chefe. Podemos definir como sendo a libertação da supervisão e regras de organizações burocráticas.

A definição de “uma maneira prazerosa de viver” significa a satisfação pessoal que sentem em seus próprios negócios. Algumas pessoas definem seu trabalho como “diversão”. Podemos definir como sendo a libertação da rotina monótona e empregos não desafiadores.

Existem, porém, desvantagens e custos associados ao negócio que devem ser considerados ao se decidir por ser um empreendedor. Embora as compensações sejam tentadoras, deve-se ter em mente que “abrir um negócio” exige horas e horas de trabalho e muita energia emocional a ponto de pessoas reclamarem que um empreendimento exige muita energia deles. A possibilidade de fracasso é outra ameaça constante. Ao assumir os riscos do negócio próprio, a sombra do fracasso fica constantemente presente.

Portanto, ao assumir seu próprio negócio, empreendedores devem observar os prós e contras e avaliar se vale a pena ou não prosseguir com o projeto.

Os custos de um fracasso envolvem mais que os custos financeiros ao seu dono e seus credores. Eles envolvem riscos de natureza psicológica, social e econômica.

A fim de darmos forma e uma melhor percepção das técnicas aplicadas neste trabalho, estaremos sempre trabalhando com base na empresa Brinko – Brindes e Comunicação Visual, que será a referência de todas as medidas tomadas e a serem tomadas no decorrer do estudo. A empresa Brinko S/C Ltda. será, portanto, o nosso alvo e objetivo e estará sempre conosco.

A empresa Brinko constitui-se de uma empresa atuando no segmento de divulgação visual gerando produtos e prestação de serviços, fornecendo a seus clientes uma grande variedade de produtos personalizados próprios para a divulgação da marca, atividade, produto ou evento, seja qual for a necessidade. A base tecnológica em que a Brinko se apoia é a computação gráfica, com *Software* poderosos para a criação e geração de imagens. Em complemento, possui equipamentos para estampagem de camisetas, bonés, impressão e corte de vinil, impressão em padrão a jato de tinta e cera, produção de chaveiros, agendas, calendários, carteiras, pastas, *botoms* promocionais, *totens* para

lojas e muitos outros produtos. Todo produto é criado em microcomputador. A base forte da empresa está na capacitação tecnológica, talento criativo e familiaridade com os *softwares* de geração gráfica de seus proprietários e funcionários. Cabe a eles desenvolver para seus clientes produtos de qualidade que garantam a correta divulgação do produto alvo da campanha publicitária.

A empresa Brinko iniciou atividades de uma maneira totalmente artesanal e inesperada. Seu proprietário, engenheiro, ex-funcionário de uma empresa de produção e desenvolvimento de Sistemas Digitais de Controle (DCS), iniciou dentro de sua própria casa a execução de pequenos serviços, tais como a elaboração de *banners*, convites de festas, pequenos calendários, cartões pessoais e outros.

Com o decorrer do tempo, aquilo que deveria ser uma atividade de complementação, tornou-se o foco principal da atividade profissional. A partir da percepção do surgimento da nova empresa, foi necessário regulamentá-la na Prefeitura e Sindicato de Classe, viabilizando assim a participação em concorrências de maiores vultos, além da aquisição de equipamentos para a produção de maior diversidade de produtos em escalas mais comerciais. Surgiram aí os primeiros problemas da empresa Brinko:

- Era para ser uma atividade de complementação do orçamento doméstico e não a atividade principal;
- Seus controles de gastos, que até então não estavam voltados para uma estrutura empresarial, computavam pequenos ganhos e resultados somente aparentemente positivos;
- capital disponível para a criação da Brinko não era suficiente para uma empresa que deveria ser o foco principal das atividades;
- Embora envolvendo a totalidade de tempo de seus proprietários, a falta de controle

não propiciava um resultado conforme a necessidade exigia.

Os grandes desafios da Brinko estão aí apresentados. Deste ponto para a frente demonstraremos como estes assuntos foram, estão sendo e serão tratados, buscando o crescimento empresarial e a perpetuação da empresa.

A primeira etapa foi a busca de ajuda profissional e recorreu-se ao Sebrae para a obtenção de treinamentos e orientações de nível gerencial, com o fornecimento de livros e conselhos (Sebrae-SP – *Quero ser empresário – Meu projeto de vida*, 1998; Sebrae-SP – *O perfil das MPE's no Estado de São Paulo*, 1997; Sebrae-SP – *A voz e a vez dos pequenos empresários*, 1997). A partir deste ponto e com melhor entendimento sobre o que significa ter uma empresa, buscou-se ajuda para a identificação das oportunidades, problemas a serem atacados, planejamento empresarial e outros aspectos relevantes à gestão de negócios.

2 – DADOS HISTÓRICOS

Conforme mencionado no Sumário deste trabalho, a taxa de mortalidade das pequenas e médias empresas é bastante elevada, demonstrando grande despreparo dos profissionais que iniciam uma jornada empresarial. Afim de darmos maior consistência a este comentário, incluiremos abaixo alguns trechos de trabalhos realizados pelo Sebrae - SP que visam nos passar um perfil das Pequenas e Médias Empresas Paulistas.

Primeiro anexamos tabelas (fornecidas pelo IBGE) que apresentarão a Distribuição das empresas por porte e setor no Brasil, a Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte das empresas no Brasil e a Distribuição da receita/valor bruto da produção industrial segundo o porte da empresa por setor no Brasil.

Tabela 1

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE E SETOR NO BRASIL (em %)						
Setor	Composição					Número de Empresas
		ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾	
Indústria	15,02	81,35	13,65	4,41	0,59	100,00
Comércio	52,45	91,28	7,88	0,56	0,28	100,00
Serviço	32,53	93,64	5,43	0,48	0,44	100,00
Total	100,00	90,66	7,89	1,08	0,38	100,00

Fonte: IBGE - Censos Econômicos de 1985

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados

Tabela 2

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL OCUPADO SEGUNDO O PORTE DAS EMPRESAS NO BRASIL (em %)						
Setor	Composição Pessoal Ocupado					Total
	ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾		
Indústria	43,99	17,90	23,70	36,61	21,79	100,00
Comércio	33,00	51,13	29,14	7,76	11,97	100,00
Serviço	23,01	45,48	18,11	6,00	30,41	100,00
Total	100,00	35,23	24,23	20,08	20,46	100,00

Fonte: IBGE - Censos Econômicos de 1985

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados

Tabela 3

DISTRIBUIÇÃO DA RECEITA /VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL SEGUNDO O PORTE DA EMPRESA POR SETOR NO BRASIL (em %)						
Setor	Composição Receita/Valor Bruto da Produção Industrial					Total⁽⁵⁾
	ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾		
Indústria ⁽⁶⁾	57,38	5,77	17,29	41,90	33,05	98,01
Comércio ⁽⁷⁾	37,20	29,58	42,62	12,48	14,78	99,46
Serviço ⁽⁷⁾	5,42	34,36	22,12	9,86	33,22	99,56
Total	100,00	16,11	26,96	29,23	26,25	98,55

Fonte: IBGE - Censos Econômicos de 1985

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados

(5) Não inclui empresas sem declaração de pessoal ocupado

(6) Valor bruto da produção industrial

(7) Receita

Como podemos verificar nas tabelas acima, a participação das Micro e Pequenas Empresas no país é muito grande, totalizando 98,55% das empresas brasileiras.

Estes 98,55% de empresas representam 59,46% dos empregos existentes nas empresas.

E, finalizando, estes 98,55% de empresas no Brasil representam 43,07% da receita bruta da produção do país.

Como são números muito grandes, é justa a preocupação com a saúde física e financeira destas empresas. Abaixo vamos apresentar números da fragilidade das pequenas empresas e seus índices de mortalidade. São partes de um trabalho idealizado pelo Sebrae de São Paulo relativo às Médias e Pequenas Empresas Paulistas.

Este relatório parcial apresenta os primeiros resultados da pesquisa “Indicadores da Mortalidade das MPEs Paulistas”. Esta pesquisa tem como objetivo calcular a efetiva taxa de mortalidade das MPEs instaladas no Estado de São Paulo, até os três primeiros anos de vida das empresas, bem como identificar os fatores que são determinantes para o processo de fechamento dessas empresas. Esta pesquisa tem como base de referência o universo das empresas com registro na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP)¹.

