

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Bernardo Henrique Gazzoni Degrazia Howes

**Proposta de Transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio  
SC em um Instituto de Pesquisa Estratégico para Santa Catarina**

Florianópolis

2011



Bernardo Henrique Gazzoni Degrazia Howes

**Proposta de Transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio  
SC em um Instituto de Pesquisa Estratégico para Santa Catarina**

Trabalho de Conclusão de  
Estágio apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Área de concentração:  
Administração, TGA e Pesquisa  
Mercadológica.

Orientador: Prof. Marcos  
Abilio Bosquetti, Dr.

Florianópolis

2011



Bernardo Henrique Gazzoni Degrazia Howes

**Proposta de Transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio  
SC em um Instituto de Pesquisa Estratégico para Santa Catarina**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de Junho de 2011.

---

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Professores Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Avaliador

---

Avaliador



Dedico este trabalho à minha família,  
cujo suporte foi essencial para concluir  
mais esta etapa de minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Fecomércio SC, na pessoa de Mábile Gatelli, gerente da Divisão de Planejamento e toda sua equipe, pessoas essenciais para que esse trabalho fosse viável.

Agradeço também as demais organizações nas quais trabalhei, AQX Instrumentação Eletrônica, Centro Acadêmico de Administração UFSC e Secretária de Ensino a Distância UFSC, igualmente fundamentais na minha formação profissional e acadêmica.

Agradeço ao meu professor orientador, Marcos Abilio Bosquetti, cujas diretrizes foram vitais para construção desta obra.

Por último, agradeço o apoio e amizade dos meus amigos e colegas de faculdade, que estiveram presentes em tantos momentos, acadêmicos ou não, mas igualmente importantes para minha formação.



A mudança é a lei da vida. E aqueles que confiam somente no passado ou no presente estão destinados a perder o futuro.

(John F. Kennedy, 1917-1963)



## RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC em um Instituto de Pesquisa estratégico para Santa Catarina. Ao longo deste trabalho serão apresentados os principais conceitos que figuram importância dentro da teoria administrativa e pertinência para o projeto. Além disso, para viabilizar a construção da proposta de projeto de transformação, foi realizado um estudo de caso, no atual Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC. Este estudo de caso foi realizado por um observador participante com mais de um ano atuando na Fecomércio SC, nas áreas de pesquisa e planejamento. Porém, para garantir a imparcialidade das informações aqui apresentadas, o estudo de caso também foi apoiado em entrevistas em profundidade realizadas com os principais colaboradores que influenciam as operações do núcleo, no nível tático e operacional. Essa metodologia está mais bem detalhada em capítulo próprio. Na sequência do estudo de caso, esta disposta a proposta de projetos de transformação em si. Foi com base no estudo de caso e nas entrevistas realizadas que este foi desenvolvido e é em resposta à pergunta de pesquisa deste trabalho orbita. “Como transformar o atual Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina em um Instituto de Pesquisa, com mais poder de impacto positivo na sociedade Catarinense?”. É neste tópico de proposta de projeto que as principais informações extraídas das entrevistas em profundidade estão alocadas, em conformidade sequencial que os assuntos são abordados. Ao final do trabalho, estão as considerações finais e a resposta à pergunta de pesquisa que norteou este trabalho.

**Palavras-chave:** Núcleo de Pesquisas, Instituto de Pesquisas, Transformação, Fecomércio SC.



## ABSTRACT

This paper proposes a transformation of the Research Center of Fecomércio SC in a strategic Research Institute for Santa Catarina. Throughout this paper is present the main concepts contained in importance and relevance of management theory to the project. In addition, to enable the construction of the proposed project of transformation, is executed a case study in the current Research Center of Fecomércio SC. This case study was conducted by a researcher participant observer with more than a year working in Fecomércio SC, in the areas of research and planning. However, to ensure the impartiality of the information contained herein, the case study was also supported by in-depth interviews with key employees who influence the core operations at the tactical and operational level. This methodology is better detailed in chapter itself. Following the case study, is the transformation project proposal in itself. It was based on the case study and the interviews that this was developed and is in response to the research question that this study revolves. "How to transform the current Research Center of the Federação do Comércio de Santa Catarina in a Research Institute, with more power of positive impact on the catarinense society?". It is in the topic of project proposal that the main information extracted from in-depth interviews are allocated in accordance and sequence that the issues are addressed. At the end of the work are the final consideration and the response to the research question that guided this work.

**Keywords:** Research Center, Research Institute, Transformation, Fecomércio SC.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura funcional .....	37
Figura 2 - Estrutura por Produto/Mercado. ....	38
Figura 3 - Estrutura Matricial. ....	40
Figura 4 – Representação Gráfica Sistema Comércio.....	70
Figura 5 - Organograma Fecomércio SC .....	71
Figura 6 - Organograma Diretoria Fecomércio SC.....	72
Figura 7 - Gráfico Retorno (Financeiro) de Mídia.....	83
Figura 8 - Proposta de Organograma para Fecomércio SC.....	88



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Diferenças entre planejamento estratégico e tático .....	47
Tabela 2 - Diferenças mais importantes entre planejamento estratégico e tático .....	48
Tabela 3 - Tipologias de Grupos.....	52
Tabela 4 - Tipologias de Equipes.....	52
Tabela 5 - Formas de resolver conflitos dentro da organização .....	57



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVB/SC – Associação dos Dirigentes de Vendas de Santa Catarina  
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas  
CNC – Confederação Nacional do Comércio  
CNTur – Confederação Nacional de Turismo  
DAF – Divisão Administrativa Financeira  
DCES – Divisão de Câmaras Empresariais Setoriais  
DCOM – Divisão de Comunicação  
DIP – Divisão Instituto de Pesquisas  
DJUR – Divisão Jurídica  
DN SENAC – Departamento Nacional do SENAC  
DN SESC – Departamento Nacional do SESC  
DPLAN – Divisão de Planejamento  
DR SENAC – Departamento Regional do SENC  
DR SESC – Departamento Regional do SESC  
EFAPI - Exposição Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó  
FC&VB – Florianópolis e Região Convention e Visitor Bureau  
Fecomércio SC – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Santa Catarina.  
Fenactur – Federação Nacional de Turismo  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICEC – Índice de Confiança do Empresário do Comércio  
ICF – Índice de Consumo das Famílias  
IGP-M – Índice Geral de Preços Mensal  
IPM – Índice de Predição do Mercado  
LGBTs – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Simpatizantes  
NP – Núcleo de Pesquisas  
ONGs – Organizações Não Governamentais  
PDCL – Plan, Do, Check and Learn  
PEIC – Pesquisa de Endividamento e Inadimplência dos Consumidores  
PIB – Produto Interno Bruto  
PMC – Pesquisa Mensal do Comércio  
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade  
S.A. – *Strategic Adviser*  
SANTUR – Santa Catarina Turismo S/A  
SEGS – Sistema de Excelência na Gestão Sindical

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem

SESC – Serviço Social do Comércio

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

WTTC – World Travel and Tourism Council

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>27</b>
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	27
1.2	JUSTIFICATIVA	27
1.3	OBJETIVO GERAL	28
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>29</b>
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	29
<b>2.1.1</b>	<b>A Organização em cinco partes</b>	<b>31</b>
2.1.1.1	Cúpula estratégica	32
2.1.1.2	Tecnoestrutura	32
2.1.1.3	Assessoria de apoio	32
2.1.1.4	Linha intermediária	32
2.1.1.5	Núcleo operacional	33
<b>2.1.2</b>	<b>Departamentalização</b>	<b>33</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Organograma</b>	<b>33</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Tipos de Estrutura Organizacional</b>	<b>35</b>
2.1.4.1	Estrutura Funcional	35
2.1.4.2	Estrutura por Produto/Mercado (divisional)	37
2.1.4.3	Estrutura Matricial	38
2.1.4.4	Estrutura Geográfica	40
2.1.4.5	Estrutura Horizontal	40
2.1.4.6	Estrutura Híbrida	41
<b>2.1.5</b>	<b>Características que modelam uma organização</b>	<b>42</b>
2.1.5.1	Complexidade	42
2.1.5.2	Formalização	42
2.1.5.3	Centralização	43
2.2	PLANEJAMENTO	43
<b>2.2.1</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Planejamento Tático</b>	<b>46</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Planejamento Operacional</b>	<b>48</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>49</b>
2.2.4.1	Conceito e objetivo do BSC	49

2.2.4.2	Metodologia do BSC	49
2.3	GESTÃO DE EQUIPE	50
2.4	PLANO FINANCEIRO-ORÇAMENTÁRIO	58
<b>2.4.1</b>	<b>Planejamento</b>	<b>58</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Coordenação e Comunicação</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Monitoramento do progresso</b>	<b>59</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Avaliação do desempenho</b>	<b>60</b>
2.5	GESTÃO DA MUDANÇA	60
<b>2.5.1</b>	<b>Resistencia a mudança</b>	<b>60</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Desenvolvimento organizacional</b>	<b>61</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Mudança organizacional: Panorama conceitual</b>	<b>62</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>65</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	65
3.2	OBJETO DE ESTUDO	66
3.3	COLETA DE DADOS	66
<b>3.3.1</b>	<b>Dados primários</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Dados Secundários</b>	<b>67</b>
3.4	ANÁLISE DE DADOS	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>69</b>
4.1	ESTUDO DE CASO	69
<b>4.1.1</b>	<b>Núcleo de Pesquisa</b>	<b>73</b>
4.1.1.1	Estrutura física e tecnológica	74
4.1.1.2	Corpo Técnico e Know-how	75
4.1.1.3	Atuação, Relevância e Visibilidade	76
4.1.1.3.1	Atuação.....	76
4.1.1.3.1.1	Pesquisa, Estudos e Análises Econômicas	77
4.1.1.3.1.2	Pesquisas de Turismo	79
4.1.1.3.1.3	Pesquisas de Mercado	81
4.1.1.3.2	Relevância e Visibilidade .....	81
4.1.1.4	Estrutura Financeira	83
4.1.1.5	Gestão	83
4.2	OPORTUNIDADES DE MERCADO	85
4.3	PROPOSTA DE PROJETO	86

<b>4.3.1</b>	<b>Estrutura Organizacional e Gestão</b>	<b>88</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>89</b>
4.3.2.1	Missão	89
4.3.2.2	Visão	89
4.3.2.3	Bandeiras (diretrizes)	90
4.3.2.4	Valores	90
4.3.2.5	Análise SWOT	91
4.3.2.5.1	<i>Forças</i> (Strengths) .....	91
4.3.2.5.2	<i>Fraquezas</i> (Weaknesses) .....	94
4.3.2.5.3	<i>Oportunidades</i> (Opportunities).....	97
4.3.2.5.4	<i>Ameaças</i> (Threats) .....	98
4.3.2.6	Objetivos estratégicos	100
4.3.2.7	Ações estratégicas	101
<b>4.3.3</b>	<b>Plano Financeiro-orçamentário</b>	<b>102</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Projetos de Pesquisa</b>	<b>104</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Plano de Comunicação e Marketing</b>	<b>105</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>107</b>
5.1	LIMITAÇÕES	108
5.2	RECOMENDAÇÕES	108
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>114</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A Federação do Comércio de Santa Catarina (Fecomércio SC) é a entidade que representa todas as empresas do comércio de bens, serviços e turismo no estado de Santa Catarina. Sua estrutura organizacional é dividida de forma simplista em 4 níveis: Presidente, Diretoria Executiva, Gerencias e operacional. Nessa hierarquia o Núcleo de Pesquisa compõe a divisão de planejamento, cuja gerência responde diretamente para o diretor executivo, que se reporta ao presidente da Fecomércio SC.

O Núcleo de Pesquisa da Fecomércio SC se constitui em uma das formas mais relevantes que a instituição tem para representar o empresário catarinense uma vez que a produção do mesmo alimenta as empresas com informações estratégicas sobre mercados e setores ajudando-as no planejamento e condução de seus negócios.

Além disso, o núcleo de pesquisa tem uma oportunidade de mercado única, tendo em vista a crescente profissionalização dos negócios e o aumento do nível de cientificidade da tomada de decisão nas organizações. Somado a esses fatores, o know-how do núcleo e seu atual posicionamento de mercado sinalizam a oportunidade que se apresenta. Portanto, o presente trabalho explora a possibilidade de transformar o núcleo em um instituto de pesquisa, visando ampliar o seu impacto nas organizações do Estado de Santa Catarina.

### 1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A pergunta que este trabalho pretende responder é a seguinte:

Como transformar o atual Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina em um Instituto de Pesquisa, com mais poder de impacto positivo na sociedade Catarinense?

Para responder tal pergunta primeiro será feitos todos os estudos e análises propostos nos objetivos gerais e específicos seguindo a metodologia proposta.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho se justifica de muitas formas, primeiramente, pelo potencial de alavancagem que um instituto de pesquisa, mais robusto e

estruturado, pode proporcionar para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina que carece de dados e informações estratégicas da região.

É possível destacar ainda que o setor público pode contar também com informações importantes para orientar políticas públicas e o planejamento do orçamento público.

Este trabalho é de fundamental importância para o acadêmico que desenvolveu esse projeto, uma vez que se apresenta como oportunidade de aplicar a teoria em um caso prático e também de impulsionar sua trajetória profissional dentro da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Aprofundar o conhecimento sobre estratégia, estrutura & mudança organizacional e propor um projeto de transformação do Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina em um Instituto de Pesquisa.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar pesquisa bibliográfica nas temáticas: estrutura organizacional, planejamento estratégico, gestão de equipes, planejamento orçamentário/financeiro, gestão da mudança e pesquisas;
- b) Realizar um estudo de caso do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC;
- c) Propor um planejamento estratégico para o Instituto de Pesquisas;
- d) Propor um plano de estrutura organizacional e gestão para o Instituto de Pesquisas;
- e) Propor um plano financeiro-orçamentário para o Instituto de Pesquisas;
- f) Propor áreas de atuação dos projetos de pesquisa;
- g) Propor um plano de comunicação para o Instituto de Pesquisa.

Com o alcance desses objetivos pretende-se responder a pergunta da pesquisa e construir uma proposta de ações estratégicas para a transformação do núcleo de pesquisa aqui examinado como um estudo de caso.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado os conceitos que servirão de apoio para compreensão do estudo de caso do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC e a proposta de projeto de um Instituto de Pesquisas que será apresentado no capítulo 4 desta obra.

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma estrutura organizacional adequada é imprescindível para o bom andamento dos processos e atividades de uma organização. Dentro desse pré-suposto algumas prerrogativas se apresentam imperativas, são elas: definição de organograma, que tradicionalmente podem ser funcionais, divisionais ou matriciais. Além do organograma é importante ainda determinar relações de liderança formais e considerar as relações informais de lideranças, ambas impactam grandemente qualquer organização. Muitas vezes relações de autoridade são determinantes para que a organização tenha sucesso ou insucesso em sua missão.

Além disso, é preciso considerar o papel dos colaboradores dentro da organização, dos projetos e atividades que o mesmo estará envolvido. A atitude quanto à centralização e descentralização do comando e ainda a capacidade de delegação são, por final, fatores a serem considerados.

Com o objetivo de ter um funcionamento adequado e que atendam às suas necessidades, é necessário que as organizações estabeleçam uma estrutura organizacional na qual serão baseados seus processos e atividades.

De acordo com STONER e FREEMAN (1999) a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Já para Blau (1974, apud Hall, 1984, p.12) “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas”. Robbins (2001) cita que uma estrutura organizacional, define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas, e que tais estruturas buscam equilíbrio entre a eficiência e a necessidade de flexibilidade.

Maximiano (2006) define estrutura como sendo uma síntese do processo de organizar, uma sequência de procedimentos e decisões tomadas que definem o trabalho que os indivíduos que compõem a

organização devem realizar. Segundo ele, para estabelecer uma estrutura organizacional é preciso analisar os objetivos e trabalhos a serem realizados, logo dividi-los, e definir as responsabilidades e os níveis de autoridades, para assim desenhar a estrutura organizacional.

Blau (1974 *apud* Hall, 1984, p. 37) define estrutura organizacional como “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações sociais que influenciam as relações de papel entre pessoas”. Hall (1984, p. 37) aproveita e conceitua divisão de trabalho como que se “atribuíssem às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro das organizações e hierarquia como “as posições que as pessoas ocupam possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nessas posições”. Hall (1984) enfatiza que as características estruturais e as características individuais interagem, com coisas que poderiam parecer consequência de ações individuais se revelando ter importantes vínculos estruturais. A questão não é dar pouca importância aos indivíduos, mas que os acontecimentos advindos destes têm interação com as características organizacionais para produzir os acontecimentos. O autor continua apontando que fatores como tamanho, tecnologia, ambiente e escolhas estratégicas podem afetar a composição da estrutura.

Ainda para Mintzberg (1995) a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.

Daft (2006, p. 79) aponta que os três componentes-chave na definição de estrutura organizacional são:

1. A estrutura organizacional determina relações formais de subordinação, entre as quais o número de níveis na hierarquia e amplitude de controle de gerentes e supervisores.
2. A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo.
3. A estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

Daft (2006) ressalta que estes três elementos dizem respeito tanto aos aspectos tanto verticais com horizontais da organização, sendo que os dois primeiros são o referencial estrutural, a hierarquia vertical e o terceiro refere-se ao padrão de interações entre os funcionários da organização. “Uma estrutura organizacional incentiva os funcionários a fornecer informação e coordenação horizontal onde esta é necessária” (DAFT, 2006, p. 79).

Para Hall a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações”. (HALL, 1984, p. 38).

Quanto ao processo de organização Ernest Dale (1967 apud STONER e FREEMAN, 1999) traz cinco etapas do processo organizacional:

1. *Listar o trabalho que precisa ser feito para alcançar os objetivos da organização. [...]*
2. *Dividir a carga total de trabalho em tarefas que possam ser realizadas lógica e confortavelmente por pessoas ou grupos. A isto chamamos de divisão do trabalho.*
3. *Combinar as tarefas de modo lógico e eficiente. O agrupamento de empregados e tarefas é geralmente chamado de departamentalização.*
4. *Criar mecanismos de coordenação. [...]*
5. *Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.*

### **2.1.1 A Organização em cinco partes**

Segundo Mintzberg (1995), as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear e disto resulta ser muito difícil descrever a estruturação das organizações. O modelo

proposto pelo autor aponta a organização em cinco diferentes componentes.

#### 2.1.1.1 Cúpula estratégica

Segundo Mintzberg (1995) a cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização. À medida que a organização cresce, torna-se necessário à presença de um gerente, ou um grupo de gerentes em tempo integral, formando a cúpula estratégica.

#### 2.1.1.2 Tecnoestrutura

Segundo Mintzberg (1995), à medida que o processo de elaboração continua, pode haver um aumento da padronização como meio de coordenação do trabalho, a responsabilidade dessa padronização é de um grupo de pessoas que o autor chama de analistas, são eles que formam a tecnoestrutura.

O autor dá enfoque maior para os analistas de controle, no qual a sua principal função é estabilizar e padronizar as atividades da organização. Existem três tipos de analistas de controle, que correspondem, a três formas de padronização: os analistas de sistema e métodos, que padronizam os processos do trabalho; os analistas de planejamento e controle, que padronizam os *outputs*; e os analistas de pessoal, que padronizam as habilidades.

#### 2.1.1.3 Assessoria de apoio

Conforme Mintzberg (1995), a assessoria de apoio é formada por unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora do seu fluxo de trabalho operacional. Essas assessorias fornecem a organização serviços indiretos que podem variar de um restaurante a um departamento de consultoria jurídica. Sendo bem diferentes da tecnoestrutura, já que estas, não estão preocupadas com a padronização, e não podem ser vistas como unidades de aconselhamentos.

#### 2.1.1.4 Linha intermediária

Funciona como conectora, um nível mediador, entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, tendo a função de conectar essas duas partes. A linha intermediária possui uma autoridade direta e formal sobre os operadores, e envolve um mecanismo de coordenação denominado supervisão direta.

Um gerente de linha desempenha várias tarefas no fluxo de supervisão direta, acima e abaixo dele. Coleta informações de *feedback*, e transfere aos gerentes acima, e também, intervém no fluxo das decisões.

#### 2.1.1.5 Núcleo operacional

“O núcleo operacional da organização, envolve os membros os operadores que executam o trabalho básico, diretamente relacionado há fabricação dos produtos e a prestação dos serviços” (Mintzberg, 1995, p. 23).

Segundo o autor, esta é a parte do diagrama que forma a base da organização, onde, encontram-se os operadores que desempenham quatro funções principais: asseguram os *inputs* para a produção; transformam os *inputs* em *outputs*; distribuem os *outputs*; favorecem o apoio direto às funções de *input*, e transformação em *output*. Sendo onde ocorre uma maior padronização.

