



# M

## ODELO FINANCEIRO E GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR ESTRATÉGICO

Recebido: 10/06/2016

Aprovado: 05/10/2016

<sup>1</sup>Mike Ceriani de Oliveira Gomes

### RESUMO

Nos diversos segmentos empresariais, seja em fase de crise ou de prosperidade, há necessidade de seguir modelos eficazes para garantir o espaço no mercado e/ou minimizar riscos inconvenientes. Fatores como liderança e boa gestão de pessoas já não podem mais ser entendidos apenas como um ponto a mais necessário para se cumprir normas administrativas, mas sim como um diferencial, alcançado por meio de motivação e programas de treinamento. Antes mesmo da empresa estar atuante no mercado, é necessário rever todos os seus conceitos a respeito de Modelo Financeiro (ou criar, visto que muitas não tem) e Gestão de Pessoas, pois na visão da organização moderna, Equipe anda lado a lado com o sucesso.

**Palavras-chave:** Modelo Financeiro, Gestão de Pessoas, Diferencial.

### ABSTRACT

In the many business segments, in the slump time or prosperity, there a need to follow effective models to preserve the market position and/or minimize inconvenient scratches. Factors like leadership and good people management can not be understood only like one more point to perform management rules, but like a differential, reached by the team motivation and training programs. Even before the company to be acting in the market, the manager have to revise all his concepts of Financial Model (or create, because many companies do not have it) and People Management because in the modern enterprise's view, team walks side by side with the success.

**Keywords:** Financial Model, People Management, Differential.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Marechal Rondon - FMR, São Miguel, (Brasil) E-mail: [mikegd1@hotmail.com](mailto:mikegd1@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria das pessoas simplesmente não tem capacidade interna para conquistar e conservar grandes quantidades de dinheiro e para enfrentar os crescentes desafios que a fortuna e o sucesso trazem (EKER, 2006).

As pessoas resistem muito às mudanças, pois se habitua a fazer as mesmas coisas dia após dia, como se fossem programadas como robôs para agir de determinada maneira. Elas acabam contentando-se com resultados inferiores (MARTINS, 2012).

Uma questão importante para entender o perfil de um indivíduo é entender em que fase da vida financeira ele se encontra. A base do seu planejamento financeiro deve incluir a fase financeira como uma das variáveis importantes para suas decisões (BRÍZIDO, 2013).

Ou seja, a falta de um bom planejamento muitas vezes é a explicação de insucessos, pois é através dele que o empresário vai saber lidar com a falta ou excesso de entradas e com a necessidade de mudanças. O planejamento deve ao menos apresentar uma prévia visualização das diversas situações (sejam financeiras ou organizacionais) com as quais o empresário pode vir a se deparar.

Planejar, no entanto, não é algo simples. Para Prado (1998), Tão importante quanto planejar é determinar a oportunidade de fazê-lo. Isto compreende o “por quê” e o “quando” planejar ou rever o que foi planejado, afim de solucionar um problema presente ou futuro, ou ainda, decidir por desvio do plano atual.

Pode-se então entender que, ter um bom planejamento e um modelo financeiro eficaz são pontos de extrema relevância no sucesso de uma organização. O modelo financeiro garante também a eficácia de um bom empreendimento e o planejamento determina como se vai lidar com o respaldo ou possíveis mudanças. Tendo então consciência do modelo financeiro e planejamento bem elaborado, deve-se considerar o fator Estratégia.

Nos últimos anos, muito se tem falado em planejamento estratégico e em estratégia, conceitos definidos para empregar o que a empresa pretende ser no futuro e não, como ela pretende chegar a esse ponto. Numa visão mais ampla, pode-se dizer que a estratégia guia as escolhas, que, por sua vez, determinam qual a natureza e direção dos planos da empresa (PRADO, 1998).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao implementar na organização (empresa) um modelo financeiro eficaz, aliado a um bom planejamento e uma estratégia bem estruturada, é preciso estar consciente da necessidade de uma boa equipe para realizar tudo o que foi idealizado.

Você pode encontrar dezenas de novas ideias em questão de horas. Contanto que a sua ideia esteja associada com um mercado de bom tamanho, o que faz toda a diferença é ter uma equipe capaz de executar essas ideias (PESCE, 2012).

Se a empresa, porém, vive em um tempo ou contexto em que cada vez se ouve menos falar de departamentos e funções, e mais se fala sobre equipes multidisciplinares, gestão por processos, trabalho remoto, informação etc., a dita “organização” frequentemente passa de solução para problema (COOPERS & LYBRAND, 1996).

Há muitos fatores que tentam garantir a visão mais positivista e humanamente sustentável nas organizações. Na Era Industrial, essa visão ainda era uma utopia. Estudiosos apontam que a mudança para um modelo gestão de equipes modernizado, mesmo longe do aceitável, tente a crescer.