Resultados da Pesquisa na RMSP

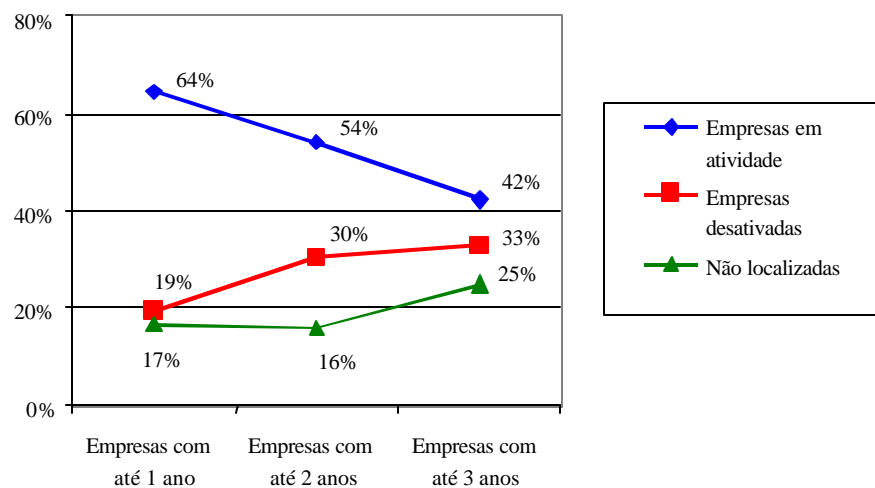
A partir do levantamento de campo realizado junto às 1.362 empresas de nossa amostra localizadas na RMSP, pôde-se constatar que cerca 64% das empresas com até 1 ano de existência foram “encontradas em atividade” (em funcionamento), 19% foram “encontradas desativadas” e 17% não foram localizadas.

Embora o número de empresas “encontradas em atividade” decresça ao longo do segundo e terceiro ano de vida, ainda assim 54% das empresas com até 2

Fonte: SEBRAE - SP (Pesquisa de Campo)

anos continuam funcionando e 42% das empresas com até 3 anos continuam funcionando.

Gráfico 1 – Estado em que foram encontradas as MPEs da RMSP



Podemos confirmar os dados apresentados no Sumário deste trabalho e reforçar a preocupação na atenção que deve ser dada às pequenas empresas, que se bem administradas podem tornar-se médias e, por que não, grandes empresas no futuro, fornecendo empregos, giro de capital, bem estar social e outros benefícios à nação e seus indivíduos.

3 – PLANEJAMENTO

A conceituação do que seja “Planejamento de uma empresa” depende da função deste planejamento, sua abrangência e sua amplitude.

Steiner, 1969 *apud* Oliveira, 1998, estabelece 5 (cinco) dimensões do planejamento, que são:

- A dimensão que aborda assuntos voltados à produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.;
- Outra dimensão corresponde a elementos tais como: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, etc.;
- Outra dimensão se caracteriza por elementos, tais como: a dimensão do tempo do planejamento, que pode ser longo, médio ou de curto prazo;
- Uma quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais e neste caso temos: planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.;
- A quinta dimensão corresponde às características do planejamento representadas pela complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal.

O próprio autor da divisão do planejamento nestas dimensões acrescenta que estes aspectos não são mutuamente exclusivos e suas linhas demarcatórias não são claras, mas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

O planejamento citado por Oliveira, 1998, não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois:

- Previsão corresponde a prever os eventos que poderão ocorrer com base em

registros de uma série de probabilidades;

- Projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado;
- Predição corresponde à condição em que o futuro tende a ser igual ao passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre este processo;
- Resolução de problemas corresponde à correção imediata de problemas,
- Planos correspondem ao documento formal e estático, resultado do planejamento ou da sua formalização.

O planejamento é resultado de um processo contínuo de exercício mental realizado pelos dirigentes de uma empresa. Ele representa a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Este processo de tomada de decisões deve conter, ao mesmo tempo, componentes individuais e organizacionais.

Os princípios gerais de um planejamento para os quais um executivo deve estar atento são:

- Contribuição aos objetivos, ou hierarquizar os objetivos;
- Precedência ou determinação da maior ou menor importância dos eventos;
- Penetração e abrangência desejada pela implantação das atividades previamente planejadas e;
- Maior eficiência, eficácia e efetividade que são:
 - Eficiência corresponde a: fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir custos;
 - Eficácia corresponde a: fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização dos recursos, obter resultados e aumentar os lucros;

- Efetividade corresponde a: manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade da empresa de coordenar constantemente esforços e energias na busca dos objetivos e resultados e na manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela seja eficiente e eficaz. A eficiência, a eficácia e a efetividade são as medidas usadas para se avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos a serem trabalhados são escassos e limitados.

O planejamento, considerando-se os grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir em 3 (três) tipos: o planejamento estratégico, onde encontram-se as decisões estratégicas da empresa com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam toda a empresa; o planejamento tático com as decisões táticas relacionadas aos objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa; e o planejamento operacional com suas decisões dentro deste nível, que têm o objetivo de operacionalizar as diversas tarefas definidas nos planejamentos dos níveis superiores.

Em nosso trabalho não entraremos nos detalhes e na tecnologia que foram utilizadas para a execução do planejamento estratégico da Brinko, mas apenas faremos pequenos comentários sobre ele.

O Planejamento Estratégico traçado apresentou formas de desenvolvimento empresarial a partir da implementação de decisões visando estruturar a empresa de maneira a torná-la rentável e, principalmente, “viável”.

A partir de um estudo estratégico procurou-se:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, ou seja, a diferenciação conseguida

pela empresa e que lhe proporciona vantagens operacionais no ambiente empresarial;

- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, ou seja, as situações inadequadas da empresa que lhe proporcionam desvantagens operacionais no ambiente empresarial;
- Conhecer e usufruir das oportunidades externas, que são forças ambientais incontroláveis pela empresa e que podem lhe causar um favorecimento estratégico;
- Conhecer e evitar as ameaças externas, ou seja, as forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à suas ações estratégicas.

Portanto, na avaliação estratégica da empresa, podemos obter:

1. A visão da empresa, ou as expectativas e desejos de seus proprietários, que é a de perpetuação e busca, cada vez mais, de uma melhor rentabilidade.
2. Análise interna e externa, ou o conhecimento do ambiente da empresa e onde a empresa está existindo, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

Neste trabalho foi verificada uma série de tópicos dos quais destacamos:

- Atuação em mercado estritamente regional (pelo menos nas dimensões atuais da empresa);
- Evolução tecnológica, ou estar sempre a frente de seus concorrentes no desenvolvimento de trabalhos com a utilização dos atuais recursos disponíveis;
- Desenvolvimento de fornecedores seguros e que possam ser considerados parceiros;
- Análise econômica e financeira, que não apresenta bons índices;
- Organismos governamentais e suas implicações financeiras e taxações;
- Concorrentes, onde buscou-se conhecer o potencial, capacidade criativa,

recursos financeiros dos principais concorrentes;

- Capacidade de penetração no mercado, ou seja, seu “*marketing*”.
3. A missão da empresa, ou seja o objetivo para o qual ela foi criada e a direção que espera-se dar à mesma. **A Brinko pretende ser a melhor empresa da região em divulgação promocional, com diferencial criativo e inovador que agregue valor a seus clientes e, a partir do domínio do mercado regional, expandir-se para um mercado mais amplo.**
4. Determinação da Meta Econômica e da Meta Financeira:
- Meta econômica é o resultado do lucro que a empresa deve atingir para que seu patrimônio seja remunerado de forma adequada;
 - Meta financeira é o resultado do lucro que a empresa deve atingir para que tenha condições de saldar, no tempo devido, as amortizações e demais dívidas e obrigações.

A Lista de Verificação 1 – Auto-avaliação da empresa, apresenta um roteiro de questões básicas à serem respondidas para a preparação de um estudo estratégico da empresa.