### 2.1.2 Departamentalização

Outro tópico levantado na lista de DALE, 1967, é a questão da departamentalização. Apesar de ser um assunto extenso, é possível sintetizá-lo a fim de compreendermos qual a relevância do mesmo para estrutura organizacional de uma empresa. Uma forma relativamente simples de se esboçar graficamente a departamentalização dentro de uma empresa é através de um organograma, que segundo STONER e FREEMAN, 1999, pg. 231, pode ser definido como “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como esses elementos se relacionam”.

### 2.1.3 Organograma

Segundo Lacombe (2003) organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais

relações formais entre eles. Uma forma relativamente simples de se esboçar graficamente a departamentalização dentro de uma empresa é através de um organograma, que segundo STONER e FREEMAN, 1999, pg. 231, pode ser definido como “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como esses elementos se relacionam”.

Daft (2006, p. 79) cita que a estrutura organizacional se reflete no organograma, que é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. Ele mostra as várias partes da organização, suas inter-relações e como cada cargo e departamento se encaixam no todo. Não é possível só pela análise dos funcionários e seus locais de trabalho para perceber sua estrutura. Organogramas existem há muitos séculos, mas o uso em empresas nasce na Revolução Industrial por causa do trabalho mais complexo executado por contingentes cada vez maiores de trabalhadores, o que levou a necessidade de desenvolver métodos para administrar e controlar as organizações.

Em empresas com grande número de empregados e colaboradores se torna necessário a presença de organogramas para que questões como hierarquia, cadeias de comando e relações de subordinação se tornem claras.

A partir do organograma também é possível determinar o alcance da gerencia, que consiste “no numero de funcionários que se reportam diretamente a um dado administrador” (STONER e FREEMAN, 1999, pg. 231).

Teóricos definiram logo após a Revolução Industrial que o numero máximo de indivíduos que um administrador poderia gerenciar era seis, contudo, atualmente esse número é obviamente contestado, mas de fato existe um limite de indivíduos que um mesmo administrador pode gerenciar sem perda de eficácia.

Essa definição do alcance da gerencia, que pode ser chamado também de alcance do controle, definiu toda uma estrutura organizacional (no que desrespeito a ser mais ou menos horizontalizada) e também o aproveitamento dos gestores.

Quando um gestor tem um número muito grande de subordinado o mesmo pode vir a perder o controle das operações e de seus subordinados e ainda “passar por cima” de erros e falhos e em outra circunstancia poderia ser evitada. Porém com uma estrutura mais horizontalizada, e consequentemente com cadeias hierárquicas mais achatadas, é possível que a tomada de decisão seja mais dinâmica. O

que é um ponto positivo na atual conjuntura, em que são demandados velocidade e dinamismo em todas as áreas.

É importante lembrar que o organograma retrata as relações formais da estrutura organizacional, entretanto, existem ainda as relações informais, que estão presentes em qualquer organização, e em muitas delas tem um papel fundamental, para bem ou para mal. SIMON apud STONER e FREEMAN, 1999 descreveu a estrutura informal como sendo “os relacionamentos interpessoais, dentro da organização, que afetam decisões internas, mas que ou são omitidas do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo.” e para STONER e FREEMAN, 1999 são os “Relacionamentos não documentados e não-reconhecidos formalmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrências das necessidades pessoais e grupais dos empregados.”

Os principais tipos de organogramas são: setorial, barras, radial e clássico. O organograma setorial consiste em círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa e à medida que os órgãos se aproximam da periferia, diminui seu nível hierárquico. Também é um gráfico de pouca flexibilidade. Já o modelo de barras é construído por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa.

Enquanto isso o modelo radial procura representar a estrutura formal, usando em sua configuração a filosofia do sistema solar, no qual a autoridade máxima localiza-se no círculo posicionado na parte central do gráfico, equivalendo à posição do sol; os departamentos ocupam as posições correspondentes às dos planetas circulando aquela. Por fim o modelo clássico é teoricamente o mais completo, o mais encontrado nas organizações e que permite melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa, inclusive por leigos no assunto.

## **2.1.4 Tipos de Estrutura Organizacional**

Existem diversos tipos de estrutura organizacional que encontramos na maioria das organizações, sendo que dificilmente elas são encontradas puras, geralmente elas são combinadas a fim de adaptar-se melhor as necessidades de cada organização.

### **2.1.4.1 Estrutura Funcional**

Estrutura funcional – essa estrutura coloca os funcionários que desempenham funções ou processos de trabalho semelhantes ou ainda que aplicam conhecimento e habilidades similares. Muito utilizada, geralmente faz com que funções como marketing, finanças, materiais, RH, atendam a um supervisor que cuida diretamente de cada área específica. Em casos que envolva especialização, como uso de biólogos ou químicos também teriam um departamento só para si. As funções são agrupadas desde a base até o topo da organização. Uma das vantagens dessa estrutura é a reunião de conhecimentos e habilidades humanas que juntas possam oferecer uma maior capacidade de aprofundar o conhecimento, sendo valiosos pra a organização. Mostra-se mais eficaz quando essa experiência é importante para alcançar as metas organizacionais, precisa haver controle e coordenação por meio da hierarquia vertical, quando a eficiência é importante, quando trabalha com poucos produtos. A economia de escala acontece por que os funcionários ficam locados no mesmo lugar e podem compartilhar instalações.

Algumas das desvantagens apontadas são a resposta lenta a mudanças ambientais que demandam coordenação entre os departamentos, a acumulação de decisões no topo – o que sobrecarrega a hierarquia -, pode levar a coordenação horizontal deficiente entre os departamentos, a inovação é menor e pode haver visão restrita das metas organizacionais.

Daft (2006) apresenta que muitas poucas empresas podem manter uma estrutura estritamente funcional nos dias de hoje, instalando ligações horizontais por meio dos mecanismos de ligação horizontais já apresentados.

Aplica o princípio da especialização das funções para cada tarefa. O princípio funcional é responsável pela diferenciação entre os diversos tipos de atividades de funções; ela separa, distingue e especializa. Caracteriza-se pela descentralização das decisões. As decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-los.

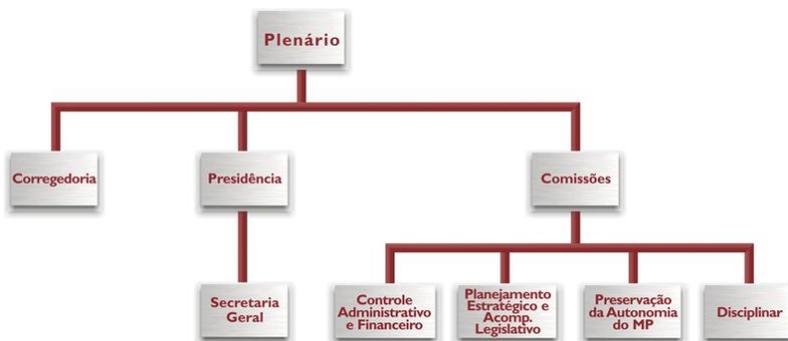


Figura 1 - Estrutura funcional

Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público (2011)

#### 2.1.4.2 Estrutura por Produto/Mercado (divisional)

Estrutura divisional - Daft (2006) emprega esse nome para a estrutura que outros autores chamam de estruturas de produto ou unidades empresariais estratégicas. “As divisões podem ser organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócios ou centros de lucro” (DAFT, 2006, p. 90). O arranjo está baseado nos produtos da organização. A estrutura funcional pode ser reprojeta para grupos de produtos separados e cada grupo contém os departamentos para cada produto maximizando a coordenação entre os departamentos funcionais dentro de cada grupo. Outra vantagem é a flexibilidade e mudança adquiridas pelo tamanho menor, assim como a tomada de decisão descentralizada pelas linhas de autoridade convergirem para um nível mais baixo na hierarquia. Sua utilização é recomendada para organizações que procuram coordenação entre departamentos funcionais, a hierarquia vertical tradicional não consegue melhor controle e quando as metas estão voltadas para adaptação e mudança. Outra vantagem é a visibilidade do produto, levando a que o cliente possa contatar a divisão correspondente e obter satisfação bem como posas o produto se adequar às exigências de cada cliente ou região. A coordenação é excelente e essa estrutura funciona também em grandes organizações com vários produtos que tomam decisões em níveis inferiores em cada decisão e podendo ser ágeis e responder rapidamente às mudanças no mercado.

Mas a estrutura divisional também apresenta desvantagens. Entre elas podem-se citar as perdas de economia de escala que pode prejudicar áreas como pesquisa e exigir mais instalações físicas, a difícil

coordenação entre as linhas de produtos levando a projetos repetidos e incompatíveis, falta de especialidade técnica, dificuldade de integração e padronização entre as linhas de produtos.

Estrutura por produto/mercado, conhecida também como divisional, é quando as divisões de uma empresa são reunidas por pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercados.



Figura 2 - Estrutura por Produto/Mercado.

Fonte: Operador Nacional do Sistema Elétrico (2011)

#### 2.1.4.3 Estrutura Matricial

Estrutura matricial – Para Daft (2006) muitas vezes uma organização precisa ser multidirecionada no sentido de dar ênfase a dois aspectos ao mesmo tempo e uma das estruturas já descritas não irá funcionar. A estrutura matricial pode ser utilizada “quando tanto a experiência técnica como a inovação de produto e a mudança forem importantes para alcançar as metas organizacionais” (DAFT, 2006, p. 93). A matriz é uma forma importante de ligação horizontal e sua característica importante é que ambas divisões, por exemplo funcional e de produto, são implantadas simultaneamente e seus gerentes possuem autoridade igual e funcionários se reportam a ambos. Há três condições para sua implantação:

1. Existência de pressão para compartilhar recursos escassos entre as linhas de produtos como pessoas e equipamentos.
2. Existência de pressão ambiental em favor de dois produtos críticos, significando ser necessário um equilíbrio de forças entre os dois lados e é necessária uma estrutura de autoridade dual.
3. Existência de ambiente complexo e incerto com forte interdependência entre os departamentos que exige coordenação e processamento de informações tanto horizontal quanto vertical.

Avaliando essas condições, percebe-se a importância de as linhas horizontal e vertical merecerem igual reconhecimento, sendo esse o problema de muitas organizações que tentam implantar a estrutura matricial por que muitas vezes um lado da estrutura de autoridade domina. Isso criou duas variedades de estrutura matricial – a matriz funcional e a matriz de produto. A matriz funcional tem os chefes funcionais com autoridade e os gerentes de projeto ou produto coordenando suas atividades. A matriz de produto a autoridade principal é dos gerentes de projeto ou produto e os gerentes funcionais designam pessoal técnico e fornecem especialização consultiva.

Apresenta como vantagens o atendimento a demandas duais de clientes no ambiente, a alocação flexível de recursos, adaptabilidade às mudanças nas exigências externas, possibilidade de funcionários obterem habilidades gerenciais funcionais ou gerais, melhor em organizações de porte médio com múltiplos produtos. Algumas de suas desvantagens são confusão e frustração pela autoridade dual, necessidade de habilidades interpessoais e treinamento extensivo, consumo de tempo para reuniões, só dará certo se houver compartilhamento de informação e poder e exige esforço para manter o equilíbrio do poder.

Na estrutura matricial cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo.

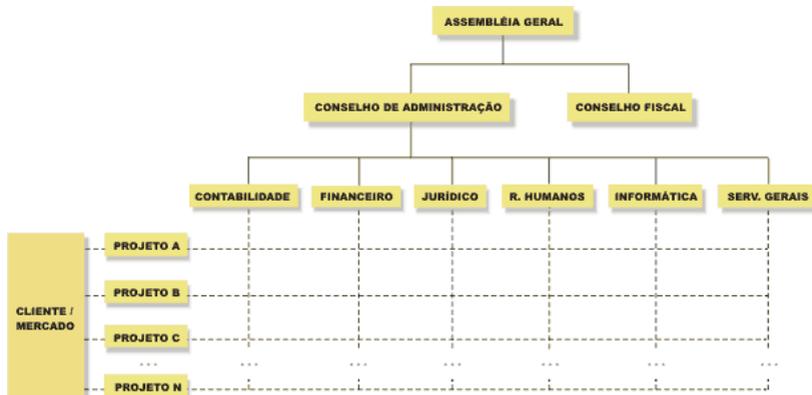


Figura 3 - Estrutura Matricial.

Fonte: Tecnocoop Sistemas (2011)

#### 2.1.1.4.4 Estrutura Geográfica

Estrutura geográfica – Como cada região ou país pode ter hábitos diferentes, essa estrutura divide a organização em unidades geográficas com “todas as funções necessárias para produzir e comercializar produtos naquela região” (DAFT, 2006, p. 93). As vantagens e desvantagens se assemelham com as características da estrutura divisional, como os funcionários se adaptando mais às metas regionais do que as nacionais e a coordenação horizontal dentro de uma região tem prioridade sobre as ligações entre as regiões ou com o escritório nacional.

#### 2.1.1.4.5 Estrutura Horizontal

Daft relata essa estrutura como a mais recente abordagem que organiza os funcionários em torno de processos centrais à organização, estes são reunidos “de forma que possam facilmente se comunicar e coordenar seus esforços e fornecer valor diretamente para os clientes” (DAFT, 2006, p. 97). Praticamente elimina a hierarquia vertical e as velhas fronteiras departamentais. As organizações verticais talvez não consigam acompanhar o avanço tecnológico que dá ênfase à integração e coordenação, os clientes esperando atendimento mais rápido e melhor e os funcionários desejando oportunidades para usar suas mentes, aprender novas habilidades e assumir novas responsabilidades. Isso leva organizações a usar mecanismos horizontais.

Algumas das características são que a estrutura é “criada em torno de processos interfuncionais essenciais mais do que em torno de tarefas, funções ou localização geográfica” (DAFT, 2006, p. 97), as equipes autodirigidas são a base do projeto e desempenho da organização e não indivíduos, os mestres de processos detêm responsabilidade por núcleo de processo em sua totalidade, os integrantes das equipes têm todas as capacidades e habilidades para tomar decisões capitais, as equipes têm liberdade para pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios, os clientes são os que dirigem a empresa com todos os aspectos de avaliação remetendo no processo de entrega de valor para o cliente e a cultura é de franqueza, confiança e colaboração concentrada no aprimoramento contínuo. A experimentação com equipes e organização horizontal em geral começa nos níveis mais baixos da organização.

A vantagem mais importante da estrutura horizontal é que aumenta radicalmente a flexibilidade e resposta da empresa às mudanças nas necessidades dos clientes por causa da maior coordenação. Além disso, dirige a organização para o cliente, os funcionários têm uma visão mais ampla das metas organizacionais, promove ênfase no trabalho de equipe e cooperação e melhora a qualidade de vida dos funcionários por compartilhar responsabilidades, tomar decisões e contribuir significativamente para a organização. Como desvantagens citam-se a dificuldade de definir processos centrais, a dificuldade de encarar as mudanças organizacionais, o “empacamento” de gerentes tradicionais em abrir mão de poder e autoridade, o treinamento significativo dos funcionários para trabalharem eficazmente em um ambiente horizontal de equipe e pode limitar o desenvolvimento em profundidade das habilidades.

#### 2.1.4.6 Estrutura Híbrida

Daft (2006) relata que na realidade muitas organizações adotam características de várias abordagens para atender a necessidades estratégicas específicas. Estruturas desse tipo costumam ser utilizadas em ambientes de rápida transformação por oferecerem maior flexibilidade. Em geral procuram-se as vantagens de cada tipo e eliminar ou minimizar suas desvantagens. Os dois tipos mais utilizados são o que une as características funcional e divisional e a que une as características funcionais e horizontais.

## 2.1.5 Características que modelam uma organização

Hall (1984) define as características que modelam uma organização em três: complexidade, formalização e centralização. A seguir um breve resumo do que é para Hall cada uma delas

### 2.1.5.1 Complexidade

Uma das primeiras coisas a se observar ao adentrar uma organização são a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, as múltiplas divisões e os níveis hierárquicos. As organizações “contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle, e quanto mais complexa é uma organização, mais sérios se tornam esses problemas” (HALL, 1984, p. 55), além de haver amplas variações no interior de organizações específicas. Os três elementos que são mais comumente identificados são a diferenciação horizontal - mais complexa e que se refere ao “número de posições diferentes e de subunidades diferentes na organização” (BLAU e SCHOENHERR, 1971 *apud* HALL, 1984, p. 57), uma organização é mais complexa quanto apresentar maior número dessas posições e subunidades e é mais horizontalizada à medida que o trabalho é subdividido para a realização da tarefa e há especialistas (diferenciação vertical) – “contagem do número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção” (PUGH, HICKSON, HININGS e TURNER, 1968 *apud* HALL, 1984, p. 57). Pressupõe-se uma hierarquia em que a autoridade se distribui de acordo com o nível de hierarquia – e dispersão espacial – as atividades e pessoas se dispersando no espaço com separação dos centros de poder ou das tarefas e o número de locais espacialmente separados em que os membros de uma organização se empregam.

### 2.1.5.2 Formalização

A formalização “envolve o controle sobre o indivíduo” (CLEGG e DUNKERLEY, 1980 *apud* HALL, 1984, p. 68) e tem um componente ético e político e “as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização” (HALL, 1984, p. 68). Pode ir de um nível máximo, onde para tudo existe uma maneira de fazer, até um nível mínimo em que os membros da organização devem usar seu próprio critério para decidir o que deve ser feito. Em geral, organizações mais

formalizadas no papel são mais formalizadas na prática e as organizações com trabalho rotineiro tendem a serem mais formalizadas. Seu grau afeta significativamente o modo como ela e seus membros agem.

### 2.1.5.3 Centralização

Refere-se à distribuição de poder na organização. Pode ser definida como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização” (HAGE, 1980 *apud* HALL, 1984, p. 81). Sendo assim, maior o nível de participação de um número maior de grupos, menor a centralização, e ainda como “o *locus* da decisão que determina a autoridade dentro de uma organização. Quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada geralmente implica que a fonte principal do processo decisório foi delegada pelos gerentes de linha para o pessoal subalterno” (VAN DE VAN e FERRY, 1980, p. 399 *apud* HALL, 1984, p. 81).

## 2.2 PLANEJAMENTO

Toda organização deve partir da premissa básica que existe um plano, um planejamento, que pode ser definido da seguinte maneira:

Planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Em termos mais formais, é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas (CERTO, 2003, pag. 103).

Contudo, para compreender mais a fundo o planejamento é preciso identificar quais são seus objetivos, por que uma organização deve ter claro seu planejamento? Para C.W. Roney *apud* Certo (2003), há dois tipos de objetivos, o protetor e o afirmativo. O primeiro visa minimizar os riscos, prevenir a organização frente a adversidades e quando elas ocorrerem a organização deverá estar pronta para enfrentá-las. Já o segundo diz respeito ao crescimento, a prosperidade, como os dirigentes planejam os rumos organizacionais para que a organização esteja sempre em desenvolvimento.

Certo (2003) ainda acrescenta que o planejamento está diretamente relacionado com a coordenação, em outras palavras, para que haja coordenação e eficiência organizacional deve existir planejamento. Logo um dos objetivos do mesmo é a coordenação. O autor ainda afirma que o objetivo central do planejamento é atingir os objetivos organizacionais.

A principal vantagem de ter o planejamento inserido na dinâmica organizacional é que proporciona aos gestores uma visão de futuro, dessa forma os mesmo estão permanentemente orientados para atender as demandas de longo prazo que se preocupam com a sustentabilidade da organização.

Outra vantagem encontrado na existência do planejamento é a possibilidade de no mesmo estar inserido a coordenação, dessa forma, as atividades da organização estarão macro orientadas.

Contudo os gestores devem estar atentos ao tempo dependido no planejamento, existem outras atividades igualmente vitais para que a engrenagem da organização continue funcionando. Aqueles não devem desviar cuidados de atividades tão importantes quanto organizar, controlar, influenciar e liderar sua organização.

No que diz respeito ao planejamento é preciso atentar as suas etapas de elaboração e execução.

O primeiro passo, que ainda antecede o planejamento formal, é defini os objetivos da organização. Uma vez definido os objetivos organizacionais, é preciso estabelecer como ele será alcançado, ou seja, definir quais são as possíveis e realizáveis formas de alcançar esses objetivos.

Após definido as formas de alcançar os objetivos se faz necessário compreender as premissas de uma organização, que pode ser compreendido como parte da ideologia da organização, aquilo que norteia a organização. Baseado nessas premissas pode-se tomar a decisão a despeito de qual a melhor forma de alcançar os objetivos respeitando tais premissas.

