

## NÃO HÁ GESTÃO SEM ESTRATÉGIA.

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. (MEIRELLES 1995), o que era controle passou a se chamar gestão estratégica, se partimos da ótica que nos anos 70 e 80, se achava impossível prever o futuro, entenderemos o porque das mudanças dentro das organizações, as mesmas nos dias de hoje não podem mais se dar o luxo de não planejar o futuro, pois correm o risco de amanhã deixarem de existir, o planejamento estratégico surge como instrumento fundamental para o sucesso da empresa, sendo usado até mesmo nas pequenas empresas. Não existe um conceito único, definitivo de planejamento estratégico, mas segundo (CHIAVENATO 1998), “planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.” Alguns gestores de empresas de pequeno e médio porte ainda desconhecem esta ferramenta tão importante para o sucesso da organização, muitas vezes por falta de formação ou informação. O planejamento estratégico deve fazer parte do cotidiano da empresa. Mais importante do que formular um plano é administrar e pensar estrategicamente as ações para a organização.



*Não se pretende adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitar o máximo as surpresas, racionalizar o processo de tomada de decisões garantir o sucesso da empresa num ambiente de constante modificação. Para que isso ocorra, é necessário buscar compromisso, comprometimento e participação de todas as pessoas envolvidas no processo. (SEBRAE-RS 2004).*

O planejamento estratégico deve ser dividido em alguns pontos-chaves para seu desenvolvimento, deve-se levar em consideração que o mesmo não é estático, mas está em constante mudança conforme os cenários internos e externos e as variáveis que o afetam direta ou indiretamente. Para uma maior eficácia o planejamento deve abordar alguns pontos como, o negócio, missão, princípios, intenção estratégica, análise do ambiente externo, análise interna, análise da matriz estratégica, fatores essenciais do negócio, objetivos e metas, estratégias, ações e orçamentos. O planejamento estratégico é capaz de avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazos, conduzir a empresa a um mesmo rumo, entender o que ocorre no mercado, racionalizar o processo de tomada de decisões, desenvolver diferenciais sobre os concorrentes, antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado, desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado. A importância do planejamento estratégico na pequenas e médias empresas cresce se levar em consideração os estudos estatísticos do SEBRAE, que apontam que micro e pequenas empresas geram 14 milhões de empregos, aproximadamente 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes, porém ainda tem uma taxa de mortalidade alta, pois 49,9% fecham com apenas dois anos de funcionamento. O fato principal para a alta taxa de mortalidade segundo o SEBRAE é a falta de planejamento estratégico, pois a falta desta ferramenta leva a empresa a ser mais facilmente surpreendida por alterações no mercado, precisar sempre se reprogramar ou improvisar (SEBRAE, 2004) ou seja a mercê da conjuntura econômica, política, e de todos os fatores externos agindo sempre de forma corretiva e não preventiva. Atitude está que não maioria das vezes é fatal para o insucesso da empresa.

**CRISTIAN MENEZES**  
DIRETOR ADMINISTRATIVO - GRUPO D&A

## A CONTROLADORIA COMO ÁREA DE INTEGRAÇÃO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E A CONTABILIDADE.

Atualmente, as organizações dependem cada vez mais de informações adequadas e que permitam a tomada de decisão eficaz. No entanto, nas empresas, é comum a falta de integração entre as áreas, o que dificulta sobremaneira a gestão empresarial. Tal fato pode ser observado, inclusive, entre a Contabilidade e as demais áreas da instituição, principalmente no nível estratégico, ou seja, a informação contábil é pouco utilizada pelo tomador de decisão.

Por vezes, a responsabilidade dessa situação é decorrente da própria atuação da área contábil, quando se preocupada mais com os aspectos fiscais que com a gestão organizacional. Por outro lado, não se pode deixar de considerar a responsabilidade da administração da empresa sobre a pouca utilização da informação contábil na tomada de decisão visto que, por muitas vezes, existe o desconhecimento, por parte do gestor, do potencial dos sistemas contábeis. Embora Taylor e Fayol, com suas obras publicadas no início do século XX, sejam considerados os pais da Administração, desde o início da humanidade diversos princípios administrativos eram utilizados, como os da divisão do trabalho e da estrutura hierarquizada. Assim como a Administração, a Contabilidade remonta, também, dos primórdios da civilização, onde os aspectos quantitativos dos rebanhos e outros bens objetivavam o registro do patrimônio. No entanto, considera-se como marco inicial da Contabilidade a obra Summa de Arithmética, Geometria, Proportioni et Proportionalitá, do Frei Luca Pacioli, publicada em Veneza, no século XV, na qual está inserido o tratado sobre contabilidade e escrituração.