A partir dos estudos estratégicos criaram-se diretrizes que geraram outros estudos, mais específicos e localizados, para a busca dos objetivos a serem alcançados. A esta parte do gerenciamento de uma empresa costumamos chamar de Planejamento Tático que visa criar condições para o atendimento das diretrizes estratégicas porém, a análise agora passa a ser setorial dentro da organização da empresa.

4 – PLANEJAMENTO TÁTICO

Nesta etapa, objeto deste trabalho, abordaremos como serão dirigidos os trabalhos dentro da Brinko a fim de atingirmos os objetivos, metas e alcançarmos a “Missão” proposta para a empresa.

Após análise do resultado do Planejamento Estratégico que definiu os pontos de problemas da empresa e os objetivos a serem alcançados, buscando o crescimento e estabilização da empresa, foram definidas 5 (cinco) áreas distintas de trabalhos, baseado na itemização sugerida por Oliveira, 1998, p.47. Estes trabalhos serão abordados detalhadamente, definindo estratégias para a implantação das ações necessárias para alcançar as metas estabelecidas. As áreas de atividades definidas para o Planejamento Tático são:

- Planejamento Mercadológico, que determinou a elaboração de estratégias para a solução de problemas tais como: estudo para determinação da situação atual da empresa com relação à sua imagem perante o mercado “alvo”, determinação da melhor localização física da empresa dentro das possibilidades atuais, determinação de estratégias de divulgação e *marketing* da empresa, estudo de composição de preços compatíveis com o mercado.
- Planejamento Financeiro, que determinou a elaboração de estratégias para a execução de controles financeiros na avaliação da performance da empresa, tais como: elaboração de controles diários de vendas, elaboração de demonstrativos do tipo balanços financeiros anuais próprios para apresentação ao fisco e balanços mensais para controles internos da empresa.
- Planejamento de Produção, que determinou a elaboração de projetos de ampliação

física e de equipamentos da empresa, adaptando-a às necessidades produtivas projetadas e à elaboração de controles de produção e do produto.

- Planejamento de Recursos Humanos, que define os trabalhos envolvendo os investimentos em treinamento e desenvolvimento tecnológico, estudos e controle do custo e manutenção de funcionários, benefícios, a escolha da empresa de contabilidade e definição de seu envolvimento na empresa.
- Planejamento Organizacional com a elaboração de normas, procedimentos, métodos, organogramas com as definições quanto ao tipo da empresa, níveis decisórios e hierarquia.

4.1 - Planejamento Mercadológico

Como primeira etapa para o planejamento do *Marketing* da empresa (Resnik, 1990, p.83; Longenecker, 1997, p.182) devemos considerar alguns itens:

- Noção plena e clara da missão da empresa, considerando os objetivos da empresa em relação aos clientes, produtos e serviços;
- Analisar os clientes atuais e potenciais, a região demográfica de atuação e as necessidades tangíveis e intangíveis de compras;
- Mercadorias e serviços considerando a diferenciação de produtos, a satisfação do cliente, a qualidade, o projeto, a aparência, o *feedback* do cliente, as melhorias a serem implementadas e os custos de produção e distribuição (entrega);
- Concorrência considerando a posição no mercado, os pontos fortes e fracos;
- Canais de vendas, considerando as vendas diretas, representações e *marketing*;
- Promoções de venda considerando divulgação verbal e de terceiros por meio da

qualidade dos produtos, materiais promocionais direcionados a clientes mais prováveis e mensagens de vendas, propagandas e contatos diretos com clientes.

A divulgação da empresa deverá contar com estratégias bem inteligentes a fim de minimizar custos para estas atividades. Artíficos de *marketing*, tais como utilizar seus próprios clientes como tela de propaganda, devem ser amplamente utilizados. Por exemplo a execução de *banners*, *totens*, placas e letreiros em vinil aplicados em locais de alta densidade humana com bastante circulação de clientes verdadeiros e potenciais deve ser priorizado pois a propaganda nestes casos passará a ser feita gratuitamente.

Clientes que usam carros para a divulgação de suas marcas e produtos, neste enfoque, passam a ser muito interessantes pois, além de divulgar suas próprias marcas, divulgam também o nome da empresa que criou sua propaganda visual.

Outra meta a ser realizada corresponde à criação de um *folder* da linha de produtos da empresa e seus principais trabalhos, que deverá estar disponível aos visitantes da empresa e também ser material de apresentação para quem estiver tratando da comercialização.

Outro objetivo a ser planejado é a criação de um banco de dados de clientes, que poderá ser realizado por meio do programa *Access*, para sempre que for necessário utilizar a propaganda, usando o recurso “mala direta” para divulgar sua linha de produtos e seus lançamentos. O uso do *Access* facilita muito esta atividade pois, após customizado o banco, sua utilização torna-se muito simples.

A formação de preços, sempre competitivos e com bastante valor agregado necessita de um estudo detalhado para cada tipo de produto. Para este assunto, parte-se da premissa de que o preço dos concorrentes é conhecido e serve como parâmetro de comparação.

A Brinko deve criar um cadastro de todos os seus produtos já desenvolvidos e em comercialização. O cadastro deverá apresentar, no mínimo:

- Volume de matéria prima necessária e seu custo;
- Volume de perda de matéria prima a ser computada;
- Custo de depreciação dos equipamentos envolvidos na fabricação;
- Quantidade de horas de trabalho e quem os executa;
- Valor das horas dos profissionais envolvidos (trabalho de criação, de execução simples e mecânica, de supervisão, de embalagem, de entrega);
- Valor agregado pelo desenvolvimento do produto (*know-how*);
- Custo por apropriação dos *softwares* envolvidos na criação e produção;
- Lucro esperado a ser adicionado ao final da apropriação onde deverão ser considerados os valores para gastos com aumento de capital de giro, desenvolvimento de novos produtos. Enfim, as parcelas de custos para a sobrevivência e perpetuação da empresa deverão estar incluídos;
- Custo gasto com as instalações para a geração do produto (parcela de aluguel, parcela de gastos com a comercialização englobando despesas com energia, combustível e telefone, horas gastas com vendas);
- Custo com impostos e taxas.

O resultado deste cadastro possibilita conhecer o “menor valor para comercialização do produto de forma rentável”. A diferença que possa eventualmente existir entre o

“custo mais lucro” e o preço conhecido da concorrência local, é que definirá a margem operacional do produto. Se este valor calculado for superior aos valores aplicados no comércio, deverão ser reavaliados os processos produtivos de forma a tornar o produto viável de produção e comercialização.

Se mesmo assim o produto se mostrar antieconômico, uma nova análise deverá ser realizada. Desta vez, estudando a penetração do produto no mercado, se ele agrega à sua venda outros produtos que possam compensar sua venda sem lucratividade e outros motivos que possam ser identificados como viabilizadores do produto.

Este procedimento deverá, como foi explicado anteriormente, ser realizado para toda a linha de produtos da empresa, conforme apresentado na introdução deste trabalho. Isto gerará um manual de processo da empresa, que pode ser considerado como o grande “segredo” para o sucesso do empreendimento. Este manual deve ser considerado como material “confidencial da empresa”. Deve ser revisado todas as vezes que novos materiais sejam desenvolvidos e aprovados, sempre que alterações nos padrões sejam feitos, quando novas ferramentas e *softwares* sejam adquiridos, etc., de forma a estar constantemente servindo de referencial para a comercialização.

Além disso, como atuamos em uma economia instável, as variações de preços das matérias primas e insumos devem instantaneamente ser repassados ao preço dos produtos. Este processo de conhecimento e controle do “preço” do produto deve ser realizado *on-time* e pode ser feito em programas computacionais específicos para este fim. Porém, como nesta fase da empresa a contratação de empresas especializadas na implantação de sistemas específicos de controle está fora de cogitação, em razão do pouco recurso disponível, a realização desta atividade deverá ser feita de forma manual em planilhas, tais como o Detalhamento do custo do produto - Anexo I – Apropriação

do custo unitário do produto e lote mínimo de produção.