Após definido a forma de alcançar tais objetivos é preciso “planejar” como se dará a execução a fim de alcançar os mesmos. E para tal, realiza-se planejamento estratégicos (longo prazo) e tático (de médio prazo), ambos serão abordados com maior profundidade ao longo do trabalho, em especial o planejamento estratégico, alvo deste tópico. Por fim, elaborados os planos, eles devem ser colocados em prática, a organização só poderá colher os louros dessa empreitada se o mesmo forem executado com maestria.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Periodicamente as organizações devem realizar um planejamento que abrange toda a organização, esse planejamento estabelece a estratégia da organização, a partir de uma visão sistêmica, de como ela vai alcançar seus objetivos e satisfazer sua missão. A esse planejamento realizado a nível institucional se dá o nome de planejamento estratégico. Sobre esse Chiavenato (1994) afirma:

O planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico. Os dirigentes, no nível institucional da empresa, estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de se defrontar com as incertezas geradas pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral.

Tendo isso dito, Chiavenato (1994) ainda continua discorrendo sobre o tema e aborda que para um planejamento estratégico bem realizado deve ser consideradas as ameaças e oportunidades dispostas (no ambiente externo à organização) e pensando no longo prazo e na sustentabilidade da organização deve ser estabelecido um plano que leva em consideração as forças e fraquezas da organização (ambiente interno) afim de garantir o referido plano que garanta o alcance dos objetivos e missão organizacional, como mencionado anteriormente.

O planejamento estratégico [...] é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. (BOUCINHAS, José F. da Costa apud CHIAVENATO, 1994).

Em complemento, Certo (2003), afirma que “planejamento estratégico é um planejamento de longo alcance que se concentra na organização como um todo. Os gerentes [...] se perguntam o que deve ser feito a longo prazo para atingir metas organizacionais”. Ainda de acordo com o autor, longo alcance é um período de 3 a 5 anos, logo os gerentes devem traçar planos que compreendam esse espaço de tempo, e

ainda complementes que os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que assumem um caráter estratégico inovador dentro da organização.

É importante frisar apesar de o planejamento estratégico ser feito na cúpula da organização, é de fundamental importância que as outras instancias organizacionais (nível intermediário - planejamento tático e operacional - planejamento operacional) estejam atuando de forma integrada.

Fazendo uma comparação entre planejamento estratégico e estratégia empresarial Ansoff (1979) apud Chiavenato (1994) afirma que:

Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar seus objetivos empresariais, o planejamento estratégico especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos.

Chiavenato (1994) ainda elenca 5 pontos que considera chave na formulação do planejamento estratégico:

1. Determinação dos objetivos organizacionais.
2. Análise ambiental.
3. Análise interna da organização e de seus recursos.
4. Geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas.
5. Implementação através de planos táticos e de planos operacionais.

Certo (2003) nos lembra que o planejamento estratégico deve ser encarado como um investimento, logo deve ser apenas despendido recursos para o mesmo se os gestores vislumbrem um retorno para tal.

## **2.2.2 Planejamento Tático**

Uma vez pronto o planejamento estratégico que norteará a organização para os próximos, em geral, cinco anos é preciso que os gerentes elaborem, em conformidade com o plano de longo prazo, suas estratégias para o curto prazo. Esse plano é feito no âmbito intermediário da organização, ou seja, dentre os gerentes de média hierarquia.

Certo (2003) define que:

O planejamento tático é um planejamento de curto prazo que enfatiza as atuais operações de varias partes da organização. O curto prazo é

definido como um período de tempo que se estende a um ano ou menos no futuro. Os gerentes usam o planejamento tático para delinear o que as varias partes da organização devem fazer para que ela tenha sucesso dentro de um ano o menos. Planos táticos em geral são desenvolvidos nas áreas de produção, de marketing, de pessoal, de finanças e de instalações de fábricas.

O autor ainda elenca as diferenças entre planejamento estratégico e tático:

Tabela 1 - Diferenças entre planejamento estratégico e tático

<b>Área de diferença</b>	<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Planejamento Tático</b>
<b>Pessoal envolvido</b>	Desenvolvido principalmente pela gerencia de nível superior	<b>Desenvolvido principalmente pela gerencia de nível inferior</b>
<b>Dados sobre os quais se baseiam o planejamento</b>	Os dados são relativamente difíceis para coletar	<b>Os dados são relativamente fáceis para coletar</b>
<b>Quantidade de detalhe nos planos</b>	Os planos contem relativamente poucos detalhes	<b>Os planos contem quantidades substanciais de detalhes</b>
<b>Tempo de Abrangência dos planos</b>	<b>Os planos abrangem longos períodos de tempo</b>	<b>Os planos abrangem curtos períodos de tempo</b>

Fonte: CERTO, 2003

A partir desse quadro comparativo é possível entender que o plano estratégico é mais complexo e tem um grau de detalhamento superior. Na visão de Chianato (1994):

O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão envolvendo empreendimentos mais limitados,

prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos de hierarquia da organização. O planejamento tático está contido no planejamento estratégico e não possui um conceito absoluto, mas relativo: um planejamento tático de um departamento da empresa em relação ao planejamento estratégico geral da organização é estratégico em relação a cada uma das secções que compõe aquele departamento.

Quando o autor compara o tático e estratégico e afirma que “a distinção entre planejamento estratégico e tático deve ser sempre feita em termos relativos porque, em termos absolutos, ambos ocupam os dois extremos de um espectro contínuo de possibilidades”.

E ainda complementa destacando as diferenças mais importantes entre planejamento estratégico e tático, portanto são:

Tabela 2 - Diferenças mais importantes entre planejamento estratégico e tático

<b>Nível de decisão:</b>	<b>O planejamento estratégico é sempre decidido e desenvolvido nos escalões mais altos da empresa, isto é, no nível institucional.</b>
<b>Dimensão temporal:</b>	<b>O planejamento estratégico apresenta sempre um alcance maior, no tempo, do que do que o planejamento tático.</b>
<b>Amplitude de efeitos:</b>	<b>As decisões envolvidas no planejamento estratégico abrange a empresa como um todo e não apenas uma parte dela, como ocorre com o planejamento tático.</b>

Fonte: Chiavenato, 1994

### 2.2.3 Planejamento Operacional

Uma vez estabelecido o planejamento estratégico e operacional é preciso elaborar o planejamento operacional, esse plano está voltado para a tarefa, está preocupado com “*o que fazer?*” e “*como fazer?*” (CHIAVENATO, 1994)

O planejamento é o processo de usar fatos relacionados e pressupostos futuros para chegar aos cursos de ação que devem ser

seguidos em busca de metas específicas (ROBERT, Trewatha L. apud CHIAVENATO, 1994).

## **2.2.4 Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) se destaca dentre as ferramentas de planejamento estratégico, pois ela pode congrega o planejamento financeiro e não financeiro e estabelecer um controle preciso da execução do planejamento.

### 2.2.4.1 Conceito e objetivo do BSC

BSC é uma ferramenta que acompanha através de indicadores chaves o alcance dos objetivos traçados, as ações e a tomada de decisão, ou seja, o desempenho da organização e de seus colaboradores a partir do planejamento estabelecido.

Para Kaplan e Norton (1996) apud Lobato et al (2009) “o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégia em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento”.

### 2.2.4.2 Metodologia do BSC

Para Prado (2002) são seis os passos para criação o BSC:

- I. Criar a declaração e visão;
- II. Criar e ligar aos objetivos
- III. Descrever os objetivos estratégicos
- IV. Identificar os indicadores relevantes
- V. Criar e implementar plano estratégico
- VI. Reveja regularmente o plano

Lobato et al (2009) aponta a construção do BSC alicerçada em três pilares: elaboração dos objetivos estratégicos, elaboração do mapa estratégico e a construção dos painéis estratégicos.

Os objetivos estratégicos devem sintetizar as habilidades exclusivas da organização (vantagem competitiva em relação aos concorrentes), a visão da empresa deve se materializar em alvos claros e determinados, estabelecer referenciais os quais serão base para atingimento de metas e resultados.

O mapa estratégico é a representação gráfico dos objetivos traçados pela organização, seu objetivos é facilitar a visualização e como os objetivos integrados viabilizarão o resultado esperado. Sua construção deve ser orientada pela perspectiva financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

“A partir das perspectivas, no mapa estratégico, selecionamos indicadores de desempenho e fixamos as metas para cada um deles. A gestão das ações estratégicas é realizada pelo acompanhamento desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida (Kaplan e Norton, 2000). Os indicadores e correspondentes metas monitoramento são descritos em painel de desempenho.” Lobato et al (2009)

### 2.3 GESTÃO DE EQUIPE

Nos últimos anos profissionais de recrutamento e seleção cada vez mais são valor as habilidades de comunicação, habilidade de se relacionar e liderar. Habilidades essas provadas por pensadores modernos que podem ser adquiridas e treinadas. Tais habilidades são fundamentais para o bom andamento de projetos ou tarefas realizados em grupo ou equipe.

Nesse momento apresenta-se o que alguns autores discutem a cerca do tema e por que eles são tão importantes para o ambiente de trabalho contemporâneo.

Primeiramente é importante ressaltar a diferença entre grupos e equipes. Grupo é a interação de duas ou mais pessoas que causam necessariamente influencia uma sobre a outra. Já uma equipe além das características do grupo elas tem um objetivo em comum, competências complementares, metas comuns e existe comprometimento entre os membros e cobrança entre eles. (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006)

Existem ainda de acordo com os autores supra citados grupos e formais e grupos informais e 6 tipos de equipes: círculos de qualidade, equipes de trabalho, equipes de solução de problemas, equipes gerencias, equipes de desenvolvimento de produtos e equipes virtuais.

Para Chiavenato (2010) algumas premissas básicas estão presentes em todos os grupos:

- Estão motivados a trabalhar juntos.
- Percebem o grupo como uma unidade unificada de pessoas que interagem entre si.
- Contribuem em várias medidas para os processos grupais, o que significa que algumas pessoas contribuem com mais tempo e energia do que outras.
- Alcançam acordos e desacordos por meio de várias formas de interação.

De acordo com o autor referido acima Grupos podem ser: Grupos de comando, Grupos de tarefa e Grupos temporários.

Mas para Chiavenato (2010) equipes vão além de grupos e eles destaca:

- O grupo de trabalho tem um e único líder, enquanto equipes têm papéis compartilhados de liderança.
- O grupo de trabalho tem uma responsabilidade individualizada, enquanto a equipe tem uma responsabilidade individual e mútua.
- O propósito do grupo de trabalho é o mesmo da organização, enquanto a equipe tem um propósito específico.
- O grupo de trabalho tem produtos de trabalho individualizados, enquanto a equipe tem produtos de trabalho coletivos.
- O grupo de trabalho utiliza reuniões eficientes, enquanto a equipe encoraja reuniões abertas e constantes e direcionadas para a solução de problemas.
- O grupo de trabalho mede a eficácia de maneira indireta – como o desempenho dos negócios globais, enquanto a equipe mede o desempenho de maneira direta pela avaliação dos produtos de trabalho coletivos.
- O grupo de trabalho discute, decide e delega, enquanto a equipes discute e decide e faz o trabalho real.

Chiavenato (2010) define quatro tipos de equipes: equipes funcionais cruzadas, equipes virtuais, equipes autogerenciadas e forças-tarefa.

Tabela 3 - Tipologias de Grupos

Tipologias de Grupos		
GRIFFIN MOORHEAD, 2006	Grupos formais	Grupos de comando, grupos por tarefa e por afinidade (os grupos por afinidade são pessoas do mesmo nível hierárquico e se reúnem periodicamente para trocar informações e resolver problemas emergentes)
	Grupos informais	Grupos de amizade e Grupos de interesse
CHIAVENATO, 2010	Grupos de comando	Estão presentes relações de autoridade e definidos por organograma.
	Grupos de Tarefa	Pessoas alocadas para executar determinada tarefa ou projeto mas ainda sim respondem a seu superior imediato no organograma
	Grupos temporários com prazos definidos	Grupo semelhante ao anterior, porém com prazo definido para começar e terminar a fazem uso de cronogramas

Fonte: elaborado pelos autores com base a partir do textos de Griffin e Moorhead, p. 220-222, 2006 e Chiavenato, p. 280-282, 2010.

Tabela 4 - Tipologias de Equipes

Tipologias de Equipes		
GRIFFIN MOORHEAD, 2006	Círculos de qualidade	Reunião de funcionários de mesma área que se reúnem periodicamente para discutir e recomendar soluções de problemas do trabalho

	<b>Equipes de trabalho</b>	Incluem todas as pessoas de uma mesma área, são relativamente permanentes e responsáveis pelo serviço cotidiano, decidindo como realizar o trabalho.
	<b>Equipes de solução de problemas</b>	São equipes temporárias estabelecidas para resolver problemas específicos no local de trabalho.
	<b>Equipes gerências</b>	São formadas por gerentes de várias áreas de trabalho coordenadas
	<b>Equipes de desenvolvimento de produtos</b>	São misturas de equipes de trabalho e equipes de solução de problemas que criam novos projetos de produto ou serviços para satisfazer as exigências dos consumidores.
	<b>Equipes virtuais</b>	Constituem-se de profissionais que trabalham juntos a distância, por meio da internet e outros recursos de comunicação eletrônica. Os participantes entram e saem de reuniões, de projetos e mesmo das equipes, conforme a exigência de cada situação.
<b>CHIAVENATO, 2010</b>	<b>Equipes funcionais cruzadas</b>	Presente em desenhos organizacionais horizontalizados, equipe relativamente autônoma, membros de vários depart. ou diferentes especialidades funcionais. Frequentemente existe um membro externo à organização.

	<b>Equipes virtuais</b>	Forte utilização de ferramentas de comunicação via <i>Web</i> e trabalhos feitos de maneira remota.
	<b>Equipes autogerenciadas</b>	Equipes independentes com autonomia total para gerenciar, admitir, planejar e avaliar. Forte presença do <i>empowerment</i> .
	<b>Forças-tarefa</b>	Equipe temporária, com tarefa ou objetivo específico que uma vez alcançado a equipe é desfeita.

Fonte: elaborado pelos autores com base a partir do texto de Griffin e Moorhead, p. 254-256, 2006 e Chiavenato, p. 294, 2010.

Assim sendo, habilidades (ou a falta delas) de comunicação relacionamento e lideranças se tornam muitas vezes mais latentes em equipes.

Dentro dessa perspectiva uma comunicação adequada é vital para o bom andamento dos trabalhos. Montana e Charnov (2006) apresentam um modelo de comunicação organizacional em 3 níveis: Comunicação de cima para baixo, comunicação de baixo para cima e comunicação transversal.

Comunicação de cima para baixo é aquela formulada pela alta gestão e é apresentada aos demais através de discurso ou memorando e muitas vezes deixa lacunas na informação passada. Algumas vezes essas lacunas são proposital por não confiar nos subordinados mas muitas vezes o gestor não sabe mensurar quais e em qual quantidade as informações devem circular. Outro motivo para tais lacunas pode ser pois informação é poder e controle, propositalmente gestores não passam informações para criar uma relação de dependência a assim assegurar sua posição. Quando o empregado não tem a visão sistêmica por falta de informações a tarefa ou projeto muitas vezes está fadado ao fracasso. (MONTANA E CHARNOV 2006)

Comunicação decima para baixo tem como objetivo passagem de tarefas, projetos, missão, visão, objetivos, planejamento..., enquanto a comunicação de baixo para cima objetiva a identificação de problemas por parte dos executores (avaliação e *feedback*) e assim a correção possa ser viabilizada. Muitas vezes com receio de retaliação “noticias ruins” não são passadas para cima e assim os gestores não ficam sabendo dos problemas e falhas no processo ou projeto. Desse jeito a tomada de

decisão se apresentará, em consequência, comprometida ou inapropriada devido falhas e comunicação. É comum que empregados passem para cima as informações filtradas ou apenas as que se enquadram dentro do esperado, isso com objetivo de assegurar promoções e recompensas salariais. (MONTANA E CHARNOV 2006)

Comunicação transversal (lateral ou diagonal), muito comum em grupos e equipes, não respeita rigidamente o organograma. A comunicação lateral ocorre entre indivíduos ou departamentos diferentes que estão no mesmo nível hierárquico, enquanto a comunicação diagonal se dá entre dois níveis hierárquicos diferentes não necessariamente seguindo a linha de comando. (MONTANA E CHARNOV 2006)

Outro desafio dos grupos e equipes é o relacionamento entre os membros e com membros de outras equipes, grupos ou departamento e demais *stakeholders*. Esse relacionamento pode provocar diversos fatores que interferem no grupo, como estresse, conflitos, relações de negociação, liderança e poder.

“O estresse, do inglês *stress* = pressão, tensão, exercer peso” pode se originar por diversas razões, existe cada vez mais pressão para cumprir metas - remuneração flexível, cumprir prazos, longas jornadas de trabalho, ambiente globalizado incerto e volúvel entre outros fatores. (CHIAVENATO, 2010)

Luthans apud Chuiavenato 2010 aponta um fator que influencia o estresse em equipes e grupos diretamente, chamados *estressores grupais*.

“Falta de coesão grupal: o desejo de pertencer e o senso gregário tem importante função no comportamento das pessoas. Quando o grupo rejeita um pessoa devido o desenho de suas tarefas ou porque o supervisor proíbe ou limita seus relacionamentos, a falta de coesão pode ser uma forte produtora de estresse.”

As interações interpessoais em equipes e grupos são muito relevantes para o desempenho das mesmas. Quando existe estresse entre os membros da equipe pode inclusive levar uma reação em cadeia impactando nas demais variáveis que influencia a equipe, como restrição de informações gerando problemas de comunicação, desrespeito ou perda de autoridade por parte do líder, descrédito, concorrência negativa e embates desnecessários nas negociações por razões prática.

De forma semelhante o conflito pode prejudicar fortemente a equipe e trabalho desenvolvido pela mesma. Para Stoner, Freeman e

Gilbert (1995) apud Chiavenato (2010) “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”. De acordo com Chiavenato (2010) “conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos”. Schermerhon, Hunt e Osborn (1995) complementam a conceituação de conflito como sendo “um processo que tem início quando umas das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante”.

Alderfer (1977) apud Chiavenato (2010) ainda trás o conceito de conflito intergrupual como sendo “o comportamento que ocorre entre grupos organizacionais quando os participantes se identificam com o grupo e percebem que os outros grupos podem bloquear a realização da meta ou expectativas de seu grupo”. Esse conceito pode ser transferido para conflitos intragrupais, nessa perspectiva um indivíduo do grupo bloqueia o atingimento de metas ou objetivos de outro dentro do mesmo grupo.

Nessa mesma linha de pensamento Montana e Charnov (2006) apresenta Conflito entre Grupo e Conflito entre Indivíduos. A organização é essencialmente um agrupamento de indivíduos, logo, em ultima instância os conflitos se dão entre os indivíduos. “Os indivíduos, ao desempenharem suas funções organizacionais, entram em conflito a medida que competem por recursos organizacionais escassos”. Quando há conflito atribui-se tradicionalmente as personalidades divergentes e demite-se aquele que ocupa posição inferior ou é menos valorizado. Atualmente é atribuído à incompatibilidade de tarefas ou funções atribuídas pelos gestores. (MONTANA E CHARNOV 2006)

Sendo da natureza das organizações estilos gerenciais e *modus operandis* diferentes para diferentes departamentos ou grupos, pela finalidade de cada um deles, conflitos ocorrem em virtude exatamente por isso, somado ao fato dos departamentos ou grupos e equipes disputarem muitas vezes os recursos escassos disponíveis para desempenhar suas funções. Nesse sentido ocorre os Conflitos entre Grupos. (MONTANA E CHARNOV 2006)

Existem 5 formas de resolver conflitos dentro da organização de acordo com Montana E Charnov (2006), apresentado a tabela abaixo:

Tabela 5 - Formas de resolver conflitos dentro da organização

<b>Estratégia</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
<b>Afastamento</b>	Os gerentes desejam evitar ter de lidar com o problema, algumas vezes acreditando que o problema desconsiderado simplesmente irá desaparecer.	Permite que os gerentes evitem consumir muito tempo com problemas que podem revolver-se por si só.	Não lida com causas subjacentes; da margem a que os gerentes ignorem problemas vitais para a organização.
<b>Abrandamento</b>	Os gerentes desejam enfatizar a harmonia na negociação.	Harmonia nas relações; paz superficial entre os trabalhadores.	Não lida com as causas subjacentes; geralmente apenas cria a ilusão de que está solucionando os problemas.
<b>Dominação</b>	Os gerentes desejam solucionar o problema rapidamente e manter a estrutura de poder existente.	O conflito é resolvido da maneira mais rápida.	Não lida com as causas subjacentes; o conflito pode não ser resolvido; podem desenvolver sentimentos negativos entre gerentes e funcionários.
<b>Meio-termo</b>	Os gerentes desejam satisfazer parte do problema de cada um.	Cada parte recebe alguma coisa parcialmente vence.	Não lida com as causas subjacentes; não satisfaz nenhuma parte.
<b>Confronto</b>	Os gerentes desejam chegar às raízes ou causas do conflito.	A administração lida com as causas do conflito e chaga a uma solução factível que obriga todos os envolvidos a conciliar suas demandas com a realidade.	Se não for devidamente administrada, criará sentimentos negativos; também ha perigo que os gerentes fiquem atolados no tratamento e as raízes do problemas jamais resolvem.