A Administração é o ramo do conhecimento que cuida da gestão dos recursos e do processo decisório. A Contabilidade, por sua vez, cuida do patrimônio da organização, expresso monetariamente e registra e fornece informações financeiras. Portanto, por um lado, a função principal do Administrador é a de gerir a organização e, por conseguinte, tomar decisões, por outro lado, o Contador tem, dentre outras responsabilidades, a função de cuidar da informação contábil e fornecer subsídios para que o Administrador possa exercer, com eficácia, as suas funções.



incorpore conhecimentos de gestão organizacional, ampliando, assim, o seu leque de atuação e, com isso, afastando as críticas comumente feitas pelos gestores da organização, de que sua atuação profissional atende apenas às necessidades fiscais.

Por conta dessa visão integradora da atuação dos profissionais da Administração e da Contabilidade, observa-se a necessidade da adoção do modelo sistêmico nas organizações e, em decorrência, do gerenciamento por processos. Para isso, torna-se importante a implementação do chamado ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir) onde cada uma dessas etapas é atendida pelas informações oriundas dos Sistemas de Informação Gerencial e Contábil, sendo necessário que estas sejam oportunas, corretas, confiáveis e com periodicidade necessária, viabilizando, assim, o controle e a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização.

**ALEXANDRE RODRIGUES**  
DIRETOR FINANCEIRO - GRUPO D&A



# Inteligência Empresarial

## INOVAÇÃO NO BRASIL X INOVAÇÃO NO MUNDO



Filipe Cassapo, diretor-executivo do Centro Internacional de Inovação: "Inovar é a chave para o crescimento sustentável"

A Inovação tem sido destacada como a grande força propulsora e renovadora das empresas e, consequentemente, do crescimento sustentável das nações. O fato de "fazer diferente" é reconhecido por todos como algo que proporciona uma posição de destaque junto aos clientes, fornecedores e a sociedade, gerando, com isso, valor econômico para as organizações.

Mais do que uma intuição, inovar é a chave do crescimento sustentável. Um estudo realizado em 2005 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) com 72 mil empresas brasileiras com mais de dez funcionários demonstrou que, apesar destas empresas representarem apenas 1,7% da indústria, as que investem em inovação são responsáveis por 25,9% do faturamento industrial no Brasil, e por 13,2% do número total de empregos gerados no país.

Inovar, pragmaticamente, é transformar ideias novas em resultados sustentáveis, ou seja, consiste no justo equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valor. Em termos de criatividade, o Brasil tem um diferencial oportuno em comparação com outros países. É, ao mesmo tempo, o país da biodiversidade e da etnodiversidade. É uma nação multicultural e linguisticamente unida - diferente da Europa, por exemplo -, em que o respeito e admiração da diferença, de forma geral, prevalecem. Por outro lado, o Brasil tem, também, um enorme desafio, que consiste na própria inserção efetiva desta diversidade no contexto organizacional. Para mencionar um único e bastante revelador dado, no Brasil, menos de 27% dos cientistas atualmente trabalham em projetos ligados a empresas. Nos Estados-Unidos, país que viu nascerem empresas como Cisco, Xerox, Google, Apple, Facebook, entre outras grandes marcas, 80% dos pesquisadores são inseridos em trabalhos empresariais. Na Coréia do Sul, que acelerou de forma exemplar seu crescimento nas últimas duas gerações, este mesmo número é de 77% . O Brasil tem um cenário empreendedor interessante que o coloca como país de destaque no mundo. Porém, este destaque está mais ligado ao tamanho da população empreendedora do que pelo planejamento empreendedor. Infelizmente por aqui essa atividade ainda acontece mais no sentido de uma necessidade e não de oportunidade, e com muito pouco conteúdo inovador.

Os dados da PINTEC (Pesquisa de Inovação Tecnológica) coletados pelo IBGE, demonstram que o protagonismo privado nos investimentos em inovação e, consequentemente, na cultura do risco como contrapartida da oportunidade, ainda é baixo. Efetivamente, a porcentagem total de investimentos privados em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I) no Brasil é de 0,55% do PIB, contra 1,87% nos Estados Unidos e 2,45% na Coréia do Sul.

Naturalmente, não se deve utilizar de tais dados para autenticar que o país estacionou a inovação. No Paraná, por exemplo, tem se incentivado e verificado um esforço cada vez maior de desenvolvimento da inovação por meio de parcerias. Redes internas e externas de parceria, que decorrem do incentivo ao trabalho interno em rede (potencializado pela chamada web 2.0), e pela busca constante pela aproximação de empresa-empresa, universidade-empresa, ONG-empresa e governo-empresa, têm sido decisivas para o fortalecimento da cultura de empreendedorismo inovador no Estado.