Outro ponto a ser estudado é a localização física da empresa (Longenecker, 1998, p.217). Como a Brinko surgiu quase que de uma “brincadeira” que virou coisa “séria”, inicialmente instalou-se na garagem da residência de seu proprietário onde, com algumas adaptações, foi montada uma oficina de trabalhos e atendimento a clientes. O problema é que a residência localiza-se em área residencial da cidade, em uma rua formada exclusivamente por imóveis voltados à moradia, com pouquíssima circulação de pessoas e carros senão daqueles que ali residem. A procura de pessoas pela empresa era somente de clientes existentes e desenvolvidos por visitas feitas pela Brinko. Um estudo voltado à análise de uma nova localidade para a empresa e os custos envolvidos tornou-se quase que prioritário à sobrevivência da empresa. Neste estudo, deverão ser considerados os gastos fixos causados pela mudança (aluguel, luz, telefones, condução, etc..) e os pontuais (alteração legal de endereço, divulgação da mudança, aquisição de linha telefônica, etc...), além de verificar a compatibilidade deste com as projeções de produção e lucratibilidade esperadas. Deverá ser analisada, também, a localização do novo imóvel e seu custo/benefício face a sua localização e dimensões. Esta análise dependerá, ainda, de estudos feitos no setor produtivo para a avaliação das necessidades de máquinas e outros recursos de fabricação, além do enfoque a ser dado com relação a facilidade de estacionamento para os clientes, facilidade de acessos à sua empresa e outros pontos a serem verificados antes da escolha do local do imóvel.

Um novo trabalho deverá ser iniciado a partir dos estudos realizados, onde foram verificados os pontos fortes e fracos de empresa, as oportunidades e ameaças, e daí criar

programas para a exploração das oportunidades, eliminação ou anulação dos efeitos das ameaças a sedimentação dos pontos fortes e o fortalecimento com a redução das fraquezas diagnosticadas.

Foi elaborada a Lista de Verificação 2 – *Marketing*, para facilitar a visualização das tarefas à serem realizadas e pontos à serem observados visando um melhor conhecimento deste segmento de atividades da empresa.

4. 2 – Planejamento Financeiro

Em linha geral, toda pequena empresa apresenta problemas de caixa limitado em algum momento. Para as grandes empresas estes problemas podem ser facilmente solucionados com a venda de bens ou parte da empresa ou subsidiárias. Já para as pequenas empresas normalmente o proprietário já investiu suas reservas financeiras, já buscou ajuda de forma indireta sem recorrer a bancos e encontra-se agora numa situação de difícil solução. Portanto, é imperativo que um rígido controle do “caixa” da empresa seja feito para que, de forma criteriosa seja impulsionado o crescimento sem que este crescimento gere mais e mais despesas até a insolvência da empresa. É importante que não haja uma superestimação das vendas e uma subestimação das despesas. Portanto, um controle importante a ser implantado é o fluxo de caixa. E deve-se ter em mente que o crescimento é extraído do lucro da empresa.

Um demonstrativo sugerido por Longenecker, 1998, p.530 de um fluxo de caixa poderá ser feito conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Fluxo de caixa de operações

Fluxo de caixa de operações	
Entrada de caixa referentes a recebimentos de clientes:	
Vendas líquidas	\$
Menos variação em contas a receber	(\$)
Entradas de caixa de clientes	\$
Saídas de caixa referentes a pagamentos a fornecedores:	
Mais variação do estoque	(\$)
Menos variação em contas a pagar	\$
Pagamentos a fornecedores	(\$)
Outras saídas de caixa decorrentes das operações:	
Despesas de marketing	(\$)
Despesas gerais e de administração	(\$)
Menos variação em despesas acumuladas	\$
Despesas com juros	(\$)
Menos variação em juros a pagar	\$
Total de saídas de caixa decorrentes das operações com juros	(\$)
Saídas de caixa referentes a pagamentos de impostos:	
Provisão para impostos	(\$)
Menos variação em impostos acumulados	\$
Pagamentos de impostos	(\$)
Fluxo de caixa líquido gerado pelas operações	\$
Fluxos de caixa – Atividades de Investimento	
Aquisição de ativos fixos	(\$)
Aquisição de outros ativos circulantes	(\$)
Aquisição de patentes	(\$)
Fluxo de caixa líquido utilizado em investimentos	(\$)
Fluxo de caixa – Atividades de Financiamento	
Dinheiro recebido proveniente de empréstimos de longo prazo	\$
Dividendos de ações ordinárias	(\$)
Fluxo de caixa líquido - Atividades de Financiamento	\$
Variação líquida do Fluxo de Caixa	\$

Alguns índices deverão estar disponíveis para análises, tais como:

1 - Liquidez da Empresa

Liquidez corrente: Ativo circulante / Passivo circulante

Liquidez seca: $\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} / \text{Passivo circulante}$

Prazo médio recebimento: $\text{Contas a receber} / \text{Dias vendas a crédito}$

Giro de contas a receber: $\text{Vendas a crédito} / \text{Contas a receber}$

Giro de estoque: $\text{Custo da mercadoria vendida} / \text{Estoque}$

2 - Lucratividade Operacional

Taxa de Retorno: $\text{Lucro operacional} / \text{Ativo total}$

Margem de lucro operacional: $\text{Lucro operacional} / \text{Vendas}$

Giro do ativo total: $\text{Vendas} / \text{Ativo total}$

Giro de contas a receber: $\text{Vendas a crédito} / \text{Contas a receber}$

Giro do inventário: $\text{Custo da mercadoria vendida} / \text{Estoque}$

Giro do ativo fixo: $\text{Vendas} / \text{Ativo fixo}$

3 - Decisões Financeiras

Taxa de endividamento: $\text{Dívida total} / \text{Ativo total}$

Índice de vezes de juros ganhos: $\text{Lucro operacional} / \text{Despesas de juros}$

4 - Índices Financeiros

Retorno sobre patrimônio líquido: $\text{Lucro sobre imposto} / \text{Investimento do proprietário}$.

As exigências contábeis representam uma sobrecarga muito grande para uma pequena empresa. A carga de serviços torna-se particularmente pesada quando a empresa é desprovida de pessoal com formação contábil.

Um fator significativo que leva empresas ao insucesso é a falta das aptidões contábeis do próprio empresário e, portanto, a ausência de indicadores financeiros

precisos. No item 4.4 adiante relacionaremos alguns critérios básicos a serem levados em consideração quando da escolha da empresa de contabilidade a ser contratada.

Fora os demonstrativos financeiros gerados pela equipe contábil, devemos implementar demonstrativos financeiros de demonstração de resultados, para o auxílio à administração da empresa. Os demonstrativos típicos a serem criados e determinados sua periodicidade são:

- Demonstrativos de resultados mostram o lucro ou prejuízo resultante das operações da empresa durante um determinado período de tempo. O demonstrativo de Lucros e Perdas, assim também chamado, é elaborado determinando-se o lucro operacional da empresa, subtraem-se as despesas com juros e impostos e conclui-se com a determinação do lucro disponível aos proprietários. Um quadro básico de uma Demonstração de Resultados, sugerido por Longenecker, 1998, está apresentado Quadro 2:

Quadro 2 - Quadro de Demonstração de Resultado

Vendas		\$
Custo de mercadorias vendidas		(\$)
Lucro Bruto		\$
Despesas Operacionais:		
Despesas de Marketing	\$	
Despesas gerais e de Administração	\$	
Depreciação	\$	
Despesa Operacional total		(\$)
Lucro Operacional		\$
Despesas com Juros		(\$)
Lucro antes do Imposto		\$
Imposto de Renda		(\$)
Lucro após Imposto		\$
Dividendos pago		(\$)
Variação do Lucro Retido no Balanço Patrimonial		\$

- O Balanço Patrimonial é um demonstrativo financeiro que mostra os ativos e passivos da empresa num ponto específico do tempo. A demonstração dos resultados apresenta o resultado operacional da empresa durante um determinado período de tempo, por exemplo um mês, um trimestre ou um ano, enquanto o balanço patrimonial fornece uma fotografia da posição financeira da empresa num ponto específico do tempo. Para fins contábeis, o Balanço Patrimonial deve ser realizado anualmente e apresentado ao Fisco, porém, a empresa deve planejar sua execução e atualização com periodicidade inferior à anual para ser um forte apoio a tomadas de decisões da empresa. Este Balanço Patrimonial realizado em períodos curtos deverão ser bem mais reais em termos de levantamentos e não aquele que deve conter informações necessárias ao Fisco. O Quadro 3, sugerido por Longenecker, 1998, apresenta uma base de um Balanço Patrimonial