Fonte: MONTANA E CHARNOV, p. 358 e 359 (2006)

Dentro de grupos o papel da liderança é mais presente e centralizado em um indivíduo, enquanto nas equipes o papel da liderança é disseminado entre os membros. Para Griffin e Moorhead (2006) “liderança é um processo e uma qualidade. Como processo, consiste do uso de influencia não-coerciva para dar instruções e coordenar as atividades dos membros dos grupos, a fim de atingir objetivos”.

Montana e Carnov (2006) dividem a liderança em formal e informal. A “formal é alguém oficialmente investido de autoridade e poderorganizacionais e geralmente recebe o título de gerentes, diretor ou supervisor”. Já o líder informal “não terá o mesmo título oficial de liderança, mas exercerá uma posição de liderança ... ou responsabilidade ... em virtude de um atributo pessoal ou desenho superior, pode influenciar os demais e desempenhar uma função de liderança”.

O autor referido ainda elenca algumas formas de liderança:

- ✓ Poder legítimo (funcional)
- ✓ Poder premiador (funcional e premia subordinados)
- ✓ Poder coercitivo (punitivo)
- ✓ Poder de especialização (CHA)
- ✓ Poder Carismático (influenciar outro pela força do caráter)
- ✓ Poder de referência (adquirido por associação ou relacionamento)
- ✓ Poder de informação (posse de informações importantes)

## 2.4 PLANO FINANCEIRO-ORÇAMENTÁRIO

Hayes (2010) define orçamento como sendo a tradução do planejamento estratégico de forma mensurável em termos de recursos necessários para execução de um projeto ou atividades em determinado período e o retorno que essa atividade ou projetos irá proporcionar. O autor aponta ainda quatro funções básicas do orçamento: Planejamento, Coordenação e a Comunicação, o monitoramento do processo e a avaliação de desempenho.

### 2.4.1 Planejamento

O planejamento orçamentário passa por três etapas básicas, definição de metas estratégicas da organização, *brainstorm* de todas as ações possíveis para atingir estas metas, apontando os custos e benefícios de cada uma delas e por último, definição das ações com melhor custo benefício para organização.

#### **2.4.2 Coordenação e Comunicação**

Nesta etapa ocorre a reunião de todos os orçamentos das diversas divisões ou projetos para compor um orçamento geral. Neste momento muito conflitos podem ocorrer, pois pode envolver diversas pessoas neste processo. Daí a importância de estarem muito bem disseminados, entre todos os envolvidos no processo, os objetivos estratégicos da organização.

Não é importante apenas comunicar os objetivos estratégicos, mas também estabelecer um canal de comunicação entre os envolvidos, para que eles possam visualizar os projetos e atividades que os orçamentos propostos estarão financiando e também visualizar os benefícios de cada um deles para finalmente alcançar os objetivos estratégicos da organização.

É fundamental que o responsável pelo orçamento geral seja capaz de coordenar os envolvidos, neste processos de comunicação e também a conciliação dos diversos orçamentos setoriais objetivando a consolidação dos mesmos com vista à alcançar os objetivos estratégicos da organização, traduzidos de forma mensurável em um orçamento geral, ou plano orçamentário.

#### **2.4.3 Monitoramento do progresso**

Uma vez iniciadas as ações previstas no plano, o orçamento passa a funcionar com uma ferramenta de controle, utilizado para acompanhar e verificar se cada uma das ações estão sendo executadas conforme planejadas. Esse acompanhamento é fundamental para avaliação do progresso e permite, dessa forma, corrigir o curso, caso necessário.

A diferença entre o resultado esperado e real (conhecido também como previsto e realizado respectivamente) é chamado de variação, positiva quando o real é melhor que o esperado e negativa quando ocorre relação inversa. Em ambos os casos é importante identificar a o motivo que causou esse desvio, para no caso de variação negativa eliminar esse fator e no caso de variação positiva reforçar esse fator.

#### **2.4.4 Avaliação do desempenho**

Por fim, é realizada uma avaliação do desempenho do plano orçamentário utilizado. Um orçamento bem sucedido deve ter respondido os objetivos estratégicos da organização para o período previsto. Sendo possível mensurar a eficácia do mesmo verificando a variação alcançada.

Além disso, a avaliação de desempenho pode ser utilizada critério em um sistema de recompensas aos colaboradores baseadas em desempenho.

E ainda pode ser utilizado como base para determinação de futuras alocações de recursos e plano orçamentários dos próximos períodos.

### **2.5 GESTÃO DA MUDANÇA**

No passado paradigmas permaneciam verdadeiros por anos, sem qualquer alteração. Atualmente eles não duram mais que alguns anos, em alguns casos não mais que alguns meses. O gestor deve estar preparado para perceber com antecedência tais mudanças e responder a elas. Isso quando não se torna imperativo ser o próprio motor da mudança, muitas vezes, a única forma de se manter no mercado.

Hoje as mudanças não só ocorrem com mais frequência, como também se disseminam por todo o mundo instantaneamente, daí a dificuldade e a importância de perceber e antecipar tais movimentos.

Para responder a essas mudanças no mercado, ou para ser a força impulsionadora de tal mudança, é preciso em muitos casos impelir mudanças dentro da própria organização.

Gestores precisam estar abertos a mudanças tanto fora como dentro de sua organização e saber lidar com tais mudanças. Apenas essa flexibilidade e abertura a novas ideias e abordagens podem garantir o sucesso e trazer vantagem competitiva à organização.

#### **2.5.1 Resistência a mudança**

Apesar de parecer óbvio a imperatividade da mudança e a necessidade de lidar com ela, muitos gestores estão fechados a elas, muitas vezes pelo simples fato de estarem acomodados e seguros em seus status quo e sentirem insegurança frente às incertezas provenientes

pela mudança. Mas existe ainda o medo frente às alterações de detenção de poder que esse movimento pode gerar. (LACOMBE e HEILBORN 2006)

Não há nada mais difícil de executar, mais perigoso de conduzir e mais incerto no seu êxito do que introduzir uma nova ordem, por que essa transformação terá forte resistência dos que se beneficiavam das leis antigas, e as leis novas não encontrarão, com igual ânimo e timidez, defensores entre os que estas vierem a favorecer. (MACHIAVELLI séc. XV apud LACOMBE E HEILBORN 2006)

Os movimentos de mudança são em muitos casos difíceis de serem percebidos por aqueles que estão dentro da organização ou inseridos no processo. Muitas vezes são englobados pela rotina e não consegue perceber ou a mudança que ocorre no ambiente externo, ou não consegue visualizar as falhas dos processos internos. E quando apontadas as necessidade de mudança o indivíduo um mecanismo de defesa e resistência frentes as sugestões de mudança.

Por isso muitas vezes é importante um olhar externo, tanto ou processo quanto á organização. Quando envolve toda organização, frequentemente faz-se necessário o acompanhamento de um consultor externo. Quanto às questões internas, uma opção válida é a avaliação interdepartamental. Nessa oportunidade, por exemplo, o departamento de marketing tem a chance de avaliar e validar e identificar falhas ou necessidade de mudança no departamento de financeiro, e o financeiro no departamento de qualidade, e assim por diante.

## **2.5.2 Desenvolvimento organizacional**

A técnica “desenvolvimento organizacional” foi criada na segunda metade do século XX com objetivo de implantar mudanças dentro das organizações de forma eficaz. Apoiada nela; através de um processo complexo de reeducação da cultura organizacional em que os colaboradores passem a estar abertos as mudanças do mercado; crença, valores, atitudes e estrutura organizacional é transformada.

Esse processo é não raramente conduzido por um agente externo, e sua missão é criar um clima de disponibilidade a solução de problemas, instigar a concorrência para o atingimento de metas de trabalho, sistema de recompensa que reconheça o desenvolvimento das

pessoas e o atingimento de metas, desenvolver o sentimento de suporte e apoio dos colaboradores para com seus gerentes e o convencimento dos colaboradores que os objetivos organizacionais são também seus próprios objetivos profissionais e pessoais. (BENNIS, 1972 apud LACOMBE E HEILBORN, 2006)

Para encaminhar esse processo é necessário que a comunicação esteja bastante desenvolvida na organização.

### **2.5.3 Mudança organizacional: Panorama conceitual**

Visto que mudança organizacional é imperativa em vista do mundo globalizado, das mudanças tecnológicas sucessivas, da velocidade com que a informação viaja e com a atual postura dessa nova geração que chega ao mercado de trabalho, apresenta-se agora o que alguns autores discutem a cerca do termo mudança organizacional.

Destaca-se a perspectiva de reunião de colaboradores, seja em grupos de trabalho multidisciplinar ou unidades estratégicas de trabalho especializadas, mas com um objetivo comum, dar flexibilidade e agilidade aos processos tendo com foco único o cliente, o mercado e as metas. (MILLS, 1991; WATERMAN, 1987 apud WOOD JR., 2004)

Existem basicamente duas formas percebidas de mudança, a passiva e a ativa.

Passiva é quando a organização não toma parte do processo de mudança e apenas depois faz um esforço para gerenciar seus impactos em seu negócio. Alguns exemplos são mudanças no campo tecnológico, no comportamento social, restrição de recursos, novas legislações, crises, desastres naturais e muitas outras mudanças que são bastante reais e que impactam diretamente as organizações, e por muitas vezes elas não tem qualquer controle sobre tais mudanças. (BASIL e COOK, 1974; BROWN, 1991; HERZOG, 199; MARCH, 1981; ELIOTT, 1990 apud WOOD JR., 2004)

Nesses casos, é fundamental ter uma cultura organizacional que esteja pré-disposta a perceber tais mudanças, ou tanto melhor, antever tais mudanças quando possível. E assim, poder planejar considerando as mudanças e poder se valer dessas para agregar valor e transformar esse conhecimento em vantagem competitiva.

Na perspectiva de mudança ativa, a organização toma parte no processo de mudança, se não é necessariamente o agente causador da mudança, que seria um cenário ideal, é um agente influenciador do curso da mudança. Nessa perspectiva a inovação e a renovação se

tornam fundamentais, e a organização têm de ter uma cultura organizacional de pré-disposição para tal. Alguns exemplos facilitadores deste processo são a reestruturação, renovação de práticas administrativas, prática de melhoria contínua e foco na gestão de pessoas. (BROWN, 1991; HARARI, 1991; HERZOG, 1991; apud WOOD JR., 2004)



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, ou seja, os caminhos tomados para pesquisar dados e informações, para apresentá-los e por fim, discutir os mesmos. De acordo com Richardson (1999, p. 22) “método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizados por determinado método”.

Sendo assim, na sequência será apresentado o tipo de pesquisa utilizada, o objetivo da pesquisa, o objeto de estudo e o método de coleta e análise de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza exploratória qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, sendo uma pesquisa-ação de diagnóstico.

Pesquisa-ação é um método, segundo Macke (2005, p. 208), utilizado na “condução da pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada”. Nessa perspectiva, o pesquisador entra em contato com a situação problema, estabelece um diagnóstico e recomenda ações para sanar o problema.

Para Cesar (2005) estudo de caso são:

[...] descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo de relato é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa apoiada em um estudo de caso tem como objetivo central interpretar o fenômeno de observação, através da observação, descrição e compreensão.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar

processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1985, p.39).

Na pesquisa qualitativa apesar de não serem utilizadas técnicas estatísticas não significa que tais análises sejam especulações subjetivas (VIEIRA, 2004). O estudo qualitativo procura responder, segundo Godoy (1995), procura responder “por que” e “como” e não à questão “quanto”.

Portanto, este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa-ação, uma vez que o pesquisador e autor deste estudo também faz parte do quadro de pessoal do Núcleo de Pesquisas aqui estudado e terá participação ativa na implantação desta proposta de transformação.

## 3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é o Núcleo de Pesquisas da Federação do Comércio de bens, Serviços e Turismo do Estado de Santa Catarina. Entidade sindical de representação da classe empresarial do segmento do comércio de bens, serviços e turismo, com 64 sindicatos filiados e atuação em todo estado de Santa Catarina. O Foco da pesquisa é um estudo de caso do Núcleo de Pesquisas e posteriormente propor a transformação do mesmo em um instituto de pesquisas.

## 3.3 COLETA DE DADOS

Esta etapa foi dividida em dados primários e dados secundários.

### 3.3.1 Dados primários

Dados primários são aqueles que o pesquisador obtém diretamente. Para realização dessa etapa do estudo de caso utilizou-se a observação participante, que é aquela que tem a participação real o pesquisador e traz como vantagens o rápido acesso aos dados de situações habituais, dados que o grupo pesquisado considera de domínio privado e palavras dos observados quando efetuam suas atividades (RICHARDSON, 1985).

Além da observação participante, utilizou ainda o artifício da entrevista em profundidade, segundo Suassuna (2008), é uma ferramenta adequada para saber a opinião de determinadas pessoas tendo como principal vantagem ser eficiente para a obtenção de dados. A estrutura utilizada foi a semiestruturada, ou seja, leva-se uma estrutura, mas o entrevistador participa ativamente podendo desenvolver outras perguntas ou focar em questões que se tornem relevante no decorrer da entrevista.

### **3.3.2 Dados Secundários**

Dados secundários são aqueles que já foram levantados para outros propósitos que não aqueles do estudo em questão. Nesta pesquisa foram utilizados os relatórios de gestão da entidade objeto de estudo, apresentações elaboradas por colaboradores da organização e ainda informações extraídas do sistema de gestão da entidade.

## **3.4 ANÁLISE DE DADOS**

De acordo com Yin (2001) é possível duas abordagens para análise de dados, primeira: baseada em proposições teóricas; segunda: desenvolvimento de descrição do caso. Em pesquisas exploratórias é recomendada a utilização desta segunda alternativa. Sendo assim, a análise de dados será feita através da descrição dos dados coletados a fim de estabelecer relações de causa e efeito.

A análise de conteúdo será realizada para fundamentar a proposta ao final deste estudo.

Para evitar falhas de interpretação dos dados, será realizada uma triangulação dos dados, que segundo Yin (2001) possibilita o pesquisador checar a validade de uma informação, coletada de diferentes fontes. Este procedimento também visa reduzir o risco da interferência do próprio viés do pesquisador, que também trabalha no campo aqui investigado.



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será apresentado o que foi apurado atendendo aos objetivos específicos deste trabalho. No primeiro momento será realizado um estudo de caso do atual “Núcleo de Pesquisa da Fecomércio SC”, em seguida as oportunidades existentes no mercado de pesquisa e por final uma proposta de projeto daquilo que pode ser considerado o ideal ou viável, dadas as possibilidades e restrições de mercado, estrutura organizacional e orçamentária.

### **4.1 ESTUDO DE CASO**

Aqui será apresentado o estudo de caso do atual Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC.

Antes de apresentar o núcleo de pesquisa da Fecomércio SC é importante retratar o contexto organizacional e estrutural que essa seção está inserida. Partindo até mesmo do contexto em que a própria Fecomércio SC está contida. Este é o organograma do chamado “Sistema Comércio”, na esfera Federal, Estadual e Municipal, dentro da perspectiva legal sindical patronal:



Figura 4 – Representação Gráfica Sistema Comércio  
 Fonte: (FECOMÉRCIO SC, 2011)

O Sistema Comércio está representado acima. No topo da hierarquia temos a Confederação Nacional do Comércio (CNC), entidade que coloca as diretrizes para todas as entidades abaixo. Abaixo, a esquerda e a direita, respectivamente, temos o Departamento Nacional do Serviço Social do Comércio (DN SESC) e o Departamento Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (DN SENAC).

Ao centro, em destaque, é representado as Federações Estaduais, são elas que no âmbito estadual dão as diretrizes do Sistema Comércio. Abaixo, a esquerda e a direita, respectivamente, temos o Departamento Regional do Serviço Social do Comércio (DR SESC) e o Departamento Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (DR

SENAC). Essas instituições estão situadas na capital de seus respectivos estados. No caso de Santa Catarina, em Florianópolis.

Abaixo dessa linha é possível identificar os Sindicatos, entidade que representa no âmbito municipal os empresários do setor terciário, de acordo com sua base territorial e segmento de representação.

Ocupando a posição mais baixa hierarquicamente têm-se as Unidades, que correspondem as estâncias municipais, atuando em diversas áreas para variados públicos, do SESC e do SENAC.

Para efeitos deste trabalho, será apresentado apenas o papel das Federações do Comércio, dentro da sociedade e do Sistema Comércio. Utilizando como exemplo a Federação na qual o objeto de estudo, Núcleo de Pesquisa, está inserido, a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Santa Catarina – Fecomércio SC.

Para tal, apresenta-se a seguir o organograma da instituição:

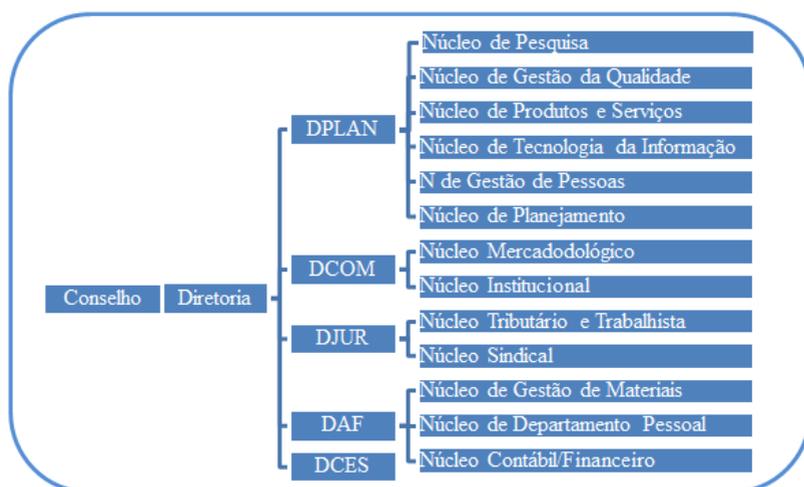


Figura 5 - Organograma Fecomércio SC

Fonte: Elaborado pelo autor

O conselho da Fecomércio SC tem atualmente 64 assentos que são ocupados pelos presidentes dos 64 sindicatos filiados a Fecomércio SC. A cada quatro anos ocorrem eleições e a chapa vencedora fica responsável pela gestão da entidade, se reportando ao conselho e prestando contas anualmente. É prerrogativa de cada gestão determinar a melhor forma de gerir a entidade e determinar sua estrutura organizacional. Por se tratar de uma entidade de representação da classe empresarial, e por tanto, política, a chapa vencedora se elegeu com a

proposta de estrutura organizacional formada por uma diretoria, composta por vice-presidentes e um presidente, cabendo a esses dar as diretrizes da gestão e representação política, e ainda um diretor executivo, cuja responsabilidade é a gestão direta da organização, porém cabe também a esse gestor, representar a Fecomércio SC em diversas instâncias. A autonomia do presidente é limitada, pois algumas decisões devem passar pela aprovação do colegiado formado pelos vice-presidentes, pelo próprio presidente e ainda pelo diretor executivo. Esse colegiado, denominado Diretoria segue a seguinte estrutura:

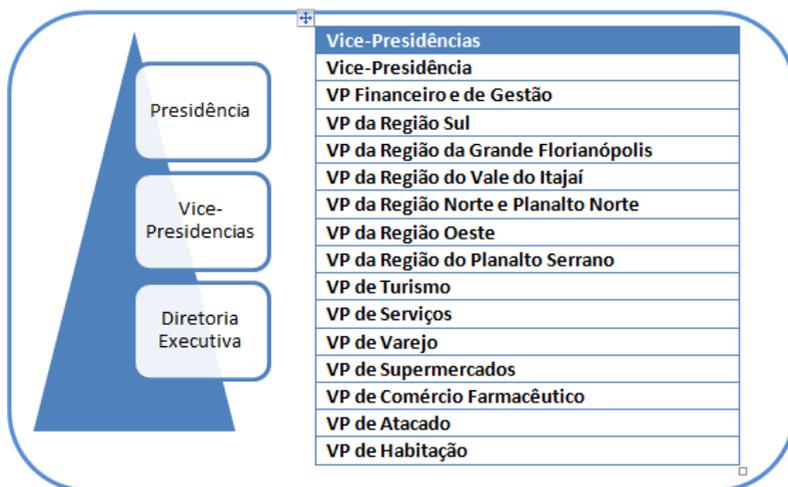


Figura 6 - Organograma Diretoria Fecomércio SC

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apresentado o alto escalão (Conselho e Diretoria) da organização passa-se agora para a gerência. A gerência é composta pela Divisão Administrativo-Financeira (DAF), Divisão Jurídica (DJUR), Divisão de Comunicação (DCON), Divisão Câmara Empresárias Setoriais (DCES) e Divisão de Planejamento (DPLAN). Para efeitos deste estudo, será apresentada apenas a DPLAN, divisão na qual está inserido o Núcleo de Pesquisa.