Entre os esforços que estão propulsionando o Paraná em termos de referência para o Brasil em inovação, e que tem despertado o interesse de outros países, está a iniciativa da Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), com a criação do C2i - Centro Internacional de Inovação ([www.c2i.org.br](http://www.c2i.org.br)). A abordagem do C2i para acelerar o desenvolvimento do setor produtivo do Estado, consiste em propor que "inovar é transformar conhecimentos novos em resultados sustentáveis", e que a gestão da inovação está na "capacidade sistemática e estratégica de inovar". Apontando, portanto, para dois pilares essenciais e em constante equilíbrio desta disciplina: a Cultura da Inovação, e os Processos de Inovação.

Filipe Cassapo é especialista em gestão da inovação e diretor executivo do C2i - Centro Internacional de Inovação da Federação das Indústrias do Paraná (Fiep) [filipe.Cassapo@fiepr.org.br](mailto:filipe.Cassapo@fiepr.org.br)

## REDES SOCIAIS INFLUENCIAM 44% DAS EMPRESAS BRASILEIRAS A DESCLASSIFICAR CANDIDATOS EM PROCESSOS SELETIVOS, AFIRMA PESQUISA

**Informações negativas ou fotos inadequadas no Facebook, Twitter e Orkut podem determinar a avaliação.**

Por Rafael Farias Teixeira

As redes sociais passam a exercer um papel decisivo também nos processos seletivos de empresas. É o que afirma a Pesquisa Internacional de Mercado de Trabalho realizada pela empresa de recrutamento Robert Half com 2.525 executivos das áreas

de finanças e de recursos humanos de 10 países. Para 44% dos brasileiros entrevistados, aspectos negativos encontrados em redes como Facebook, Twitter e Orkut seriam suficientes para desclassificar um candidato no processo de seleção. "A principal preocupação dessas empresas é constatar que o perfil nesses meios é muito diferente do que foi descrito no currículo", afirma Ricardo Bevilacqua, diretor da Robert Half para a América Latina. Apenas 17% afirmam não se deixar influenciar pelas redes sociais, enquanto os 39% restantes dizem que fariam uma entrevista antes de tomar a decisão final.

Os executivos brasileiros também afirmaram que utilizam a rede LinkedIn para verificar a veracidade das referências apresentadas nos currículos dos candidatos a uma vaga de emprego. 46% deles fazem isso sempre, enquanto 43% fazem essa verificação apenas com os candidatos que já foram entrevistados. Mas como discernir que aspectos da rede fazem parte apenas da vida pessoal da pessoa? "Quem contrata sempre busca aspectos profissionais na hora de descartar o candidato; as questões pessoais são analisadas em outro nível, como, por exemplo, saber se o candidato faz algum tipo de trabalho voluntário, o que com certeza conta como um ponto positivo", afirma Bevilacqua. "Os temas que mais causam desclassificação são relacionados a sexo e a qualquer tipo de discriminação."

### O QUE AS EMPRESAS QUEREM?

Para Bevilacqua os processos de recrutamento no Brasil estão se tornando cada vez mais desenvolvidos, aproximando-se de padrões internacionais. "As empresas sabem que precisam ser mais assertivas nesse aspecto, porque os custos relacionados a uma contratação errada são muito altos", explica.

Segundo a pesquisa, a primeira coisa que a maior parte (36%) das empresas brasileiras analisa em um currículo é a experiência profissional do candidato; 29% delas buscam as qualificações profissionais, que seriam adquiridas em trabalhos anteriores, e 13% conferem primeiro a formação do candidato.



Todas as empresas sabem que, para conseguir vantagem no processo seletivo, alguns concorrentes à vaga costumam exagerar no currículo. Para 48% dos entrevistados, o candidato faz isso nas responsabilidades que teve no seu trabalho anterior ou atual; 46% acreditam que isso ocorre nas habilidades em idiomas; 42% afirmam que eles exageram na hora de explicar os reais motivos para deixar seu trabalho anterior / atual. Nenhuma das empresas entrevistadas afirmou que acredita que os concorrentes não mentem em nenhum dos quesitos listados.

**ALEXANDRE RODRIGUES**  
DIRETOR FINANCEIRO - GRUPO D&A

## PRÊMIO INCENTIVA O EMPREENDEDORISMO NAS UNIVERSIDADES

As inscrições devem ser feitas por professores e centros de empreendedorismo até o dia 31 de julho.