Quadro 3 - Balanço Patrimonial

ATIVOS				
	Ano 1		Ano2	
Ativo circulante:				
Caixa		\$		\$
Contas a receber		\$		\$
Estoque		\$		\$
Outros ativos correntes		\$		\$
Ativos correntes totais		\$		\$
Ativos fixos				
Terrenos		\$		\$
Fabrica e equipamentos (bruto)	\$		\$	
Depreciação acumulada	(\$)		(\$)	
Fabrica e equipamentos (líquido)		\$		\$
Ativos Fixos Totais		\$		\$
Patentes		\$		\$
ATIVOS TOTAIS		\$		\$
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Passivo circulante:				
Contas à pagar		\$		\$

Imposto de Renda		\$		\$
Salários acumulados		\$		\$
Juros à pagar		\$		\$
Passivo circulante total		\$		\$
Exigível à longo prazo		\$		\$
Passivos Totais		\$		\$
Ações comuns		\$		\$
Lucros retidos		\$		\$
Patrimônio líquido total dos acionistas		\$		\$
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO TOTAIS		\$		\$

- Demonstrativos de Fluxo de Caixa é o demonstrativo financeiro que apresenta as variações ocorridas na posição do caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo, que deverá compreender basicamente os itens apresentados no Quadro 4, sugerido por Longenecker, 1998:

Quadro 4 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa gerado pelas operações, incluindo: Dinheiro recebido dos clientes (-) Dinheiro pago aos fornecedores (-) Saídas de caixa geradas pelas operações (marketing e administração) (-) Pagamentos de impostos em dinheiro
Menos ou mais Investimentos efetuados ou sacados Mais ou menos
Recebimentos ou pagamentos de financiamento, incluindo: Recebimentos decorrentes de emissão de novas ações Recebimento de empréstimos adicionais (-) Pagamento do principal da dívida (-) Pagamento de juros (-) Pagamentos de Dividendos
Igual à Variações dos saldos de caixa

Outros controles a serem implementados conforme critérios definidos em conjunto com o proprietário são:

- Detalhamento de Vendas Mensal / Faturamento por Produto, que demonstra o faturamento total da empresa por competência do produto. Este controle poderá ser implementado tomando como base o modelo apresentado no Anexo II, sugerido por Vianna, IOB, 1991.
- Controle de Vendas por cliente, que demonstra e define os clientes preferenciais da empresa. Este controle poderá ser implementado tomando como base o Anexo IV, baseado no modelo sugerido por Vianna, IOB, 1991.
- Principais clientes, conforme Anexo V, que complementa os controles realizados com o Anexo IV, referenciado acima.
- Implementação de “Livro Caixa”, com registro da movimentação diária da empresa, no que se refere às vendas e pagamentos.

O simples – a tributação de uma pequena empresa deve ser levada em conta e analisada com muita atenção. Cabe à equipe contábil que será parceira nesta jornada fornecer a melhor orientação possível neste segmento.

Dois estudos executados pelo SEBRAE – SP denominados “*A voz e a vez das pequenas empresas – O Simples*”, 1997, e o “*O Simples nas MPEs Paulistas em 1998*”, 1998, foram analisados e aferiu-se algumas posições tais como:

- O Governo criou o Simples como sendo uma solução ao excesso da burocracia que atinge as MPEs que, conforme já mencionamos, não possui recursos jurídicos e contábeis para administrar tamanha carga burocrática;
- Tem-se como imagem que o Simples reduz a carga tributária incidente sobre as

MPEs.

Pelos estudos do SEBRAE – SP, pudemos observar que:

- 13% das empresas entrevistadas consideram-se “muito informadas” sobre o Simples;
- 53% das empresas consideram-se “mais ou menos informadas” sobre o Simples;
- 31% das empresas consideram-se “pouco informadas” e;
- 3% das empresas afirmam “nunca ter ouvido falar” do Simples.

A principal razão da pouca ou nenhuma informação sobre o Simples deve-se ao fato de que em 80% das empresas entrevistadas, o responsável para cuidar e controlar os impostos da empresa é um “contador terceirizado” e seu proprietário, portanto, se interessa desses assuntos somente superficialmente.

Mesmo assim, a pesquisa demonstrou que 62% das MPEs paulistas já optaram pelo Simples ficando fora deste regime de tributação 38%. Dentro destas 38% de empresas, mais de 50% afirmam não se enquadrar na lei e o restante se divide em falta de informação, o Simples não inclui o ICMS ou o ISS e outros motivos, pareceu a principal razão pela não opção pelo sistema de impostos simplificado é a falta de informações suficientes para a tomada de decisão. é, portanto, imperativo que se cobre da empresa contábil terceirizada que forneça subsídios suficientes para uma análise mais aprofundada sobre o assunto. Se o Simples for viável e a tributação menor, outro benefício é a redução de custos com a contratação dos serviços terceirizados de contabilidade, uma vez que a operacionalidade deste setor torna-se significativamente “Simples”.

Cabe ressaltar que o governo aprova agora em outubro de 1999 algumas medidas tributárias para as pequenas e médias empresas e estas medidas devem ser analisadas e

consideradas para extrair a melhor vantagem possível, dentro do que a lei permitir.

Foi elaborada a Lista de Verificação 3 – Estratégias Financeiras, para facilitar a visualização das tarefas à serem realizadas e pontos à serem observados visando um melhor conhecimento deste segmento de atividades da empresa.

4. 3 – Planejamento de Produção

Nesta divisão de planejamento das atividades deve-se criar um bloco de estudos que gerará um planejamento global das ações a serem tomadas visando a capacitação de produção da empresa em consonância com os planos de crescimento sustentado, criados após as análises mercadológicas e financeiras.

A empresa deve se planejar para atender demandas maiores que as atuais, se estas forem as metas determinadas e a orientação dos trabalhos de *marketing*.

Estudos de utilização do espaço físico, instalação de equipamentos de produção, análise do nível de privacidade das células de produção, nível de desconcentração gerada por aperto e pouca segmentação de espaço. Como as atividades produtivas neste segmento de atuação são bastante criativos e pouco rotineiros, a concentração no trabalho é bastante importante, devendo haver formas de afastar fontes de distração, tais como balcão de atendimento aos clientes, atividades diferentes executadas no mesmo espaço e que geram desvios de atenção, e outros.

A aquisição de novos equipamentos, bem como a modernização ou substituição dos atuais que causem impacto dentro das instalações, devem ser consideradas. Um planejamento que deverá determinar o local “ótimo” da instalação da empresa está

sendo realizado no bloco de atividades voltadas às análises mercadológicas. As instalações da empresa deverão levar em conta também suas capacitações de instalações dos equipamentos e pessoas que trabalharão em seu interior.

Portanto estudos de :

- Acréscimo de equipamentos;
- Contratação de funcionários;
- Novas linhas de produtos que necessitem de espaços próprios;
- Áreas de circulação;
- Áreas de recepção;
- Áreas de estocagem de materiais;
- Instalações especiais para produtos que assim o exijam, no seu armazenamento, e outros deverão ser criados para que o crescimento sustentado da empresa ocorra sem grandes surpresas.

Alguns controles produtivos deverão ser criados para possibilitar o atendimento dos pedidos dentro dos tempos programados e agendados com os clientes.

Mapas de Produção: a implantação de mapas de produção por setor produtivo ou, se for o caso, por funcionário, deve ser criada e constantemente atualizada, de forma a possibilitar fácil visualização dos pedidos colocados na casa e o tempo necessário para execução dos produtos. Desta forma, pode-se fornecer aos clientes um prazo de entrega coerente e correto, com um bom grau de acerto. Os atrasos na entrega de pedidos recaem negativamente sobre o conceito da empresa. Para estes mapas, se a demanda da empresa assim o comportar, deverão ser utilizados programas do padrão do *Microsoft – Project*, ou similares, que permitam a programação e o controle de uma vasta gama de

atividades e gerencia a emissão de relatórios, úteis ao gerenciamento da empresa.

Se trabalhos neste padrão forem muito sofisticados e dispendiosos à empresa, um estudo específico deverá ser feito de forma a implantar um controle, mesmo que artesanal e executado manualmente, mas deverá existir este Mapa de carga.