Divisão de Planejamento é dividida em seis núcleos, são eles: Núcleo de Pesquisa, Sindical, Produtos e Serviços, Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas e Planejamento.

O Núcleo de Planejamento é responsável por construir o planejamento estratégico da organização e ainda dar suporte a todas as divisões e núcleos na construção do planejamento operacional. É de sua

responsabilidade ainda, dar suporte na utilização do software de gestão e fazer o controle da execução do planejamento estratégico e operacional. Cabe ainda ao núcleo o suporte aos sindicatos filiados na construção do planejamento estratégico dos mesmos.

Núcleo de Gestão da Qualidade é responsável por dar suporte aos sindicatos filiados, compreender suas necessidades (por exemplos nas áreas jurídica, econômica, sindical, administrativa, tecnológica, comunicação ou de pesquisas) e encaminhar as divisões competentes. Cabe ainda ao núcleo a execução de um projeto da CNC junto aos sindicatos, chamado Sistema de Excelência na Gestão Sindical – SEGS. Programa de qualidade inspirado no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), que visa melhorar a gestão dos sindicatos filiados a Fecomércio SC. O mesmo programa é aplicado na própria entidade, cabe ao núcleo sua coordenação. Finalmente, é de responsabilidade deste núcleo, organizar e coordenar todas as representações da entidade nos diversos conselhos e câmaras de organizações públicas e privadas.

O Núcleo de Produtos e Serviços é responsável pela comercialização de 3 produtos, são eles: Certificado Digital, Certificado de Origem e Declaração de Exclusividade. São fontes complementares de recurso para entidade, porém apresentam uma participação na receita total muito pequena.

Núcleo de tecnologia da Informação responsável pela gestão e manutenção de todos os software e hardware da organização, assim como para o site, intranet e e-mail. É responsável ainda pelo relacionamento com as empresas terceirizadas que suporte na área de tecnologia ou na aquisição de produtos e serviços ligados a tecnologia, seja hardware ou software. Cabe ainda ao núcleo dar suporte na área de tecnologia aos sindicatos filiados a entidade.

O Núcleo de Gestão de Pessoas é responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, planejamento de cargos e salários e avaliação de desempenho. Registros e folha de pagamento são de responsabilidade do Departamento Pessoal, alocado na DAF.

Por fim, Núcleo de Pesquisa. Este núcleo é o responsável por realizar pesquisas econômicas e de mercado, relevantes à gestão das empresas do comércio e de turismo, e ainda, aos sindicatos filiados a entidade.

#### **4.1.1 Núcleo de Pesquisa**

O Núcleo de Pesquisa (NP) da Fecomércio SC, como foi apresentado acima, é responsável por realizar pesquisas econômicas e de mercado, relevantes à gestão das empresas do comércio e de turismo, e ainda, aos sindicatos filiados a entidade. A seguir, será apresentado em detalhe, sua estrutura física e tecnológica, corpo técnico, know-how, relevância, atuação, estrutura financeira e gestão.

#### 4.1.1.1 Estrutura física e tecnológica

Atualmente, o Núcleo de Pesquisa está alocado em uma sala de 60 m<sup>2</sup>, do 5º andar, do prédio da Fecomércio SC. No mesmo andar está o restante dos núcleos da DPLAN, e ainda, a DCOM, a DCES, a Diretoria Executiva e a Presidência. Além disso, o 5º andar conta com duas salas de reuniões, dois banheiros e uma copa. A DAF e a DJUR estão no 4º andar, e ocupam 30% do andar, o restante do andar está vazio, aguardando reforma.

A sala do NP tem a disposição de seus quatro colaboradores quatro mesas, quatro gaveteiros, quatro armários, 4 computadores e 1 impressora multifuncional a laser, que são equipamentos básicos para o desempenho de suas atividades.

Em termos de recursos tecnológicos, diretamente ligados a atividade de pesquisa, o núcleo conta com cerca de 50 smartphones utilizados para aplicar os questionários nas pesquisas de campo. Um software de pesquisa, chamado Sphinxs, é atualmente a ferramenta utilizada para desenvolver questionários, aplicar pesquisas, coletar e tabular respostas. Porém, o software não é utilizado para gerar os relatórios, os dados são exportados para o Excel, onde são tratados, analisados e elaboram-se gráficos e tabelas. Gráficos e tabelas são transportados para o Word, onde são elaborados os relatórios.

No momento em que o pesquisador fez a análise do NP, o núcleo passava por uma fase de lenta migração. A aproximadamente um ano toda organização vem se adaptando ao software de gestão implantado, esse software se chama Strategic Adviser (S.A.), licenciado pela empresa Interact Solutions. Nele, todo planejamento estratégico e operacional está cadastrado. Como será apresentado mais a frente, a demanda do NP vem aumentando consideravelmente nos últimos 2 anos, e esse software de gestão veio a colaborar muito na coordenação das atividades do NP. Além do módulo de gestão (Performance), o S.A. conta com um módulo de pesquisa (Survey). Esse módulo irá substituir gradualmente a o software de pesquisa utilizado atualmente (Sphinxs).

Com a utilização do Survey existe a perspectiva de potencializar ainda mais a produtividade do NP e ainda dar mais robustez a sua base dados.

#### 4.1.1.2 Corpo Técnico e Know-how

Com 100% de dedicação ao NP são hoje 4 os colaboradores. Mais um colaborador do Núcleo de Planejamento, que dá suporte na construção das metodologias das pesquisas, na análise de dados e elaboração dos relatórios, quando necessário. A Fecomércio SC ainda tem a disposição da Diretoria Executiva um economista sênior, que também dá suporte nas análises econômicas e no debates de temas econômicos, importante para construção das metodologias de pesquisa. O NP não tem um coordenador ou um líder. O NP é coordenado pela gerente de Planejamento, que coordena também todos os demais núcleos da DPLAN.

Hoje o NP vive um quadro completamente diferente de dois ou três anos atrás, é por isso é importante apresentar aqui a história recente no núcleo para compreendê-lo. Devido a questões internas de gestão da organização, em meados do ano de 2008 o NP não mais existia, pois os profissionais que antes trabalhavam com pesquisa foram demitidos ou remanejados para outras áreas, e a única pesquisa que a Fecomércio SC entregava aos seus representados era a “Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista”, e era produzida por uma empresa terceirizada. No final do ano de 2008 foi identificada uma colaboradora com potencial nesta empresa terceirizada, a mesma foi convidada para trabalhar na Fecomércio SC para trabalhar com pesquisas. Essa colaboradora é formada em comunicação e pós-graduada em gestão de projetos e é um dos quatro colaboradores do NP hoje.

No ano de 2009 foi contratada uma estudante de economia como estagiária, com o objetivo de melhorar as análises econômicas das recém lançadas pesquisas sazonais. A mesma foi contratada ao final do mesmo ano. Ainda hoje ela cursa economia, previsão de graduação ao final de 2012.

Quando expirou o contrato com a empresa terceirizada que produzia a pesquisa conjuntural, no final do ano de 2008, o mesmo não foi renovado. Existiram diversas tentativas de executar essa pesquisa, essas tentativas se arrastaram até dezembro de 2010, quando ela foi, em definitivo, eliminada do quadro de pesquisas, ao menos com a metodologia até então utilizada, que foi considerada inviável operacionalmente. Isso foi exposto, pois, para a coleta de dados e

capitação de empresas que fornecessem dados para essa pesquisa, foram sempre contratados estagiários, que tinham grande rotatividade. Apenas um desses estagiários dessa fase foi efetivado e permanece até hoje na Fecomércio SC, porém não mais no NP, e sim no Núcleo de Planejamento.

Dessa forma, é possível identificar que em dois anos, de zero, o NP passou para dois colaboradores, das áreas de economia e comunicação, por seis meses 3, com um administrador, que depois foi remanejado para o Núcleo de Planejamento, e entre 2010 e início de 2011 foram contratados um economista e uma administradora com pós-graduação em marketing.

Dessa forma, hoje o NP conta com gaveteiros colaboradores, sendo dois pós-graduados, um graduado e um com graduação incompleta, nas áreas de economia, gestão e comunicação. Este breve histórico, foi aqui retratado, para demonstrar a evolução do NP ao longo dos últimos 3 anos, e dessa forma fica evidente o quão importante a atual gestão da Fecomércio SC considera o núcleo. Nas palavras do diretor executivo da entidade, “O Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina é uma área estratégica da organização”. ARZUA, 2011

Desde 2009 o NP vem se graduando, tanto do ponto de vista de novos colaboradores que agregaram novos conhecimentos ao núcleo, quanto do ponto de vista da organização oferecer treinamento e desenvolvimentos a seus colaboradores, viabilizando cursos, palestras e visitas técnicas, quanto com material técnico a disposição dos colaboradores.

#### 4.1.1.3 Atuação, Relevância e Visibilidade

A seguir serão apresentados os segmentos de atuação do NP, a relevância para a própria entidade, para a classe empresarial e para a sociedade em geral dos materiais, informações e conhecimentos produzidos pelo núcleo e ainda a visibilidade que o NP trás para o Sistema Comércio em Santa Catarina.

##### 4.1.1.3.1 Atuação

Atualmente o NP trabalha centrado em três segmentos, são eles:

- a) Pesquisas, Estudos e Análises Econômicas
- b) Pesquisas de Turismo

### c) Pesquisas de Mercado

#### ***4.1.1.3.1.1 Pesquisa, Estudos e Análises Econômicas***

Como exposto anteriormente, a primeira pesquisa trabalhada pelo NP foi a “Pesquisa Conjuntural do Comércio”, pesquisa de grande importância para o comércio catarinense, pois retrata de forma fidedigna a realidade econômica e financeira das empresas do comércio catarinense. A pesquisa foi suspensa dada a inviabilidade operacional de coleta dos dados junto às empresas, de forma que garantisse a viabilidade técnica da pesquisa. Pesquisa semelhante é realizada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, chama-se PMC – Pesquisa Mensal do Comércio, porém a mesma é tem seus dados apenas na capital catarinense, Florianópolis, e a pesquisa é aplicada apenas com empresas de médio e grande porte – a minoria no estado. Os resultados são generalizados para todas as empresas de todo o estado. Além disso, a pesquisa tem dois meses de atraso no mês de referência, exemplo: a pesquisa referente ao mês de Março é lançada ao final do mês de Maio. Apesar de suspensão, a Pesquisa Conjuntural do Comércio da Fecomércio SC, estuda-se metodologias alternativas para que ela volta a ser realizada, dada sua importância para o setor varejista, uma vez que ela tem abrangência estadual e pesquisa empresas de todos os portes, assim retratando a realidade catarinense.

Em paralelo, desde o final do ano de 2008, vem-se trabalhando também com pesquisas sazonais. Essas pesquisas são divididas em duas etapas, em um primeiro momento o público alvo da pesquisa é a população economicamente ativa, portanto, os consumidores. E em um segundo momento é pesquisado as empresas. A primeira etapa é chamada de Pesquisa de Intenção de Consumo e a segunda de Pesquisa de Resultado de Vendas. As pesquisas são realizadas antes e depois de datas comemorativas que têm grande impacto no comércio. São elas: Volta as Aulas, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Natal, e Perspectivas para Ano Seguinte. Até 2009, elas eram realizadas apenas em Florianópolis, a partir de 2010 elas começaram a ser realizadas nos 6 municípios com maior PIB (produto interno bruto) no estado. São elas: Chapecó, Lages, Joinville, Blumenau, Florianópolis e Criciúma. Além disso, esses municípios representam as 6 regiões geográficas do estado (Oeste, Planalto Serrano, Norte, Vale do Itajaí, Sudeste e Sul). Dessa forma, essas pesquisas, retratam a realidade catarinense.

Em parceria com a CNC – Confederação Nacional do Comércio – a Fecomércio SC entrega ainda, mensalmente, aos empresários, sindicatos e sociedade, três pesquisas econômicas. São elas:

- a) PEIC – Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor
- b) ICF – Índice de Consumo das Famílias
- c) ICEC – Índice de Confiança do Empresário do Comércio

A PEIC é uma pesquisa que visa averiguar o grau de comprometimento da renda com compromissos já assumidos, a assim identificar a disponibilidade das famílias de consumirem no curto prazo. O endividamento pode ser através de compras parceladas no cartão de crédito ou crediário das lojas do varejo, ou ainda através de financiamentos, seja de automóveis ou imóveis por exemplo. Quanto menor o endividamento, quer dizer que existe mais recurso disponível para consumo, porém é necessário confrontá-lo com o ICF, pois muitas vezes apesar do endividamento estar baixo, isso pode querer dizer que as famílias estão acumulando poupança, ruim para o comércio. De forma alguma aqui se sugere que as famílias não devem poupar, alias, ter uma reserva é imprescindível, mesmo sobre o ponto de vista do empresário do comércio, pois na eventualidade da interrupção de receita, é importante que as famílias tenham reservas para honrar compromissos já assumidos. Porém para manter a economia aquecida, o nível de consumo deve manter-se elevado. A PEIC ainda revela a inadimplência das famílias, ou seja, quanto da dívida delas não paga. Quanto mais baixo estiver esse nível, melhor para as famílias e melhor para o empresário do comércio.

Em complementação a essa pesquisa, apresenta-se ainda o ICF. Quanto maior este índice estiver, maior é a predisposição das famílias consumirem, ao menos no curto prazo. Um quadro é quando têm-se um endividamento baixo, baixa inadimplência e intenção de consumo elevada. Em condições normais, isso retrata uma economia sadia e aquecida.

Além de apresentar as perspectivas econômicas sob a ótica do consumir, através do ICEC, a Fecomércio SC e a CNC retratam a confiança do empresário catarinense, na economia brasileira, no setor em que atua, em sua empresa e ainda em realizar investimentos.

Essas três pesquisas combinadas apresentam-se como as ferramentas mais sofisticadas disponíveis em Santa Catarina para mensurar a saúde da economia catarinense, no que tange o comércio varejista.

Além dessas pesquisas, aqui apresentadas, a Fecomércio SC ainda faz análises econômicas dos diversos índices e pesquisas publicadas por outros institutos e organizações, como por exemplo, IBGE (PMC) e FGV (IGP-M).

A Fecomércio SC trabalha ainda em cima das negociações coletivas com a classe laboral. O objeto principal dessas negociações são os reajustes salariais anuais. Dessa forma, o NP contribui realizando análises econômicas, para o embasamento daquilo que a entidade acredita ser o reajuste percentual justo.

#### ***4.1.1.3.1.2 Pesquisas de Turismo***

Por muitos anos o segmento econômico pautado pelas atividades de turismo foi relegado pela Fecomércio SC e pela CNC, graças a isso, a entidade representava de direito o segmento, porém de fato quem passou a representar foi Confederação Nacional do Turismo (CNTur), reconhecida legalmente em 2009, e a Federação Nacional de Turismo (Fenactur), fundada em 1990.

Com o aumento do reconhecimento institucional da CNTur e da Fenactur o Sistema Comércio (Fecomércio SC e CNC) viu nisso uma ameaça a sua atuação, e aumentou consideravelmente suas ações voltadas para o turismo, a fim de recuperar seu prestígio e assim, representar de direito e de fato o segmento do turismo. Legalmente, a CNC contesta a legitimidade a CNTur.

Em Santa Catarina, o segmento do “turismo catarinense representa 12,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado, o equivalente a US\$ 6,4 bilhões, e deve dobrar de tamanho nos próximos 10 anos”. (WTTC, 2009)

Tendo em vista este panorama, a Fecomércio SC instalou em de sua estrutura a “Câmara Empresarial de Turismo”, órgão consultivo e propositivo, tem por objetivo reunir periodicamente seu conselho, formado pelas mais importantes entidades empresarias e políticas representantes das diversas ramificações do segmento de turismo, para discutir temas importantes do turismo e a partir destas, propor ações que visem qualificar o segmento, fomentar negócios, demandar do governo que atue para melhoria da infraestrutura e o ambiente de negócios que

concerne o segmento e ainda defender os interesses dos empresários do setor.

Uma das proposições desta câmara foi o desenvolvimento de pesquisas que visavam levantar dados e informações, estas raras no segmento de turismo, em especial no Estado de Santa Catarina, importantes para o segmento, como o perfil dos turistas que frequentam os diversos destinos do Estado e ainda a avaliação pelo turista do destino visitado.

O Núcleo de Pesquisa da Fecomércio SC absorveu essa demanda e produziu resultados, e atualmente se prepara para expandir sua atuação e incorporar novas pesquisas a seu *hall* de pesquisas de turismo.

A história das pesquisas de turismo no NP é ainda anterior a instalação da Câmara Empresaria de Turismo (2010). Sua primeira investida no segmento foi uma pesquisa que avaliava o perfil do turista de verão em Florianópolis na temporada 2009/2010, e ainda o impacto econômico deste mesmo turista no comércio da cidade. Pesquisa de cunho ainda mais econômico que propriamente turístico, foi uma primeira experiência. No ano de 2010, ainda com o mesmo cunho, é realizada uma pesquisa durante a Festa Nacional do Pinhão no município de Lages – SC.

Em Outubro de 2010, agora com o respaldo da Câmara de Turismo, o NP coloca em campo uma pesquisa com empresários e turistas, durante a Oktoberfest, em Blumenau. Deste então, realizou outras duas pesquisas turísticas, Pesquisa de Verão 2010/2011 em Florianópolis e Balneário Camboriú e em Março de 2011 realizou, novamente com empresários e turistas, nas cidades de Florianópolis, Joaçaba, São Francisco do Sul e Laguna, Pesquisa de Carnaval, a primeira pesquisa estadual de carnaval. Essa última pesquisa teve muita repercussão no Estado, tanto no campo político, quanto empresarial e jornalístico. Em desdobramento desta última pesquisa, formou-se, com a coordenação da secretária de estado de turismo e esporte, e participação das secretárias municipais das outras quatro cidades interessadas e ainda a participação da Câmara Empresarial de Turismo da Fecomércio SC, um comitê para discutir os resultados da pesquisa e planejar ações que visam aprimorar e qualificar este evento tão importante para o turismo do Estado.

Para o ano de 2011, estão ainda planejadas para o NP realizar as seguintes pesquisas turísticas no estado:

- Pesquisa de Turismo Festa Nacional do Pinhão 2011

- Pesquisa de Turismo Religioso
- Pesquisa de Turismo 3ª Idade
- Pesquisa de Turismo de Inverno e Serra
- Pesquisa de Turismo de Negócios e Evento – EFAPI 2011
- Pesquisa de Turismo LGBTs
- Pesquisa de Turismo Oktoberfest Blumenau 2011
- Pesquisa de Verão 2011/2012

Além disso, está em estudo a implantação de pesquisa conjuntural de turismo, que visa aplicar uma pesquisa que diagnostique o impacto global do setor na economia catarinense. A pesquisa apresentaria periodicamente os resultados do turismo para o Estado.

#### ***4.1.1.3.1.3 Pesquisas de Mercado***

O terceiro e último foco atual de atuação do NP são as pesquisas de mercado, diferentemente das pesquisas e análises econômicas e das pesquisas de turismo, essas atendem uma demanda mais empresarial e é customizada a necessidades específicas.

Esse é um mercado novo para o núcleo, e tem pouca atuação ainda, mas já compreende que é uma oportunidade muito grande e pode agregar muito valor ao NP e se configura em uma importante fonte de receita.

O foco de atuação até o momento tem sido pesquisas de satisfação, imagem, opinião e ainda censos, no que concerne: marca, serviços, produtos, estrutura física da loja ou empresa e informações cadastrais. No *hall* de clientes: cadeias varejistas estaduais, sindicatos, entidades de classe e ONGs.

Fato importante que agrega valor nas pesquisas realizadas pelo NP é que o relatório não contém apenas os dados pesquisados e sua interpretação, é feito um diagnóstico do objeto de pesquisa e ainda uma análise crítica baseado nos resultados da pesquisa e um conjunto de sugestões de mudança, visando atingir os objetivos estratégicos do cliente.