Fonte: Regina Xeyla (<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/11933103/geral/premio-incentiva-o-empreendedorismo-nas-universidades/>) em 10/06/2011 às 10h43min.)

Brasília - Valorizar experiências inovadoras e bem-sucedidas do ensino de empreendedorismo nas universidades. Esse é o objetivo da 2ª edição do Prêmio Educação Empreendedora Brasil, promovido pelo Sebrae em parceria com a organização internacional Endeavor. O público-alvo são professores universitários e centros de empreendedorismo vinculados a instituições de ensino superior. As inscrições devem ser feitas até o dia 31 de julho, no site <http://www.educacaoempreendedora.org.br/>.

Os finalistas irão apresentar seus relatos na Rodada de Educação Empreendedora Brasil (REE), que acontece de 13 a 15 de outubro, em Porto Alegre. Os vencedores serão conhecidos no evento. Cada um receberá certificado, troféu e sua participação, com tudo pago, no REE América Latina 2012. O país onde ocorrerá o evento ainda não foi definido.

“O conhecimento adquirido será utilizado no programa do Sebrae de ‘Inserção do Empreendedorismo no Ensino Formal’. Também queremos incentivar que outros professores adotem práticas semelhantes”, explica a gerente de capacitação empresarial, Mirela Malvestiti. Em 2010, participaram do prêmio mais de 50 professores de 40 instituições de ensino superior de todo o Brasil.

### CATEGORIAS

Este ano a premiação tem três categorias. Uma delas vai avaliar a técnica de ensino mais inovadora e que melhor tem conseguido desenvolver competências empreendedoras entre os estudantes. Outra modalidade aborda o plano de ensino ou ementa que tem contribuído para o desenvolvimento do tema e a criação de novos negócios. Na terceira categoria, será avaliada a instituição de ensino que tenha o centro mais ativo no desenvolvimento de atividades que incentivem o empreendedorismo dentro e fora da sala de aula.

### SERVIÇO

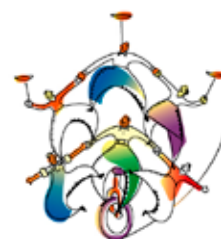
Agência Sebrae de Notícias: (61) 3243.7852 / 3243.7851 / 8118.9821 / 9977.9529

Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800  
<http://www.agenciasebrae.com.br/>



## EMPRESÁRIOS DE TODOS OS SETORES TÊM ATÉ O PRÓXIMO DIA 15 DE AGOSTO PARA EFETUAR AS INSCRIÇÕES NO CICLO 2011 DO MPE BRASIL

Micro e pequenas empresas de todo o Brasil ainda têm chance de participar do MPE Brasil 2011 – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. A iniciativa, que reconhece conceitos inovadores e boas práticas de gestão, é dirigida a negócios de pequeno porte de todos os setores da economia. As inscrições são gratuitas e podem ser feitas até o dia 15 de agosto pela internet [no site [www.mbc.org.br/mpe/](http://www.mbc.org.br/mpe/)] ou nos pontos de atendimento do SEBRAE espalhados pelo país.



**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em 2009, foram mais de 99 mil participantes. A expectativa para o novo ciclo é reunir ainda mais empresas brasileiras dispostas a potencializar seus negócios e investir em novas ferramentas para alavancar boas idéias. Os organizadores, SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo, Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade, esperam dar visibilidade a conceitos que valorizem a produtividade e o aumento da competitividade das MPes brasileiras.

O Prêmio é dividido em oito categorias: indústria, comércio, serviços, turismo, TI, saúde, educação e agronegócio. Além destas, as candidatas também podem sair vencedoras pelos Destaques em Responsabilidade Social e em Inovação. Todas as concorrentes são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do gestor.

As empresas inscritas recebem um relatório personalizado com pontos fortes e a indicação de oportunidades de melhoria na gestão. A iniciativa oferece ainda uma programação com seminários sobre excelência realizados regionalmente.

### EMPRESÁRIO, NÃO PERCA TEMPO E FAÇA JÁ SUA INSCRIÇÃO!

Fone: 3222 6217  
Rua Olavo Bilac, 379  
Santa Maria - RS  
atendimento@dg5.com.br

[www.dg5.com.br](http://www.dg5.com.br)



Fone: 3025-5799 / 3026-8092  
Rua Tuiuti, 920  
Santa Maria - RS  
contato@deacontabilidade.com.br

[www.deacontabilidade.com.br](http://www.deacontabilidade.com.br)



**D&A Social**