Um controle importante, que deve ser realizado pelo dirigente da empresa, é o controle do “*mark-up*” sobre os produtos, conforme modelo apresentado por Vianna, IOB, 1991. É fundamental para a empresa conhecer a relação entre o Preço de Venda e o Custo de Materiais. Com este simples controle é possível diagnosticar se o produto está sendo comercializado de forma rentável ou não. Como existe fácil acesso às informações necessárias a este controle pela equipe de produção, deve ser planejado para eles a elaboração e manutenção deste controle.

O *mark-up* nos fornece um número sempre acima de 1 (um), que visa informar a rentabilidade do produto. Indicadores do menor valor rentável, do ótimo valor de comercialização, do mínimo valor possível e outros deverão ser conhecidos para saber a real posição de mercado produto a produto. O Anexo III dará uma amostra de como realizar este controle.

No controle realizado anteriormente a este, no Diagnóstico de pontos fracos e pontos fortes, ficou diagnosticado que um dos pontos fortes da concorrência local é o seu maior poder de “barganha” junto aos fornecedores de matérias-primas. A meta definida para a empresa é atingir volumes de vendas e de produção maiores, porém, como trata-se de um objetivo a ser atingido a curto e médio prazo, algum diferencial deve ser feito para melhorar a situação quanto à aquisição de materiais.

Quando da definição do escritório da empresa (seu local físico) foi levado em conta a localização em local que agregasse valor às vendas, fácil acesso, fácil estacionamento, espaço adequado para a instalação dos equipamentos, bom nível de segmentação, ruído, local para a criação e outras condições, porém não foi mencionado ainda que o local deve possuir área para a estocagem “adequada” de materiais, evitando-se a poluição visual dos escritórios e acondicionando materiais de forma a preservá-los corretamente. Apesar das dificuldades financeiras da empresa, um incremento de ativo na forma de estoque de materiais deve ser considerada para que um volume razoável seja adquirido, com boa condição de compra (de forma lucrativa) e estocada para que produtos possam ser comercializados mais rapidamente e com menores, ou melhores, preços aumentando assim suas chances de concorrer no mercado com empresas de maior porte.

É necessário, portanto, que a aquisição seja feita de forma estudada e que este estoque maior não venha a ser somente custo, sem um retorno “certo”.

Espera-se que com este incremento de ativo em forma de estoque venha a melhorar seu poder de negociação e aumente substancialmente o giro de capital da empresa. O valor a ser definido para esta atividade deverá ser analisado cuidadosamente nos estudos financeiros, pois o endividamento da empresa é um assunto a ser tratado com bastante ponderação.

Foi elaborada a Lista de Verificação 4 – Produção, para facilitar a visualização das tarefas à serem realizadas e pontos à serem observados visando um melhor conhecimento deste segmento de atividades da empresa.

4. 4 – Planejamento de Recursos Humanos

A manutenção de conhecimentos no limiar da tecnologia existente ou o atingimento do “estado da arte”, é fator fundamental para a sobrevivência da empresa, já que a mesma vive de oferecer produtos e serviços totalmente idealizados em plataformas de *softwares* gráficos de ultima geração, visando a satisfação de seus clientes.

Equipamentos e programas computacionais são lançados no mercado freqüentemente. Cabe à direção da empresa optar pelo aprimoramento técnico ou não, da firma e da equipe de trabalho. Se a opção for de não se aprimorar, a empresa corre o risco de ser ultrapassada pela concorrência. Caso contrário, pode manter-se em constante preocupação com os novos lançamentos do setor e estudá-los a fim de verificar a viabilidade de aplicação em seus processos existentes e/ou avaliar novos segmentos de serviços e produtos a partir da nova tecnologia ou equipamento.

Um estudo da aplicação do tempo em treinamento e pesquisa deverá ser executado para possibilitar o dimensionamento da equipe de produção. Muitas empresas deixam de evoluir simplesmente porque sua gerência cria equipes tão enxutas que, para ser possível atender ao volume de produção, abre-se mão do desenvolvimento e aprendizado de novas técnicas e conhecimentos. Com o tempo, são absorvidas por empresas que melhor se prepararam em relação ao aprendizado e pesquisas.

Este estudo deverá também, definir “verbas” a serem disponibilizadas para a pesquisa e desenvolvimento, para a aquisição de novos *softwares*, *upgrades* dos atuais e outros custos ou investimentos neste sentido. Um planejamento e controle de cursos e

treinamentos deverá ser criado para o controle da dimensão destes eventos.

A estratégia da empresa busca seu crescimento sustentado e, para tanto, o planejamento dos recursos humanos deve estar sintonizado com os anseios da empresa, com busca da formação e aquisição de novos talentos. Cabe ao planejamento determinar as necessidades específicas de trabalho e o desempenho associado a ele. Além disso, ele deve planejar contratações de empregados, quando necessário, de forma a fazer coincidir seus talentos e experiências com as necessidades e expectativas da empresa. Por último, planejar a delegação eficiente de autoridade aos funcionários e criar formas de motivação constante, na busca do aumento da produtividade.

Uma equipe de bons funcionários é benéfica porque:

- A empresa é a soma do trabalho de todos os elementos envolvidos;
- Bons empregados preenchem as lacunas existentes nos conhecimentos e experiências de seus patrões;
- Os empregados economizam para os patrões tempos preciosos;
- Equipes produtivas e de auto rendimento são contagiantes e
- Bons funcionários superam expectativas.

Um planejamento de cargos, salários e promoções deve ser realizado, atendendo aos objetivos da empresa. Aos novos e atuais funcionários deve ficar claro quais os objetivos da empresa e o que ela espera de cada um, suas obrigações básicas e suas possibilidades de crescimento.

Controles para verificação da performance individual devem ser criados para identificar:

- Se as atribuições básicas estão sendo cumpridas;
- Se o trabalho está sendo realizado com desleixo;
- Se problemas óbvios estão sendo ignorados;
- Se existe falta de cooperação no ambiente de trabalho;
- Se há pouca motivação;
- Se existe sabotagem e desonestidade com relação aos objetivos da empresa;
- Se há muitos atrasos e ausências sem justificativa;
- Os salários são baixos, abaixo da média do mercado;
- O ambiente da empresa é desagradável;
- Se os benefícios oferecidos aos funcionários estão de acordo com as legislações vigentes e são satisfatórios.

Estes controles possibilitarão efetuar possíveis correções aos desvios que surjam no decorrer da vida empresarial.

A determinação de parâmetros e critérios para a escolha do contador é outro ponto à ser estudado e planejado pela empresa. Normalmente, as pequenas e médias empresas recorrem à empresas de contabilidade para os trabalhos burocráticos de “abertura da empresa, execução da legitimação legal da empresa, controles financeiros com a visão de atender ao fisco”. Para estes serviços as empresas de contabilidade cobram valores mensais a partir de 1 (um) salário mínimo, que variam em função do tamanho da empresa. A abrangência destes serviços prestados devem ser avaliadas com atenção, uma vez que estes contadores fornecem serviços a um grande número de pequenas e médias empresas. Sendo assim, ele dedica à sua empresa um mínimo de horas mensais, não compatível com o que é cobrado e também torna-se negligente em seus serviços. Na

definição e escolha do contador deve-se levar em consideração e ficar claro o escopo de serviços que você deseja receber, conforme sugerido por Resnik, 1990, tais como:

- Criação de um sistema adequado de contabilidade e a demonstração do proveito que podemos tirar deste, além de um completo quadro de relatórios operacionais;
- Auxílio na supervisão e organização dos funcionários e dos livros fiscais da empresa,;
- Apresentação pontual de relatórios financeiros precisos para o auxílio à suas tomadas de decisão. Estes relatórios são grandes ferramentas administrativas, além de demonstrativos financeiros para uso junto a bancos e credores potenciais;
- Auxiliar na implantação de sistemas de controles financeiros;
- Auxiliar na implantação e operar um sistema contábil para a empresa preferencialmente do tipo “sistema de partida dobrada” e não o sistema de partida simples. O sistema de partida simples trata-se de um sistema de contabilidade do tipo *checkbook*, que reflete apenas recebimentos e desembolsos, enquanto o sistema de partida dobrada é um sistema auto-equilibrado que utiliza diários e livros-razão ou duplicidade de registros que dificultam erros matemáticos e facilitam a criação de demonstrativos financeiros completos;
- Auxiliar na detecção de roubos e extravios na empresa, antes que isto cause grandes prejuízos à empresa;
- Preparar as declarações de imposto de renda precisas e em dia para que seja possível tirar vantagens com o planejamento de impostos pessoais e da empresa;
- Ser um profissional que lhe possa oferecer bons conselhos, visto que deverá ser uma pessoa com grande experiência nas gestões operacionais de empresas.