#### ***4.1.1.3.2 Relevância e Visibilidade***

A Fecomércio SC vem de uma fase de muitos anos de esquecimento, com sua marca bastante esquecida e até mesmo prejudicada em virtude da forma como vinha sendo conduzida sua

gestão e também seu relacionamento com seus sindicatos, classe empresarial e a própria sociedade. Apenas a partir de 2008, com a entrada do diretor executivo, Marcos Arzua, e depois em 2009 com a mudança de presidente a entidade inicia uma nova fase de fortalecimento das relações institucionais e inicia um trabalho de recuperação da imagem perante seus *stakeholders* e de sua marca.

Nesse processo de renovação da marca e mudança de paradigma organizacional, migrando de uma gestão que se aproximava do modelo estereotipada do setor público para agora um modelo que se assemelha a gestão empresarial do setor privado, o Núcleo de Pesquisas ganha importância e tem perspectivas importantes de crescimento e ganho de espaço não só internamente à organização, mas também relativo a projeção de toma aos olhos da mídia, classe empresarial e sociedade.

Internamente, diretoria vê no NP uma forma importante de disseminar a marca, graças a aceitabilidade que a mídia impressa, televisiva e digital têm em relação às pesquisas produzidas pelo núcleo. Isso porque a economia carece de pesquisas, principalmente as que o NP produz, que são muitas vezes termostatos da economia catarinense ou então indicam tendências para os próximos meses. Nada mais inusitado para os veículos de comunicação que informar a sociedade algo que ainda nem aconteceu. Outro caráter de muito apelo que as pesquisas apresentam é o denunciativo, ou seja, aponta principais deficiências, seja em um destino turístico ou a simples forma de pagamento que os consumidores preferem e as empresas não enxergam. Este caráter também traz bastante audiência as emissoras e, portanto, são bem recebidas pelas mesmas.

A Fecomércio SC acompanha o chamado “retorno de mídia”, que nada mais é que o valor que a entidade pagaria, caso tivesse comprado os espaços de mídia para divulgar sua marca e seus produtos, mas não o faz graças a divulgação de sua marca vinculadas a pesquisas e eventos que organiza, apoia e ou patrocina. É possível afirmar que cerca de 70% do retorno de mídia da entidade é oriundo de trabalhos produzidos pelo NP e de forma competente dado publicidade pela Divisão de Comunicação através de sua assessoria de imprensa e da organização de eventos com as temáticas, justamente relacionadas aos temas das pesquisas produzidas.

No gráfico abaixo é possível verificar o crescimento do retorno de mídia, fato esse que corrobora com a percepção do pesquisador de crescimento da relevância e visibilidade do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC.

## Retorno (Financeiro) de Mídia

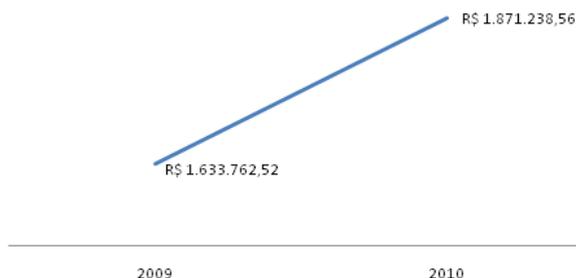


Figura 7 - Gráfico Retorno (Financeiro) de Mídia  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.1.1.4 Estrutura Financeira

Atualmente o Núcleo de Pesquisa da Fecomércio SC não tem autonomia econômica ou personalidade jurídica. O NP está inserido na estrutura organizacional da Fecomércio SC, dentro da Divisão de Planejamento. Sendo assim, a origem de seus recursos é própria entidade. Através de planejamento orçamentário, anualmente é realizado e aprovado pela Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho.

O orçamento do NP aprovado para 2011 é em torno de um milhão de reais, cerca de 100% maior que o de 2010, quando a núcleo contava com metade da estrutura física, recursos humanos e demanda de pesquisas. Isso demonstra como o núcleo vem ganhando importância dentro da organização.

O NP faz planejamento de pesquisas para o ano seguinte, baseado naquilo que é interesse da Diretoria, apresenta um pré-projeto das pesquisas e orçamento de cada uma delas. São elencadas as prioridades e aprovado previsão orçamentária. A gerente da DPLAN é a responsável pelo orçamento, e ainda quem faz o orçamento referente recursos humano, materiais e demais custos e despesas relacionadas ao NP.

Assim como, os custos e despesas são absorvidos pela Fecomércio SC, as receitas provenientes das pesquisas de mercado também incorporam a receita da entidade, não vinculando ou NP.

### 4.1.1.5 Gestão

Como afirmado repetidas vezes anteriormente, porém é importante abordar agora sob o ponto de vista de gestão, o núcleo está inserido dentro da estrutura da DPLAN que por sua vez está contida pela Fecomércio SC. Apesar da entidade ter uma diretoria bastante numerosa, quem na prática, pensa a mesma estrategicamente, é a Diretoria Executiva, na pessoa de seu Diretor Executivo, Marcos Arzua.

Marcos Arzua é advogado, formado pela Pontífice Universidade Católica do Paraná e pós-graduado em gestão pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Antes de ser diretor executivo da Fecomércio SC era assessor jurídico do SESC e do SENAC. Além disso, é empresário do ramo imobiliário e tem um escritório de advocacia.

A Gestão Tática da DPLAN fica a cargo de sua gerente, Mábile Gatélli. Formada em administração e está concluindo curso de pós-graduação em gestão empresarial pelo FGV.

Sendo assim, a gerente da DPLAN é também a gestora do NP, assim como dos demais cinco núcleos da divisão. Porém existe uma diferença entre os núcleos. Os demais cinco núcleos juntos, somam 7 colaboradores, enquanto o NP isoladamente tem 5 colaboradores. Além disso, o NP tem um orçamento 45% maior que os demais núcleos somados.

Tendo em vista que todos os projetos, propostas à clientes, metodologias de pesquisa, questionários, relatórios de pesquisas e estudos devem ser aprovados pela gestora da divisão, com o aumento da demanda por pesquisas o processo se torna falho em diversos momentos, ou então, atrasa e o NP perde flexibilidade e agilidade.

Atualmente o NP sofre a influencia de uma liderança informal, do colaborador alocado no Núcleo de Planejamento, que anteriormente atuava no NP. Que de certa forma orienta o núcleo e conduz o planejamento operacional do NP, e ainda, em muitos momentos exerce o papel de coordenador do NP, trazendo as diretrizes da diretoria e da gerente da divisão e delegando as atividades. Além disso, faz o papel inverso, levando as demandas da equipe até a gerência.

Outro ponto de apoio da gestão do NP está centrado em dos membros do núcleo, responsável pela gestão dos projetos que estão planejados ou em execução, no sistema de informação e gestão utilizado pelo núcleo, o Strategic Adviser. A partir dessa gestão, é possível manter o cronograma sob controle e garantir que o sistema seja alimentado e assim fechando o ciclo do PDCL (*plan, do, check e lern*), para assegurar que as informações sejam registradas e o aprendizado a partir das próprias atividades sejam incorporadas em futuros projetos.

Além disso, é ainda feito a partir do S.A. feito o controle orçamentário, e não só do cronograma. Em ambos os casos é registrado o estimado e o realizado.

#### 4.2 OPORTUNIDADES DE MERCADO

O Brasil vive um momento importante economicamente, não por que cresce, ou por a economia vai bem, pois dados, pesquisas e tomada de decisão embasada em informações fidedignas e seguras são necessárias a qualquer momento, talvez ainda mais importantes em momentos de economia ruim. Mas é notável que empresários e gestores brasileiros estão, mesmo que em um ritmo lento, se dando conta dessa importância, e vem crescendo a demanda por informações.

Esse não é um processo isolado, alias é um estágio bastante avançado da gestão das empresas recorrer a pesquisas e informações antes de tomar uma decisão ou para diagnosticar ou ainda avaliar preventivamente determinados fatores. A maioria das empresas brasileiras ainda é de perfil familiar e amadoras em sua gestão, carecendo de uma profissionalização na sua gestão. Ainda engatinham no fluxo de caixa e rotinas de departamento pessoal. O que dizer de gestão de pessoas, financeira, planejamento. Marketing ainda é visto com descrédito, sustentabilidade como moda e negligenciada por completo.

Pesquisas de Mercado são demandadas por empresas geralmente maduras, o que não quer dizer grandes empresas, mas empresas profissionais, com visão de longo prazo e que não deixam sua gestão baseada no *feeling* de seu gestor.

A medida que aumenta o número de empreendedores e gestores com ensino superior, aumenta também a disposição por cientificidade na tomada de decisão empresarial.

Outro fator importante ser considerado é tecnologia, a informação e a combinação desses dois. Aumentou, e muito, a quantidade de informação disponível às pessoas, justamente graças aos avanços tecnológicos. Graças a isso, as pessoas estão mais adaptadas a buscar as informações sempre que necessário, e não se conformam quando não encontram.

Hoje, consultorias e pesquisas de mercado não são mais exclusivas para grandes corporações, aos poucos essa crença vem se desmitificando, ao mesmo tempo em que gestores compreendem a

importância das pesquisas, também elas ficam mais acessíveis aos mesmos.

Aliado a esse novo paradigma das empresas brasileiras, o NP da Fecomércio SC tem um grande diferencial, ser justamente um núcleo de pesquisa que tem sua marca aliada a uma forte instituição, a Fecomércio SC.

Apesar de, conforme descrito em neste capítulo, a entidade vir de um processo de reestruturação e retomada do prestígio da marca, a Fecomércio SC é sim a entidade que legalmente representa os empresários do comércio de bens, serviços e turismo, e isso carregada grande prestígio e importância a entidade. Qualquer pesquisa produzida pela Fecomércio SC é aceita como verdade imediatamente, justamente graças a seriedade de organização.

Além de Pesquisas de mercado existe outro importante espaço que pode ser ocupado pelo NP, são as pesquisas políticas. A cada dois anos ocorrem eleições, em um ano para prefeito e vereador e no período seguinte para presidente, governador, deputado estadual e federal e ainda senador, e ainda, o Brasil tem a particularidade de ter uma grande quantidade de partidos políticos.

Essa frequência de eleições, a grande quantidade de partidos políticos e veículos de comunicação configuram uma quantidade significativa de clientes em potencial e apresenta uma oportunidade bastante relevante de mercado para o NP explorar.

#### 4.3 PROPOSTA DE PROJETO

A seguir será apresentada a proposta de projeto para o Instituto de Pesquisas da Fecomércio SC. Ou seja, o tudo aquilo que deve conter um projeto para implantação, mais particularmente, a transformação de um núcleo de pesquisa, em específico da Fecomércio SC, em um Instituto de Pesquisas, preparado para atender as demandas peculiares da classe empresarial comerciante de bens, serviços e turismo e ainda aproveitar as oportunidades de mercado apresentadas no âmbito catarinense em seus diversos segmentos da economia, dentro das competências que o instituto se propõe a ter.

Para tal será apresentado quais características o instituto deve ter dentro dos diversos aspectos de gestão, estrutura física e tecnológica, recursos humanos, plano financeiro orçamentário, comunicação e marketing. Partindo inicialmente das premissas do planejamento estratégico e estrutura organizacional.

Este projeto tem previsão para ser implementado a partir do primeiro dia útil do ano de 2012, para tal, todas as medidas necessárias devem ser tomadas no decorrer do segundo semestre de 2011 para que no início do ano seguinte esteja tudo pronto, inclusive em termos de planejamento estratégico, operacional e orçamentário da Fecomércio SC.

Além do estudo de caso, as definições e análises aqui apresentadas também estão apoiadas nas entrevistas em profundidade realizadas com gestores e colaboradores da Fecomércio SC. Questionário e a transcrição das respostas estão em anexo a esse trabalho.

Todos os colaboradores entrevistados da Fecomércio SC concordam que um núcleo de pesquisas, se comparado a um instituto de pesquisa, tem atuação mais restrita e tem como principal objetivo atender a demandas internas da organização, quase que exclusivamente. Enquanto um instituto de pesquisas tem mais autonomia de pauta, uma estrutura mais desenvolvida, um portfólio de pesquisas consideravelmente maior e por consequência um número de clientes maior.

A Gerente de Planejamento, afirma, porém, não ter diferença do ponto de vista operacional e de resultados. As principais diferenças se concentram do ponto de vista legal e burocrático, pois um instituto de pesquisas implicaria em uma empresa em separado, com CNPJ, estrutura e administração própria. Essas questões implicariam em um engessamento da organização. Além disso, configuraria uma organização com fins lucrativos, que implicaria na perda de isenções fiscais que hoje a Fecomércio SC se vale, portanto, inviabilizando o negócio.

Porém, este projeto, apesar de propor um instituto, uma organização, com planejamento próprio e autonomia, continua sendo parte integrante da estrutura da Fecomércio SC, o propósito deste projeto é garantir uma melhor gestão do núcleo de pesquisa, que aqui se transforma em instituto, dando a ele mais agilidade na tomada de decisão, eficiência na gestão de seus recursos, melhor coordenação de sua equipe, aproveitar de forma mais efetiva as oportunidades que o mercado apresentar e venha a apresentar e responder de forma mais rápida as ameaças que se apresentam o possam vir a surgir, tudo isso se valendo de suas forças e corrigindo de forma mais célere suas fraquezas já identificadas e futuras. Ou seja, uma estrutura com foco exclusivo no Núcleo de Pesquisas, agora, Instituto de Pesquisas.

### 4.3.1 Estrutura Organizacional e Gestão

Dentro da perspectiva deste projeto, o núcleo de pesquisa passa a ser um instituto de pesquisa, e ganha status de divisão e passa a responder diretamente à diretoria, conforme a organograma abaixo. Terá um gerente a frente da divisão, responsável pela gestão de sua equipe, orçamento, planejamento, projetos de pesquisa que a divisão virá a assumir, planejamento de marketing (em conjunto com a divisão de comunicação) e relacionamento com clientes (sindicatos e empresas).

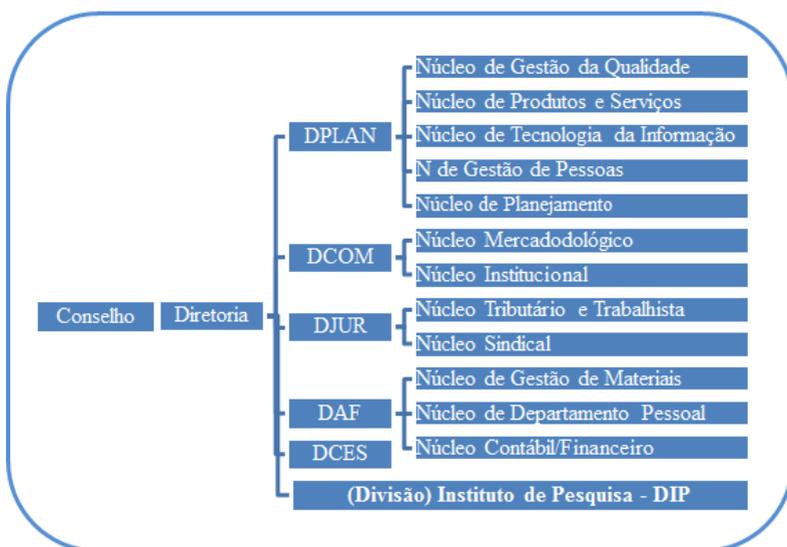


Figura 8 - Proposta de Organograma para Fecomércio SC

Fonte: Elaborado pelo autor

O gerente da Divisão Instituto de Pesquisa (DIP) da Fecomércio SC deve ter o perfil de gestor, com visão holística, conhecer todos os processos da entidade, e seus *stakeholders*, conhecer todos os produtos e serviços que a mesma oferece, estar apto a representar a entidade em qualquer circunstância. E ainda ter conhecimento sobre marketing, relacionamento com clientes e vendas. Especificamente relacionado ao *core-business* do Instituto, conhecer a fundo sobre pesquisa mercadológica, ter facilidade com estatística e economia, ter bom conhecimento de turismo ainda sobre pesquisa política.

Além desses pré-requisitos, é necessário conhecer os processos de planejamento estratégico, operacional e orçamentário. Ter capacidade de análise crítica, tanto para leitura e revisão de metodologias de pesquisas, questionários e relatórios de pesquisa. É preciso ainda estar constantemente atualizado quanto à economia, negócios e governo, e ao estudar os mesmos, perceber oportunidades de desenvolver trabalhos relevantes.

### **4.3.2 Planejamento Estratégico**

No planejamento estratégico a ser apresentado na sequência estará exposto os nortes dessa “organização” que nasce no seio da Fecomércio SC, apresentando sua missão, visão, bandeiras, valores, uma análise das forças e fraquezas do instituto nascente e ainda oportunidades e ameaças que o meio apresenta. Baseado nessas definições e análises serão apresentados os objetivos estratégicos e ações estratégicas.

#### **4.3.2.1 Missão**

Levando em consideração a missão da Fecomércio SC, prevista no planejamento estratégico 2011 – 2014 da entidade, “Representar o comércio de bens, serviços e turismo, para o desenvolvimento sustentável”, propõe-se a seguinte missão para a Divisão Instituto de Pesquisa (DIP):

“Representar o comércio de bens, serviços e turismo, para o desenvolvimento sustentável através da produção de pesquisas com o mais alto padrão a fim de garantir o suporte à tomada de decisão dos gestores de empresas e sindicatos do setor.”

#### **4.3.2.2 Visão**

Tendo em vista a visão da Fecomércio SC, “Até 2020 ser referência na representação do comércio de bens, serviços e turismo, para o empresário catarinense”. Apresenta-se a seguinte visão para a DIP:

“Ser a entidade referência em pesquisas de mercado, econômicas, turísticas e políticas no âmbito do Estado de Santa Catarina até o ano de 2020.”

#### 4.3.2.3 Bandeiras (diretrizes)

Considerando as bandeiras da Fecomércio SC, que são:

- Gestão pública eficaz
- Racionalização dos impostos
- Fortalecimento da representatividade
- Liberdade individual e coletiva na relação de emprego
- Combate à informalidade, clandestinidade e a pirataria
- Luta pela longevidade das empresas
- Promoção da auto-sustentabilidade das entidades sindicais

filiadas

• Promoção da capacitação e profissionalização dos sindicatos representados

As bandeiras da DIP seriam as seguintes:

- Qualidade técnica das pesquisas;
- Foco nas empresas e sindicatos do comércio;
- Qualificação do setor;
- Colaborar para auto-sustentação da Fecomércio SC.

#### 4.3.2.4 Valores

Em virtude dos valores da Fecomércio SC, que são os seguintes:

- Ética;
- Empreendedorismo;
- Comprometimento;
- Transparência;
- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Pró-atividade.

Apresentam-se os valores da DIP:

- Ética;
- Confiabilidade;
- Veracidade;
- Autenticidade;
- Transparência;
- Inovação e Ineditismo;
- Vanguarda e Pioneirismo;

- Pontualidade e comprometimento;
- Sustentabilidade.

#### 4.3.2.5 Análise SWOT

Nesse novo momento que a Fecomércio SC se encontra, é muito importante ter uma atuação forte no campo das pesquisas. Para que essa atuação seja percebida por seus clientes internos (colaboradores e sindicatos) e externos (empresas) é preciso não só que mude as diretrizes de sua gestão, mas também sua atuação. Para isso foi proposto acima uma mudança de sua estrutura organizacional, criando uma nova divisão dentro da estrutura da Fecomércio SC, a Divisão Instituto de Pesquisa (DIP). Garantindo assim uma gestão mais próxima e efetiva para assim buscar melhores resultados, tanto para o segmento de pesquisas dentro da entidade como um incremento para os resultados globais da Fecomércio SC.

Para garantir esses resultados é preciso fazer uma análise interna e externa da DIP, esta análise será feita com apoio da ferramenta de planejamento conhecida como “Análise SWOT”, assim sendo, com o apoio desse mecanismo, será identificado as principais ameaças, de forma que a organização se prepare para responder a essas ameaças, as fraquezas, para que elas possam ser corrigidas, forças da organização, pois se valendo delas é possível potencializar resultados e ainda identificar oportunidades e apoiadas nessas maximizar também os resultados.

##### 4.3.2.5.1 Forças (Strengths)

Existem vários fatores a favor do Instituto de Pesquisa da Fecomércio SC, um dos principais é justamente o fato do mesmo estar inserido dentro desta entidade e por tanto conta com todo background, influência e respaldo desta.

A gerente de planejamento corrobora, e destaca que a marca Fecomércio SC tem credibilidade e um grande peso político. Um dos colaboradores do NP, afirma que a empresa tem renome. Para Um outro colaborador do NP, a estrutura da entidade da todo suporte ao núcleo.

Além da questão da marca Fecomércio SC, existe ainda o fato da entidade ter recursos para financiar o Instituto, essa questão será melhor abordada na tópico “Plano Financeiro-Orçamentário”, mas é importante ressaltar que o apoio da entidade é imprescindível para o sucesso da

atuação do Instituto, uma vez que ele não terá capital próprio para financiar suas operações e custear as pesquisas. A gerente de comunicação, lembrou bem isso, ao afirmar que um Instituto debanda grande quantidade de recursos financeiros.

Outro ponto forte do Instituto são os equipamentos que possui, hoje conta com 50 *smartphones touchscreen* adequado à realização de pesquisas de campo que dinamizam a aplicação dos questionários e também a tabulação dos dados, uma vez que os dados são recebidos no formato digital e tabulados por um software de pesquisa (softwares serão abordados na sequência). Além disso, cada colaborador conta com um computador adequado às suas atividades com vida útil de pelo menos mais 3 anos, considerando a rápida evolução tecnológica vivida atualmente. O Instituto conta ainda com uma multifuncional a laser. Tem ainda a possibilidade, para quando um colaborador for viajar a trabalho, no caso de aplicação de pesquisas em outras cidades, de solicitar a núcleo de materiais da Fecomércio SC notebooks e mini modems que viabilizam o trabalho de treinamento de pesquisadores, acompanhamento de pesquisas e comunicação e transferência de dados e informações entre o colaborador em viagem e o Instituto em sua sede. Segundo uma das colaboradoras do NP, a estrutura (física, equipamentos, espaço, software...) é adequada às necessidades.

O Instituto detém hoje dois softwares de pesquisa, que suprem suas necessidades, um deles é o “Sphinxs”, da empresa “Sphinxs Brasil”, e o segundo é “Módulo Survey”, do software “Strategic Adviser”, da empresa “Interact Solutions”. Assim o Instituto está muito bem colocado e tem um diferencial frente as demais empresas de pesquisa. Primeiro pois não usa papel para aplicar suas pesquisas, e segundo que utiliza um softwares profissionais de pesquisa. Isso agiliza em muito o processo, garante a segurança dos dados e assim entrega um serviço melhor e mais rápido.

Ainda falando em termos de estrutura, agora física, o sede do Instituto está no 5º andar do Edifício da Fecomércio SC, muito bem localizado, no centro de Florianópolis. Hoje ocupa aproximadamente 20% do espaço do 5º andar. Porém caso seja necessário é viável sua expansão, considerando que 70% do 4º andar do mesmo prédio está desocupado.

Além disso, a Fecomércio SC tem a disposição, para uso coletivo de todas as divisões, um carro locado, em caráter permanente, para ser utilizado justamente em viagens a trabalho, muito freqüente, isso porque são visitados rotineiramente os sindicatos espalhados por todo o Estado

e ainda tem a questão das representações, pois a Fecomércio SC de diversos conselhos, comitês, grupos de trabalho, reuniões políticas, econômicas e sociais em todo Estado. Quando o carro não está disponível, existe a possibilidade de locar um carro com a mesma locadora que fornece o carro supramencionado, mediante uma parceria, com um custo reduzido.

No quesito força de trabalho, como já foi descrito, hoje o Instituto conta com 5 colaboradores que atuam diretamente, além da gestora da Divisão de Planejamento e do apoio de outros colaboradores da DPLAN em diversos momentos.

O diferencial do Instituto é a diversidade de formações de seu corpo funcional, o que garante uma abordagem multidisciplinar, nas áreas de economia, administração, projetos, marketing, relações públicas e comunicação. A gerente de comunicação destaca a qualificação, “grupo formado por profissionais com habilidades e conhecimentos diferentes, complementares”. Dentro da DPLAN, apoiam ainda colaboradores com formação nas áreas de administração, turismo, relações internacionais e ciência da computação.

De acordo com um dos colaboradores do NP, o trabalho é feito em equipe, sendo essa multidisciplinar, o que favorece o trabalho e os resultados. Para outro dos colaboradores do NP, a equipe é multidisciplinar e com pelo fato de terem várias visões e pontos de vista diferentes os colaboradores se complementam entre si.

Um dos profissionais tem experiência de mais de cinco anos na área de pesquisa, tendo já trabalhado em outro instituto de pesquisa, o principal concorrente do Instituto da Fecomércio SC, o Instituto Mapa. Outro profissional já atua na área de pesquisa há dois anos e tem bons conhecimentos em macroeconomia e estatística.

Para a gerente de planejamento, a equipe foi construída com um perfil interessante e seguindo um planejamento pré-estabelecido, e está ficando completa. Um dos colaboradores do NP afirma que a equipe é diversificada.

Uma grande vantagem do Instituto em estar inserido na estrutura da Fecomércio SC, é estar incluso nas políticas de treinamento e desenvolvimento da entidade, que oferece continuamente oportunidades para tal, um grande diferencial frente aos concorrentes, a Fecomércio SC investe pesadamente em T&D, o que vem se comprovando uma estratégia assertiva, produzindo bons frutos, impactando positivamente na entrega de seus produtos e serviços. Os pontos positivos vão do aumento do networking dos colaboradores (muitas vezes fundamental

nesse campo de atuação) até a melhoria da qualidade técnica dos produtos e serviços entregues.

Outra questão importante a se considerar é disposição da diretoria para mudanças, está sempre aberta a inovação de processos e gestão com vista o desenvolvimento da entidade. A entidade vem em um processo de reestruturação já há quase quatro anos, que foi mais intenso no começo e nos últimos dois anos passou por ajustes.

Nesse novo momento, foi contratada uma consultoria em gestão de pessoas, e o foco da mesma é justamente avaliar o funcionamento das divisões, as habilidades, competências e atitudes dos colaboradores, propor uma adequação na estrutura de gestão, no nível intermediário (gerência) para baixo, caso seja necessário, e por fim propor um plano de cargos e salários adequado a realidade organizacional, corrigindo o existente.

Além disso, um dos colaboradores do NP enfatiza que as pesquisas produzidas pelo NP são de interesse do público em geral. E a gerente de comunicação destaca que a equipe tem autonomia de criação e para dar sugestões de projetos e discutir.

Considerando o mercado concorrencial, que será melhor explorado no tópico ameaças, uma determinada instituição divulga dados que concorrem com os nossos, sempre praticamente junto com os nossos, porém sempre um ou dois dias antes. A esse respeito um dos colaboradores do NP destaca que as pesquisas do NP da Fecomércio SC são melhores embasadas e justificadas (metodologicamente) que as da concorrência. E a gerente de planejamento afirma que a concorrência tem dados menos confiáveis.

#### 4.3.2.5.2 *Fraquezas (Weaknesses)*

Porém existem alguns pontos fracos, fraquezas, que devem ser corrigidas ou mitigadas.

Apesar da pré-disposição dos dirigentes da Fecomércio SC, um dos colaboradores do NP afirma que é importante levar em conta a “resistência à mudança, não específico de um indivíduo, mas é inerente ao ser humano, isso irá tirar as pessoas de suas zonas de conforto”.

Com exceção de um colaborador, nenhum dos demais trabalhou antes (experiências profissionais anteriores ao emprego atual) com pesquisas, e tudo que sabem aprenderam ou na universidade, portanto na teoria, e agora trabalhando na Fecomércio SC.

Um dos colaboradores do NP ressalta que faz falta um estatístico. E a gerente de comunicação complementa afirmando ser necessário contratar mais economistas e especialistas em pesquisas, fundamental para transformar o NP em um Instituto de Pesquisas.

Quase 50% da equipe (dois colaboradores) são recém contratados. No momento em que a análise foi feita, eles estavam trabalhando na organização a cerca de um mês. E assim sendo, desconheciam a estrutura organizacional, seu *core business*, funcionamento, produtos e serviços, além dos que estavam inseridos no portfólio do Instituto de Pesquisa.

Um dos colaboradores do NP afirma que equipe está agora ajustada e “completa”, mas leva um tempo para estar “rodando” adequadamente. A gerente de planejamento destaca que o know-how da equipe e do NP está em processo de construção. E um dos colaboradores do NP afiança que no caso de aumento de demanda a equipe não dará conta.

Outro dos colaboradores do NP destaca como um ponto fraco os processos de seleção dos pesquisadores “free”, utilizados para realizar as pesquisas de campo. Um terceiro colaborador do NP aponta como um desafio essa questão dos pesquisadores de campo, pois há muita dificuldade de montar uma equipe boa. Isso devido a necessidade de rotatividade, pois a assiduidade dos mesmos configuraria relação trabalhista, o que aumentaria os custos.

Além disso, uma divisão da entidade importante para o Instituto de Pesquisa é a Divisão de Comunicação (DCOM). Esta divisão é a responsável por todos os processos de comunicação, assessoria de imprensa, marketing e eventos relacionados ao Instituto. Porém existe certa dificuldade de comunicação entre as partes, pois os colaboradores da DCOM conhecem pouco de pesquisa, e principalmente de economia, o que afeta diretamente o resultado, por exemplo, das matérias e releases produzidos pela divisão. Um dos colaboradores do NP afirma que um desafio ao Instituto é ter um bom setor de imprensa e comunicação. A superação seria com uma equipe maior e mais qualificada para o setor de comunicação.

Além disso, os eventos organizados pela divisão são “amadores” e pecam em diversas situações, que vão de coisas básicas, como a recepção dos convidados no dia do evento até a falta de orientação aos palestrantes. Sem contar que os eventos são poucos prestigiados, pois o mailing de divulgação dos eventos é bastante limitado, falta quantidade e qualidade no mesmo.

Além dessas questões, existe ainda uma questão mais séria, a divisão, que é responsável pelo planejamento de marketing, de toda organização, inclusive para o Instituto de Pesquisa, simplesmente não o faz. O que, em parte, explica as falhas citadas acima. Para tentar corrigir isto, na sequência será apresentado um plano de comunicação e marketing, focado naquilo que é falho hoje na DCOM.

Outra fraqueza identificada foi certo conformismo dentro dos dois colaboradores mais antigos, quando recebem críticas ou sugestões com relação a processos e práticas, são descrentes que alguma mudança irá ser implementada por parte da gerência e diretoria, ou seja, acreditam que os escalões superiores não irão acatar a sugestão, então preferem não se dar ao trabalho. Falta, portanto, cultura de inovação e intra-empresendedorismo, tanto aos colaboradores quanto à gestora da divisão e a diretoria. No que concerne a diretoria foi constatada disposição à mudança, mas essa mudança é superficial em muitos casos, ou então mudanças muito lentas e com pouca repercussão prática.

Hoje é de responsabilidade da DCOM os processos de divulgação das pesquisas, dessa forma, cabem a essa divisão fazer chegar as pesquisas aos empresários. Porém, em virtude do mailing bastante limitado, como observado anteriormente, essas pesquisas não chegam aos empresários, que são os mais interessados. Um dos colaboradores do NP aponta que as pesquisas não chegam ao público alvo de uma forma direta. Só a divulgação através da mídia (jornal, televisão e rádio) não é o suficiente.

Recentemente vem se trabalhando outros canais, como o portal da Fecomércio SC, sites de relacionamento (*facebook* e *twitter*) e assessoria de imprensa, mas apenas redes de televisão e programas de menor audiência têm repercutido as pesquisas com mais frequência. Apesar de ter se registrado grande evolução em relação ao ano anterior, ainda são insuficientes.

Um dos colaboradores do NP destaca como desafio do Instituto a ausência de mailing, para divulgar resultados e também fazer as próprias pesquisas. Alternativas seriam comprar ou montar nosso próprio através de nossas pesquisas. A gerente de comunicação sugere que a contratação de um profissional específico para relacionamento com mercado, para atuar na área de marketing e comunicação.

Um fator bastante preocupante observado na análise, foi que apesar das pesquisas terem qualidade técnica muito boa, elas causam pouco impacto nas empresas, sociedade e governo. Os dados apurados e as informações produzidas são de extrema importância para o segmento

pesquisado. Observa-se ainda certa ignorância sobre o que fazer com os resultados da pesquisa.

Um dos colaboradores do NP afirma que o empresário não dá a devida importância às pesquisas produzidas. Outro dos colaboradores do NP rebate, levantando uma questão importante, que nem mesmo as pessoas que trabalham no núcleo têm a noção da importância de seu trabalho e das pesquisas produzidas. Por esse desconhecimento, muitas vezes as pesquisas não são bem aproveitadas ou efetivas.

Uma última fraqueza é apontada pela gerente de comunicação, que reflete: “a equipe poderia estar mais atenta ao mercado, a o que as outras entidades estão fazendo. Além disso, inovar e criar novas pesquisas”.

Ora, fraquezas identificadas na pesquisa devem ser corrigidas, e forças melhor aproveitadas.

#### 4.3.2.5.3 *Oportunidades (Opportunities)*

O setor do comércio de bens, serviços e turismo em 2007 representou 57,1% de todas as riquezas produzidas (PIB) no Estado, de acordo com a FIESC, p. 145, 2010.

Além disso, a sede da Fecomércio SC está localizada na capital do Estado, Florianópolis, com terceiro maior PIB do Estado, atrás de Joinville – maior cidade do estado, com comércio e indústria pujante – e Itajaí, PIB fortemente influenciado pelo porto instalado nesta cidade.

Por Florianópolis ser a capital do Estado, os meios de comunicação mais relevantes do Estado estão situados nesta cidade. Isso garante uma proximidade maior da Fecomércio SC junto a esses meios, favorecendo a veiculação das pesquisas produzidas pelo instituto.

Um dos colaboradores do NP destaca que devido o fato da Fecomércio SC não ser uma empresa privada, e sim Sindical Patronal, pode favorecer a aproximação com os empresários.

Outro fator favorável ao instituto é a proximidade com o governo estadual, importante fonte de informações e dados, que pode se concretizar apenas graças a relevância e representatividade que a entidade Fecomércio SC carrega.

Em favor do Instituto temos ainda o fato de Santa Catarina ser um estado muito turístico, em especial Florianópolis, quarto principal destino internacional de turismo de eventos de acordo com o relatório do Florianópolis e Região Convention & Visitors Bureau (FC&VB) de 2011. Além disso, é um dos principais destinos de turismo de sol e

praia, tanto no Brasil quanto no mundo. Sem contar com o potencial inexplorado presente no Estado, que vai do turismo rural ao turismo de aventura, com quatro estações bem marcantes o Estado reúne diversos ecossistemas como serra, mar, cânions e campos, que vão da neve ao sol.

O segmento do turismo no estado é muito carente de dados, com poucas entidades dispostas ou com recursos disponíveis para investir em pesquisas que garantam idoneidade em seus resultados. Sendo assim uma clara oportunidade de campo de atuação para o Instituto.

Analisando de forma macro, é possível ainda levar em consideração a economia catarinense e brasileira, que crescem principalmente o segmento representado pela entidade, isso graças, ao aumento do poder de compra dos brasileiros, em grande parte resultado dos programas assistencialistas dos últimos três governos federais, iniciando a partir de 1994, que cresceram ao longo dos anos e perduram até hoje. E também graças ao controle da inflação, iniciado em 1992, com base no sistema de metas de inflação, que novamente perdura até hoje. Essa combinação, dentre diversos outros fatores, levaram ao fortalecimento do Brasil, sua economia e moeda. Com um câmbio forte, favorece também o comércio exterior, principalmente a importação.

E finalmente, é percebida uma mudança na postura das empresas, que não mais se apoiam no “feeling empresarial” para gerir seus negócios, hoje buscam apoio técnico, seja na forma de consultoria, pesquisas de mercado ou consulta aos indicadores e relatórios econômicos disponibilizados pelas mais diversas fontes públicas e privadas. Esse movimento vem também em consequência do aumento da escolaridade do brasileiro, do amadurecimento empresarial e técnico e claro, graças a um fenômeno da revolução da informação.

Um dos colaboradores do NP considera que o mercado de pesquisa está crescendo, empresas estão se profissionalizando e a demanda por pesquisas tende a aumentar. Outro dos colaboradores do NP concorda e afirma que pesquisas estão em alta, cada vez mais empresários buscam informações para tomar suas decisões. A gerente de planejamento complementa e coloca que existe uma demanda muito grande por informações, e esta sempre existirá, pois a informações tem um ciclo de vida muito curta, sempre vai ter demanda por mais informações, principalmente, informações novas.

#### 4.3.2.5.4 Ameaças (Threats)

Hoje já existem em Santa Catarina outros institutos de pesquisa, ou mesmo instituições (públicas e privadas, associativas ou empresariais), que disponibilizam dados, informações e pesquisas, algumas de forma gratuita outras comercializam tais produtos. Essas representam uma concorrência considerável á atuação do Instituto de Pesquisas da Fecomércio SC.

É consenso entre todos entrevistados que a concorrência é uma ameaça, mas a gerente de planejamento se preocupa com os dados divulgados por outras entidades, pois os mesmos podem não ter o mesmo refinamento metodológico, ou seja, dados não ser fidedignos e confiáveis. Isto afeta a credibilidade do setor.

No campo de pesquisas econômicas, os principais concorrentes são a ADVB/SC em parceria com o Instituto Mapa, que produzem trimestralmente uma pesquisa que apresentam um relatório (Índice de Predição de Mercado - IPM), o mesmo é restrito aos associados da entidade. Além deste, outro forte concorrente é a Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL, que periodicamente apresentam os “resultados do comércio” com base nas consultas feitas ao SPS (Serviço de Proteção ao Crédito), um serviço da CDL. E ainda existe a Serasa Experian, que periodicamente publica indicadores que retratam a demanda por crédito, a inadimplência e nível de atividade do comércio. Essas três são entidades privadas. De caráter público, o principal concorrente é o próprio governo federal, através do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - que pública mensalmente a Pesquisa Nacional do Comércio (PMC).

No campo de pesquisas de turismo existem poucos concorrentes, e os que existem podem se tornar parceiros em potencial. São eles a SANTUR (Santa Catarina Turismo S/A), é a empresa de capital misto responsável pelo fomento e divulgação do turismo em Santa Catarina, e está ligada a Secretária de Turismo, Cultura e Esporte do Estado. A única pesquisa que a mesma produz é a pesquisa de demanda turística para o Estado, sendo que a última realizada foi em 2009. Outro concorrente, com potencial para se tornar parceiro, é o Florianópolis e Região Convention & Visitors Bureau (FC&VB) que recentemente (2011) realizou uma pesquisa com relação ao turismo de negócios e eventos em Florianópolis.

A gerente de planejamento aponta que esses institutos não só podem roubar clientes, mas principalmente ocupam espaço na mídia, que poderia estar reservado à Fecomércio SC.

Ocasionalmente universidades e faculdades produzem pesquisas, tanto nas áreas econômicas quanto de turismo, mas sem grande repercussão ou ameaça, porém é importante monitorar. Instituições de ensino que representam uma ameaça maior a Fecomércio SC e a seu Instituto, são a Fundação Getúlio Vargas e a Fundação Dom Cabral, que sob demanda, produzem pesquisas, índices e relatórios em parceria com outras entidades.

No campo de pesquisas de mercado existem muito concorrentes, com atuação local ou estadual e até mesmo nacional. Mas em Florianópolis, o principal concorrente, em pesquisas é o Instituto Mapa. Porém há muitos outros concorrentes, como empresas de consultoria, instituições de ensino, institutos de pesquisa de menor relevância, empresas juniores de universidades, dentre várias outras instituições que trabalham com pesquisa.

Uma última ameaça é apontada por um dos colaboradores do NP, afirmando que a equipe ainda é pequena para a demanda que poderá vir. A gerente de comunicação complementa essa ideia, e reflete, caso a demanda aumente muito a equipe pode não atender, por consequência pode cair a qualidade do trabalho por falta de profissionais, caso a equipe não seja corretamente dimensionada em virtude da carga de trabalho.

#### 4.3.2.6 Objetivos estratégicos

- a) Reestruturar o Núcleo, transformando em uma divisão do ponto de vista de estrutura organizacional e em um Instituto de Pesquisa para fins comerciais e externos à organização, com uma gerência dedicada;
- b) Desenvolver produtos e serviços que tragam retorno financeiro ao Instituto, sendo que em 2012 representem 25% do investimento em projetos sem fins lucrativos, em 2013 representem 50% e em 2014 representem 100%;
- c) Ter um mailing de ao menos 10 mil contatos até o final de 2012, 20 mil até 2013 e 40 mil até 2014. Sendo segmentado por setor e cidade distribuído proporcionalmente ao número de empresas por cidades e setor;
- d) Melhorar a qualidade técnica das metodologias de pesquisas, em especial no que tange o refinamento dos métodos de pesquisa, estatística e econometria;

- e) Desenvolver seminários com foco nos empresários, para discutir a importância de pesquisas, e principalmente, o que fazer com elas;
- f) Melhorar a qualidade técnica do corpo funcional do Instituto, quantitativamente e qualitativamente, principalmente nas áreas de estatística, econometria, gestão, pesquisa mercadológica e vendas;
- g) Ser reconhecido pelo mercado catarinense como uma das cinco organizações mais respeitadas em termos de pesquisas de mercado;
- h) Criar relacionamento com órgãos públicos de interesse que viabilizem a troca de dados e informações;
- i) Aprimorar os processos de seleção e treinamento dos pesquisadores terceirizados que aplicam as pesquisas.