Cada um destes tópicos abordados acima devem ser explorados para se definir até onde se espera a penetração do contador nas tomadas de decisões, e auxílio administrativo da empresa. É sabido que atualmente os profissionais de contabilidade prestam serviços muito aquém do desejado por total falta de conhecimento de seus contratantes de tudo o que um serviço deste tipo pode e deve lhe oferecer.

Foi elaborada a Lista de Verificação 5 – Recursos Humanos, para facilitar a visualização das tarefas à serem realizadas e pontos à serem observados visando um melhor conhecimento deste segmento de atividades da empresa.

4. 5 – Planejamento Organizacional

Uma pequena empresa ou micro empresa normalmente é formada por uma família, onde os sócios proprietários podem ser marido e mulher ou pai e filho. As decisões e a hierarquia nestas empresas são difíceis e os interesses divergem com facilidade podendo haver problemas estendidos do ambiente empresa para o ambiente familiar. É comum as necessidades da “casa” conflitarem com as necessidades da empresa, por exemplo, uma sobra de caixa que pela visão do proprietário será destinada à aquisição de matéria-prima para uma atuação estratégica no mercado, é vista pela proprietária como uma forma de viabilizar a reforma da casa, ou a aquisição do segundo carro da família. A abordagem e a forma de tratar estes conflitos devem ser cuidadosamente tratados para manter a hegemonia familiar e empresarial.

Em uma média ou pequena empresa as decisões são tomadas pelos proprietários.

Um cuidado a ser tomado é a sobrecarga de controles desnecessários, pois os executantes destes são os mesmos executantes das tarefas produtivas da empresa.

Os estudos estratégicos são realizados pelos proprietários e, portanto, as alterações táticas a partir dos diagnósticos são rapidamente executadas, visto que a tomada de decisão não possui níveis de aprovação a serem alcançados.

Para as pequenas e micro empresas a forma de execução dos planejamentos estratégico e tático deve ser a mais informal possível, visto a ausência de um departamento voltado à estas atividades. A tomada de decisão, por sua vez, é rápida, conforme colocado acima.

Um organograma da empresa deve ser elaborado, mesmo que a pessoa ocupe quase todos os cargos apresentados, para que esta pessoa, no caso o proprietário, tenha em mente as suas atribuições e responsabilidades, e que saiba que não deve deixar de lado nenhuma das áreas empresariais, pois se não de momento, em algum tempo aquela falta de atenção poderá causar prejuízos até mesmo irreversíveis para a empresa. Um organograma, portanto, sugere as mínimas atuações paralelas que um proprietário deverá executar, até que sua empresa comporte uma equipe de funcionários, para sua realização.

Dentro da estrutura organizacional da empresa é importante a criação de células de produção, de células de desenvolvimento e pesquisa e núcleos de comercialização. A distinção das atividades deve ser bem delineada de forma a possibilitar com facilidade o diagnóstico da lucratividade ou custo de cada atividade empresarial.

Quando se opera com células de produção ou ordens de serviços distintos é possível alocar recursos e conhecer os resultados operacionais de cada operação. Os custos com

a comercialização devem ser alocados e conhecidos, pois é este setor que pode contribuir com custos às vezes significativos para o resultado final.

Foi elaborada a Lista de Verificação 6 – Organização, para facilitar a visualização das tarefas à serem realizadas e pontos à serem observados visando um melhor conhecimento deste segmento de atividades da empresa.

CONCLUSÃO

A abordagem deste trabalho, embora aparentemente superficial, procura desenvolver ao proprietário da Pequena Empresa, caminhos, rumos ou objetivos para que através do seu trabalho, seja possível conhecer a situação da empresa no segmento de penetração de mercado, saúde financeira, econômica, sua estruturação, sua preocupação com o desenvolvimento e outros e a partir do conhecimento pleno da empresa, estratégias sejam traçadas para a obtenção do sucesso.

O volume de controles e preocupações apresentados no capítulo 4 deste trabalho, demonstra a necessidade de um grande empenho das pessoas envolvidas para a realização dos mesmos, por isso, neste trabalho, em raras oportunidades foram mencionados periodicidades ou prazos de execução e repetições, visto que a equipe que deverá absorver esta carga de trabalho é em vezes, formada pelo próprio proprietário da empresa.

A implantação das diretrizes táticas para a empresa e a periodicidade de execução dos controles que virão, deverão ser definidas, portanto, pela própria empresa dentro de um cronograma que leve em conta sua estrutura organizacional e como absorver de modo sustentado as novas atividades. Deve ficar em mente que a ausência destas análises da empresa repercutirão futuramente, prejudicando a atuação empresarial.

Concluindo, é preciso deixar claro que uma empresa nunca deve pensar que está de “bom tamanho” ou “do jeito que está, para mim está bom”, pois esta visão estacionária é o início do fim, além de demonstrar uma fraqueza que facilmente será vista pela concorrência, e como a empresa está estacionada e é claro com um caixa limitado, não resistirá a um ataque e com facilidade aquilo que estava de “bom tamanho” tende a

sucumbir e possivelmente abrir falência.

A visão da empresa deve ser a de sempre crescer, ganhar mercado, dominar regiões, definir novos padrões de produtos e serviços, inovar, ou seja, nunca permitir a estagnação da empresa, mantendo sempre uma visão voltada ao crescimento sustentado, considerando o bem estar da empresa, a relação com a sociedade e saúde econômico-financeira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GITMAN, Lawrence J. *Princípios da Administração Financeira*, 7ª edição, São Paulo: Harbra, 1997.
- IBGE. Distribuição das Empresas por porte e setor no Brasil, Distribuição do Pessoal ocupado segundo o porte das Empresas no Brasil. Distribuição da Receita/Valor Bruto da Produção Industrial segundo o porte da empresa por setor no Brasil – TABELAS – Censos Econômicos de 1985.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*, São Paulo: Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*, 12ª edição, São Paulo: Atlas, 1998.
- RESNIC, Paul. *A Bíblia da pequena empresa*, São Paulo: Makron Books, 1990.
- SEBRAE / FIPE. *O Simples nas MPEs Paulistas em 1998*, São Paulo: dez. 1998, Disponível: <http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].
- SEBRAE / FIPE. *Indicadores da mortalidade das MPEs Paulistas – Relatório Preliminar – RMSP*, São Paulo: dez. 1998, Disponível: <http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].
- SEBRAE - Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, “*Quero ser empresário – meu projeto de vida*”, São Paulo: 1998, Disponível: <http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].
- SEBRAE. *O perfil da Micro e Pequena Empresa (MPE) no Estado de São Paulo (Relatório de Pesquisa)*, São Paulo: dez. 1997, Disponível: <http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].

SEBRAE. *Sondagem Balcão Sebrae: A voz e a vez dos pequenos empresários – Simples*, vol. 6, n.º 2, São Paulo: abr. 1997, Disponível:

<http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].

SEBRAE. *Sondagem Balcão Sebrae: A voz e a vez dos pequenos empresários – Candidato à empresário*, vol. 6, n.º 6, São Paulo: set. 1997, Disponível:

<http://WWW.sebraep.com.br>. [capturado em 07/09/1999].