#### 4.3.2.7 Ações estratégicas

- a) Definir um gerente para assumir a gestão da Divisão Instituto de Pesquisa (DIP) de forma exclusiva;
- b) A colaboradora que tem formação na área de administração e marketing, realocar para área de vendas, atuando na prospecção de clientes;
- c) Além dos produtos oferecidos atualmente, incluir no portfólio: pesquisas políticas/eleitorais;
- d) Mapear todas as associações empresariais existentes em Santa Catarina, estabelecer parcerias com o maior número delas, levando em consideração o custo benefício desta parceria e implicações políticas, com objetivo de absorver o mailing da mesma;
- e) Sempre que realizar pesquisas com empresas (público-alvo), na oportunidade, sempre que possível, realizar atualização cadastral;
- f) Contratar um estatístico, com experiência em pesquisa mercadológica e com conhecimentos avançados em econometria;
- g) Implementar um programa de educação, reservando quatro horas por semana, em horário normal de trabalho, para estudar, seja através da leitura de livros, artigos ou outros meios. E uma hora por dia para se atualizar em temas importantes e relevantes a atuação do Instituto, através de leitura de jornais e revistas ou internet em portais de notícias;

- h) Montar um calendário de estudo entre os colaboradores (plano de ensino), com apresentação de seminários pelos mesmos, a fim de incrementar o conhecimento teórico nas áreas de pesquisa mercadológica, política/eleitoral, análises econômicas, estatística aplicada a pesquisa, índices e indicadores, turismo e pesquisa em turismo;
- i) Mapear os principais eventos empresariais, no segmento do comércio de bens, serviços e turismo, de 2012, sendo necessários ao menos dois (um por semestre) em cada uma das seis regiões do estado que a Fecomércio SC as considera estratégicas, em suas cidades polo (Chapecó, Lages, Joinville, Blumenau, Florianópolis e Criciúma). E em parceria com organizadores destes eventos, incluir na grade de palestras (ou seminários, painéis, workshops e semelhantes) uma com o tema: “Pesquisas Mercadológicas: Sua Importância, Aplicação, Compreensão dos Resultados e Ações em Resposta”;
- j) Capacitar um membro da equipe do Instituto para estar apto a palestrar nestes eventos citados acima;
- k) Realizar uma pesquisa de imagem do Instituto de Pesquisas da Fecomércio SC junto a seu público alvo;
- l) Fazer um estudo de mercado potencial e definir público alvo;
- m) Estruturar uma estratégia de marketing oferecer os produtos do Instituto para o público alvo;
- n) Enviar periodicamente uma *newsletter*, exclusiva do Instituto, aos grupos de interesse, divulgando os resultados das pesquisas (sem fins lucrativos) e das análises e estudos econômicos produzidos;
- o) Desenvolver um compêndio com os dados e informações relevantes para o setor do comércio de bens, serviços e turismo, para que o mesmo possa ser consultado por empresários, sindicatos, governo, estudantes, professores ou qualquer outro interessado;
- p) Fazer a seleção dos pesquisadores não só por currículo, mas também através de entrevistas presenciais, para assim selecionar candidatos com perfil mais adequado ao trabalho;
- q) Montar um cadastro dos melhores pesquisadores a fim de serem chamados para trabalhar na execução das pesquisas futuras.

#### **4.3.3 Plano Financeiro-orçamentário**

A pretensão aqui não é apresentar um plano Financeiro-orçamentário rebuscado e técnico, mas sim mostrar em linhas gerais como ele deve ser construído, para melhor orientar a gestão do Instituto.

Anualmente a Fecomércio SC elabora um planejamento orçamentário para o ano seguinte, este é dividido por divisão, núcleo e por fim, por projetos do núcleo. Ao longo do ano seguinte a divisão tem certa flexibilidade para adequar seus projetos já planejados e emergentes de acordo com os recursos disponíveis e reservados a sua divisão. Até então, quando o núcleo de pesquisa tem receita em virtude da contratação de alguma pesquisa, essa receita é incorporada a receita global da Fecomércio SC e não há um controle orçamentário rígido.

O que se propõe é que, quanto aos projetos sem fins lucrativos, continue com o planejamento orçamentário e que a Fecomércio SC faça, como tem sido feito, uma reserva de orçamento para destinar as esses projetos. A mudança é: se faz necessário um controle mais rígido do orçamento, quanto ao previsto e realizado. Hoje esse controle é feito pela DAF, e em quanto existe recursos disponíveis, reservados à DPLAN (divisão na qual o núcleo de pesquisas está englobado) a liberação de verba é autorizada. Sem preocupação se terá recursos para execução de todos os projetos planejados, no caso do realizado dos projetos já executados ter excedido o previsto.

Agora com relação aos projetos com objetivos de lucro para o Instituto, sugere-se o seguinte controle: todas as despesas e custo provenientes da execução de determinado projeto seja feito um acompanhamento e controle separadamente, assim como a receita proveniente deste projeto. A o lucro deste projeto seja colocado como um crédito ao Instituto, em adição a seu orçamento anual previsto. Para que assim, este lucro seja reinvestido no Instituto, seja em capital humano, marketing ou naquilo que o gestor da DIP julgar pertinente, seguindo as diretrizes do planejamento estratégico do Instituto.

É importante neste momento registrar uma importante particularidade da organização objeto de estudo deste trabalho. A Fecomércio SC é uma entidade sem fins lucrativos, com receita proveniente principalmente da arrecadação sindical e repasses vindos do SESC e SENAC. Porém a entidade sofre uma ameaça muito clara, que é o fim da obrigatoriedade dos empresários em recolher a contribuição sindical.

Sendo assim, um dos objetivos estratégicos da Fecomércio SC é buscar a auto-sustentabilidade através da comercialização de produtos e serviços e passar assim a não depender mais da arrecadação sindical e

poder preservar sua missão, que é representar as empresas do comércio de bens, serviços e turismo. Uma das formas de representar essas empresas é produzindo pesquisas importantes para a condução de seus negócios. Daí a importância, também, do Instituto de Pesquisas para a entidade.

Logo, quando se fala em projetos de pesquisas “com fins lucrativos” é figurativo, e o objetivo é ter receita suficiente para financiar os projetos “sem fins lucrativos” e assim assegurar a auto-sustentabilidade do Instituto de Pesquisa.

#### **4.3.4 Projetos de Pesquisa**

Atualmente estão bem encaminhados os projetos de pesquisa do segmento de turismo e econômico, claro com necessidades claras de melhorias, já expressadas anteriormente nos mais diversos aspectos.

Porém dois segmentos de pesquisa precisam ser (melhor) estruturados, pesquisa de mercado contratadas e pesquisas eleitorais/políticas contratadas. A gerente de comunicação afirma que teria que entrar no mercado de comercialização de pesquisas de forma mais agressiva.

O segmento de pesquisa de mercado já está estruturado, tem demanda muito baixa e hoje não apresenta receita expressiva em vista do potencial que tem o segmento. As pesquisas podem ser explorando os 4P's (exemplos: preço que o cliente em potencial está disposto a pagar por um produto, localização ideal de um estabelecimento, produto adequado a qual público, que promoções atrairiam clientes), pesquisa de imagem, pesquisa de satisfação, análise SWOT, avaliação atendimento ao público, viabilidade de negócios e outras infinitas possibilidades.

Mas para que esse produto seja contratado, primeiro as empresas têm que saber que ele é oferecido pelo Instituto de Pesquisa da Fecomércio SC, e mais que isso, tem que conhecerem a própria entidade. De certa forma isso vem sendo feito, de forma pouco eficiente, que é através da divulgação de nossas pesquisas sem fins lucrativos.

A gerente de planejamento aponta como opção ampliar o segmento de pesquisas de mercado, mas ressalta que precisaria de mais gente para atender e mais investimentos em marketing e divulgação.

Com base na análise feita do mercado e da Fecomércio SC, considera-se necessário fazer uma prospecção de clientes de forma mais ativa, buscar clientes de forma mais comercial e abandonar o vício do

marketing institucional geral, que é realizado hoje pela entidade. É preciso segmentar o mercado, definir público alvo e “ataca-lo”.

Outra grande oportunidade de mercado que o Instituto não pode deixar de considerar, e em ano eleitoral tem perspectiva de um faturamento bastante expressivo, são as pesquisas políticas/eleitorais.

Nesse caso o cliente não são necessariamente as empresas, mas sim os partidos políticos e agentes políticos. Para realiza-las não exige grande investimento, apenas algumas adequações metodológicas e que a instituição tenha em estatístico responsável pelas pesquisas.

A gerente de planejamento afirma que têm demanda para pesquisas eleitorais, mas precisa contratar um estatístico. Os cliente são políticos, já houve contatos de prefeitos solicitando. Um dos colaboradores do NP aponta ainda jornais e telejornais como possíveis clientes.

Outro dos colaboradores do NP aponta a necessidade de pesquisas de caráter de acompanhamento da conjuntura econômica, periódicas. E ainda pesquisas no setor crédito, os clientes seriam empresários e a imprensa.

A gerente de comunicação sugere pesquisas específicas e temáticas, pois tem perspectivas para dar credibilidade a instituição. Pesquisas eleitorais, pois quando bem feitas, fortalecem a marca. E ainda pesquisas setoriais, como “material de construção”, exemplo: por que falta cimento e como isso impacta o comércio e a sociedade em nível de Santa Catarina.

Por fim, para um dos colaboradores do NP deve-se investir em pesquisas comportamentais. Os clientes seriam os comerciantes. Exemplo: “Qual vitrine ideal para atrair público no dia dos namorados”.

### **4.3.5 Plano de Comunicação e Marketing**

Novamente, a pretensão aqui não é apresentar um plano de comunicação técnico e rebuscado, mas sim apresentar em linhas gerais quais os elementos que devem ser considerados ao desenvolvê-lo, tendo em vista a análise feita do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC. Muitas questões relacionadas ao marketing e a comunicação já foram abordadas nos objetivos e ações estratégicas e não serão repetidas aqui.

Considerando o público alvo das pesquisas, entende-se como adequado empresas e investidores dos setores do comércio de bens, serviços e turismo, de médio porte, ou seja, com receita bruta anual igual ou superior a um milhão e duzentos mil reais e inferior a doze

milhões de reais, ou ainda, empresas que tenham entre 50 e 99 empregados.

O foco da atuação do Instituto, em termos de prospecção de clientes, deve ser Santa Catarina, mais em especificamente nas seis cidades polo do Estado, com em foque especial para Florianópolis, por questões logísticas.

Os produtos contemplados devem ser aqueles já contemplados no item 4.3.4, considerando os projetos com fins lucrativos, e considerando projetos sem fins lucrativos, os contemplados no item 4.3.1.3.1.

Para definição dos preços dos produtos registra-se a necessidade da fazer uma pesquisa de mercado, para comparar os preços praticados pelo Instituto em relação à concorrência. E assim verificar se a margem praticada hoje pela entidade, que varia de 30% a 50%, dependendo da complexidade do trabalho, está de acordo com as práticas do mercado. Considerando que o Instituto é um novo entrante no mercado, sugere-se um preço final, 10% inferior ao da concorrência para ganhar mercado. Justificando ao empresário que o preço menor em relação à concorrência é justamente devido a missão da Fecomércio SC e do Instituto, que é contribuir para o desenvolvimento das empresas. Além disso, é imprescindível que o Instituto institua uma política de preços oficial, pois hoje é definido os preços caso a caso, com critérios nada claros, seguindo uma espécie de *feeling*.

Espera-se que esta breve proposta de plano de transformação do núcleo aqui pesquisado possa gerar *insights* sobre o potencial benefício desta mudança aqui sugerida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar, em forma de estudo de caso, o potencial de transformação do núcleo de pesquisa da FECOMÉRCIO em um instituto de pesquisa, mais robusto, estruturado e preparado para explorar as oportunidades do contexto e tendências do nosso mercado.

Em seu segundo capítulo deste trabalho foi fundamentado teoricamente os principais conceitos que embasaram a construção do estudo de caso realizado junto ao Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC, e ainda apoiaram na construção de uma proposta de projeto para transformação do Núcleo de Pesquisas em um Instituto de Pesquisas.

Foram eles: estrutura organizacional, planejamento estratégico, gestão de equipes, planejamento orçamentário/financeiro, gestão da mudança e pesquisas. Fundamentar teoricamente esses conceitos constituiu o primeiro objetivo específico (item “a”). Este objetivo foi atendido de forma satisfatória. A fundamentação dos temas propostos foi apresentada no capítulo dois.

No capítulo três, de metodologia, foi apresentado a forma com qual a construção deste trabalho foi orientada e as ferramentas de pesquisa utilizadas.

Voltando ao capítulo primeiro deste trabalho, foram ainda apresentados outros oito objetivos específicos. No item “b” desta seção apontava-se para realização de um estudo de caso do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC. Esse objetivo foi atendido, tal estudo está apresentado no capítulo quatro (seção 4.1).

Terceiro objetivo específico (item “c”) era propor um plano de estrutura organizacional e gestão para o Instituto de Pesquisas. Objetivo atendido por meio do capítulo quatro (seção 4.3.1).

Quarto objetivo específico (item “d”) foi propor um planejamento estratégico para o Instituto de Pesquisas. Tal objetivo foi satisfeito no capítulo quatro (seção 4.3.2)

Quinto objetivo específico (item “e”) constituiu em realizar uma análise SWOT para o Instituto de Pesquisas. O mesmo foi atendido por meio do capítulo quatro (seção 4.3.2.5).

Sexto objetivo específico (item “f”) era propor um plano financeiro-orçamentário para o Instituto de Pesquisas. A meta foi atingida através do capítulo quatro (seção 4.3.3).

O objetivo específico sétimo (item “g”) constitui em propor áreas de atuação dos projetos de pesquisa. Este atendido através do capítulo quatro (seção 4.3.4).

O último objetivo específico apresentado (item “h”) representou propor um plano de comunicação para o Instituto de Pesquisa. O mesmo foi realizado, apresentado no capítulo quatro (seção 4.3.5)

A realização de todos estes oito objetivos específicos apresentados aqui tinha a proposta de subsidiar no desenvolvimento do objetivo geral do trabalho. “Propor um projeto de transformação do Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina em um Instituto de Pesquisa”. Esse objetivo foi alcançado e apresentado no capítulo quatro (seção 4.3) deste trabalho. Para ajudar a justificar porque é importante do transformar o Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC em um Instituto de Pesquisas, no capítulo quatro (seção 4.2) são apresentadas as oportunidades de mercado.

Dessa forma conclui-se que os objetivos estabelecidos para este trabalho foram atendidos e apresentados de forma adequada. Conclui-se ainda, com base nas análises realizadas, viável a transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC em um Instituto de Pesquisas.

Dessa forma, em resposta a pergunta de pesquisa, “Como transformar o atual Núcleo de Pesquisa da Federação do Comércio de Santa Catarina em um Instituto de Pesquisa, com mais poder de impacto positivo na sociedade Catarinense?”, a resposta é: Através da correta execução dos projetos de transformação proposto neste trabalho.

## 5.1 LIMITAÇÕES

Teria sido de grande valia para construção da proposta do projeto de um Instituto de Pesquisas, se tivesse sido viável realizar visitas técnicas à institutos de pesquisa de excelência. Porém não foi possível devido a restrições do ponto de vista financeiro, operacional, temporal e logístico.

Vale destacar, talvez não como uma limitação, mas como um risco da influência do viés deste autor na análise dos resultados, uma vez que também faz parte da organização aqui estudada.

Outra limitação que precisa ser destacada refere-se ao próprio método aqui aplicado, o de estudo de caso, uma vez que possui impede que os resultados obtidos neste estudo possam ser generalizados para outras organizações.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Para futuras pesquisas sugere-se a realização de um novo estudo de caso do Instituto de Pesquisas da Fecomércio SC após dois anos conclusos de sua instalação.

Sugere-se ainda que seja realizado um estudo de viabilidade, sob a ótica de plano de negócio, para um Instituto de Pesquisa com fins exclusivamente lucrativos, com autonomia jurídica, econômica e operacional em relação à Fecomércio SC, porém carregando a mesma marca e atuando nos seguimentos de mercado apresentados aqui.

Por fim, recomenda-se a realização de um estudo de caso para toda organização, pois se identificou diversas deficiências, que podem ser analisadas de forma mais profunda em um estudo de caso e apresentado sugestões para melhoria da organização.



## 6 BIBLIOGRAFIA

ARZUA, Marcos. Diretor Executivo da Fecomércio SC, em apresentação durante o evento de lançamento do Prêmio Fecomércio SC de Jornalismo, na Pousada Rural do SESC, Lages – SC, 2011.

CERTO, Samuel C., **Administração Moderna**, tradução Rosa, Maria Lúcia G. L., Lima, Ludmila Teixeira, revisão técnica Rios, José Antonio Dermengi; 9ª Ed.; São Paulo: Prentice Hall, 2003

CESAR, A. M. R. V. C.. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo - Brasil, v. 1, n. 1, p. 1, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto – **Comportamento Organizacional** – 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. Sao Paulo: Makron Books, 1994.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Organograma CNMP**. Disponível em: <<http://www.cnmp.gov.br/institucional/sobre-o-cnmp/institucional/organograma/organograma2.gif>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FECOMÉRCIO SC. **Representação Gráfica Sistema Comércio**. Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.com.br/fecomercio/sistema.html>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

FIESC. **Santa Catarina em Dados 2010**. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

FLORIANÓPOLIS E REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU (FC&VB). **ESTUDO DE PERFIL E IMPACTO ECONÔMICO DOS EVENTOS NACIONAIS E**

**INTERNACIONAIS REALIZADOS EM FLORIANÓPILOS - SC.** Disponível em:

<[http://www.florianopoliscvb.com.br/FGV\\_2011\\_relatorio.pdf](http://www.florianopoliscvb.com.br/FGV_2011_relatorio.pdf)>.

Acesso em: 13 jun. 2011.

GRIFFIN, Rick W., Moorhead, Gregory – **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – São Paulo: Ática, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto . **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas**. 9ª edição Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J. e Charnov, Bruce H., tradução Cid Knipel Moreira; **Administração**, 2ª edição – São Paulo: Saraiva, 2006.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO. **Organograma ONSE**. Disponível em:

<<http://www.ons.org.br/images/institucional/organograma.jpg>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. 1ª edição Jaguariaíva - PR: E-book, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paula: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza (Colab.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. (2001) – Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva

SUASSUNA, Dulce. **Técnicas de Investigação Científica - Pesquisa em Educação Física**. Brasília, 2008, apresentação de slides no programa Microsoft Office Powerpoint. Disponível em: [www.unb.br/fef/downloads/dulce/tecnicas\\_de\\_investigacao\\_cientifica.ppt](http://www.unb.br/fef/downloads/dulce/tecnicas_de_investigacao_cientifica.ppt). Acesso em: 14 jun. 2011.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TECNOCOOP SISTEMAS. **Organograma Tecnocoopi Sistemas**. Disponível em: <<http://www.tecnocoop.com/site01/organograma.gif>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

WTTC - WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. **Viagens & Turismo: Impacto Econômico**: Santa Catarina. Disponível em: <[http://www.florianopoliscvb.com.br/FGV\\_2011\\_relatorio.pdf](http://www.florianopoliscvb.com.br/FGV_2011_relatorio.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## ANEXO

### Entrevista Semiestrutura

#### Participantes:

#### Colaboradores do Núcleo de Pesquisas (DPLAN)

- Raniely Bloemer
- Mauricio Mulinari
- Giane Laureci Correa
- Caroline C. Araújo Sonntag

#### Gerente de Planejamento (DPLAN)

- Mábile Gatélli

#### Gerente de Comunicação (DCOM)

- Monoela de Borba

1. Na sua opinião, quais são as oportunidades e ameaças apresentadas pelo contexto para o NP?
2. Numa análise interna do NP, quais são os nossos principais pontos fortes e pontos fracos?
3. Na sua opinião, qual é a diferença de um NP se comparado a um instituto de pesquisa?
4. O que precisaria ser acrescentado/modificado para transformar o NP em um Instituto de Pesquisa?
5. Na sua opinião, qual seria o maior desafio para transformar nosso NC em um Instituto de Pesquisa? E como superar esse desafio?
6. Quais são os temas de pesquisa que poderiam ser incorporados no nosso portfólio de produtos e qual seria o perfil dos clientes desses novos produtos?