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira, *Planejamento e Controle Econômico Financeiro*, In: IOB – Informações Objetivas Publicações Jurídicas Ltda. – Treinamento Programado à distância - Administração de Pequenas e Médias Empresas – Módulo 3, 1991

ANEXOS: MODELOS DE RELATÓRIOS

ANEXO I – Detalhamento do Custo do Produto

DETALHAMENTO DO CUSTO DO PRODUTO				
Produto: Bottom Promocional				
Item	Lote mínimo	\$	\$/unidade	Obs.
\$ da Matéria Prima	100 un.			
\$ da Mão de Obra (fabricação)	4 hh			
\$ da Mão de Obra (criação)	2 hh			
\$ de Comercialização	base: hh/venda			
\$ de Comercialização	despesas (média)			
\$ do maquinário/depreciação	(*)			
\$ diversos (energia, % ocupação imóvel)	(**)			
\$ Sub-Total 1				
\$ Impostos (ICM, outros)				
\$ Sub-Total 2				
Lucro Previsto (10%)				
\$ Total				

(*) - \$ equip. * 0,2 (depreciação anual) + \$ equip. * 0,2 (custos manutenção anual) / 56 (semanas) * 5 (dias p/ semana) * 8 (horas/dia) sendo a capacidade de produção de 30 bottoms por hora

(**) - (energia + % ocupação imóvel) / total possível de produção

LISTAS DE VERIFICAÇÃO

Lista de Verificação 1 – Auto-avaliação da empresa			
Item	Descrição	Status	Notas
1	A missão da empresa é clara?		
2	Foi estudada a região de atuação da empresa?		
3	É conhecida a extensão da área de atuação da empresa?		
4	A empresa está voltada à desenvolver produtos e serviços diferenciados e com valor agregado?		
5	São conhecidas as necessidades e anseios do mercado consumidor?		
6	Existe preocupação com a qualidade?		
7	É conhecido o perfil dos clientes da empresa?		
8	Existe estudo sobre o mercado potencial para a empresa?		
9	São conhecidos os pontos fortes e fracos da empresa? Quais?		
10	A empresa tem explorado seus pontos fortes? Quais?		
11	A empresa tem estratégias para eliminar suas deficiências (pontos fracos)? Quais?		
12	Existe estudo sobre os concorrentes da empresa quanto a capacitação técnica, financeira, recursos, etc...?		
13	Existe estudo sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes? Quais?		

Lista de Verificação 2 – Marketing			
Item	Descrição	Status	Notas
1	Como são divulgados os produtos da empresa (rádio, televisão, <i>out-door</i> , panfletos, etc...)?		
2	Existem estratégias de vendas para auxiliar na divulgação da marca? E dos produtos ?		
3	É reconhecido pelos clientes a qualidade dos produtos ?		
4	Como são efetuadas as vendas da empresa? - vendas diretas no balcão da loja - vendas através de visitas à clientes - vendas através de exposições dos produtos por “ <i>folders</i> ” - vendas por telefones - vendas por encomendas		
5	Quais são os meios de divulgações e <i>marketing</i> dos produtos da empresa?		
6	A empresa possui um “ <i>folder</i> ” atualizado de seus produtos ?		
7	A empresa possui um banco de dados de seus clientes ? Este banco de dados está atualizado?		
8	A empresa se utiliza de recursos tais como a “mala direta” para apresentar seus produtos ?		
9	A empresa conhece os valores de custo de produção de seus produtos ?		
10	No cadastro de produtos da empresa constam: <ul style="list-style-type: none"> • volume de matéria prima utilizado para a elaboração dos produto. • lote mínimo da produção • equipamentos envolvidos para a produção de 		

	<p>cada produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • depreciação dos equipamentos, custo da mão-de-obra envolvida na produção de cada produto • custo da mão-de-obra envolvida na produção de cada produto • valor adicionado aos produtos por conta dos custos de desenvolvimento e criação • valor de apropriação dos <i>softwares</i> aplicados • valor adicionado de retôrno esperado • valor relativo à aluguel, energia, água, combustível , telefone, vendas... • valor relativo a impostos 		
11	O controle do preço do produto é atualizado constantemente? É realizado <i>on-time</i> ?		
12	A empresa esta localizada em local adequado? A fachada da empresa esta em local de fácil visualização e acesso a clientes “ potenciais” ?		
13	Existe fácil estacionamento para “clientes” ?		

Lista de Verificação 3 – Estratégias Financeiras			
Item	Descrição	Status	Notas
1	A empresa apresenta problemas de caixa ?		
2	A solução é possível sem recorrer a terceiros ?		
3	Se sim , quais as ações à serem tomadas? Se não , a quem recorrer ? Em quanto tempo espera-se saldar estas novas “futuras” dívidas ?		
4	A empresa possui um mapa de “fluxo de caixa” ?		
5	É possível obter índices tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez corrente • Giro de estoque • Taxa de retôrno • Giro do ativo total • Giro do ativo fixo • Taxa do endividamento • Retôrno sobre o patrimônio líquido 		
6	A empresa possui um bom quadro contábil ?		
7	A empresa possui um mapa de lucros e perdas ou “demonstrativos de resultados” ?		
8	O balanço patrimonial da empresa é positivo ? É atualizado com qual periodicidade ? É bem analisado ?		
9	A empresa possui um controle de vendas mensal e/ou faturamento por produto ?		
10	A empresa possui mapa de controle de vendas por cliente ?		
11	A empresa possui controle dos principais clientes ?		
12	A empresa possui livro caixa ?		
13	Os proprietário conhecem a respeito do sistema de arrecadação “simples” ?		

14	A empresa esta enquadrada no sistema simples de arrecadação de impostos ?		
15	A empresa de contabilidade contratada já analisou a opção de enquadramento no “simples” ?		

Lista de Verificação 4 – Produção			
Item	Descrição	Status	Notas
1	A empresa está capacitada para atender a demanda de produção atual ?		
2	A empresa está capacitada para atender a demanda de produção pretendida ?		
3	Quais medidas estão sendo tomadas para capacitar a empresa para a demanda de produção pretendida ?		
4	É conhecida e aceita a pretensão futura da empresa . (sua missão) ?		
5	Estão sendo realizados trabalhos para atingir índices de produção definidos pelo “marketing” ? Qual(s) ?		
6	Existe espaço físico para ampliações ?		
7	É bem definido áreas tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Circulação • Recepção • Células de produção • Células de trabalho de pesquisa e desenvolvimento • Estocagem de materiais 		
8	Estão bem definidas as áreas de trabalho para evitar dispersão ?		
9	Existem controle tais como “mapas de produção” ?		
10	É conhecido a capacidade de atendimento à um um pedido pela empresa quanto ao prazo ?		
11	Existe um controle de “Mark-up” para os produtos ?		

Lista de Verificação 5 – Recursos Humanos			
Item	Descrição	Status	Notas
1	Os <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> que estão sendo utilizados são atuais e capacitados para os trabalhos?		
2	Existem treinamentos para aplicação dos <i>softwares</i> ?		
3	Existem estudos de aplicação de <i>softwares</i> que estão sendo lançados no mercado ?		
4	Existem estudos para treinamento e capacitação para utilização de novas tecnologias ?		
5	Existem estudos para avaliar o desempenho de funcionários / profissionais envolvidos ?		
6	Existem controle das horas utilizadas com: - “desenvolvimento de novos produtos”? - “conhecimento de nova tecnologia” ? - “treinamento de funcionários” ?		
7	É aplicado um plano de benefícios adequados ?		
8	É possível melhorar os benefícios concedidos aos envolvidos com os trabalhos da empresa ?		
9	É feita periodicamente a avaliação de desempenho ?		
10	O contador: <ul style="list-style-type: none"> • Como foi escolhido o contador ? • O contador exerce função produtiva na empresa ? • O contador oferece parâmetros contábeis à empresa ? • O contador criou um sistema contábil eficiência para a empresa ? • Qual o sistema contábil adotado ? 		

Lista de Verificação 6 – Organização			
Item	Descrição	Status	Notas
1	Existe um organograma da empresa ?		
2	É clara a definição de cargos ?		
3	É claro a delegação de responsabilidades ?		
4	O organograma traz nomes dos responsáveis pelas áreas da empresa ?		
5	Qual a sistemática para a tomada de decisão da empresa ?		
6	Existem células de produção ?		
7	As funções e responsabilidades de cada componente da empresa é clara e bem definida ?		
8	Existem áreas dúbeis na empresa quanto a responsabilidade ?		

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização do autor.

Carlos Augusto Albernaz Nepomuceno

Taubaté, janeiro de 2000