O mais simples é ver essa evolução, de uma era industrial nascente para uma era industrial madura, para uma era pós-industrial, como uma sequência temporal. Ou seja, é fácil pensar que a maioria das empresas já passou por aqueles tempos de industrialização primitiva, e que a maioria está tentando se ajustar à nova realidade pós-industrial (COOPERS & LYBRAND, 1996).

O primeiro passo para o administrador moderno investir em sua equipe é conhecer sua importância. Isso implica em compreender programas como os de treinamento de pessoal não como despesas, mas como investimentos para redução de custos e aumento de produtividade.

São muito poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social e não econômica e como uma despesa (CHIAVENATO, 1997).

Pode-se dizer que muitas vezes o grande problema do gestor de equipes é estar preso a velhos conceitos por não compreender tão bem o novo contexto da organização moderna, se prendendo a antigas raízes culturais. Muitos empresários buscam cada vez mais um espaço privilegiado no mercado, mas assim como o gestor, a equipe também deve estar bem preparada.

Quando se fala em treinamento, a noção é microscópica e quase sempre individual. Quando se fala em desenvolvimento organizacional, a noção é macroscópica e sistêmica (CHIAVENATO, 1997).

Vale lembrar que compreender os objetivos da empresa não cabe apenas ao gestor. Entender os “porquês” é um dos pontos mais importantes para que a equipe se comprometa mais com suas atividades na organização, podendo até participar com ideias e facilitar a execução dessas atividades.

Os colaboradores, como aponta Prado (1998), só se sentem satisfeitos e o seu trabalho torna-se produtivo caso se sintam incluídos em um grupo coeso e estável, pois o “sentimento de pertencer” é o fator mais importante da motivação.

É preferível para o colaborador conhecer o seu nicho para facilitar o trabalho e ter sua qualidade garantida. Para Krames (2006), a melhor maneira de garantir qualidade é entender que ela faz parte do seu trabalho 24 horas por dia, sete dias por semana.

O processo de treinamento, no entanto, pode não ser algo tão simples, que se possa realizar da noite para o dia.

Desenvolvimento Organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização (CHIAVENATO, 1997).

Adotar um sistema de gestão modernizado passou então a se tornar essencial para a empresa que busca sequer se manter no mercado.

Alguns olham com restrições para esta sucessão de novidades. A verdade é que o profundo momento de transformação que as empresas estão vivendo tem exigido dos administradores soluções rápidas e criativas e se, em muitos casos, o remédio pode provocar amargos efeitos, não há como negar que de um jeito ou de outro, as empresas tem evoluído para modelos mais modernos de gestão (COOPERS & LYBRAND, 1996).

Vale lembrar que a pressão para que a empresa siga um sistema de gestão moderno, para o bem ou para o mal, não vem apenas dela, ou de colaboradores provavelmente insatisfeitos com um sistema antiquado, mas também vêm da necessidade de se manter perante a competitividade.

Nos últimos anos, diante de pressões competitivas crescentes, os executivos foram procurando modernizar suas empresas. Administrar passou a ser parecido com surfar:

aproveitar ao máximo cada onda de inovação gerencial para atingir patamares superiores de desempenho (COOPERS & LYBRAND, 1996).

Para facilitar a compreensão sobre o desenvolvimento pessoal, profissional e em equipe na organização moderna, segue a figura abaixo:



**Fonte:** dados da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz portanto a uma metrologia ou tecnologia da medida dos fatos científicos (BRUYNE et al., 1977).

A ideia da pesquisa é coletar dados e argumentos de estudiosos e empresários, que apontam quais são as mais diversas deficiências que impedem empresários de evoluírem ou se quer permanecerem no mercado, apontando também dados quantitativos.

#### 3.1 Fatores Internos de Insucesso

Nem sempre o insucesso é falta de observar erros, as vezes é falta de bom senso para não repeti-los. Com que frequência dizem que determinado insucesso é consequência de fatores

externos como crise econômica, concorrência forte ou burocracia? Em muitos casos, pode se dizer que sim, porém, tem quem afirme que muitas vezes, essas são meras desculpas.

Quem fala assim se esquece que enquanto há indivíduos indo à falência há outros fazendo fortuna; há economias em recessão e há economias emergentes. Para o pessimista, não importa a condição da economia, diante de uma oportunidade ele sempre verá uma crise, ao passo que o otimista, diante de uma crise, sempre verá uma oportunidade (MARTINS, 2012).

Por conta da falta de planejamento e/ou controle, é muito comum realizar investimentos desnecessários. Se na vida pessoal isso pode gerar consequências negativas, na empresarial é ainda pior, visto que há uma tendência maior a prejudicar outras pessoas também.

Antes de sair por aí tomando decisões num setor do qual você não tem total entendimento, é necessário ter humildade e sabedoria para ouvir o que alguém com formação em finanças pode acrescentar quando o assunto é a sua saúde financeira (DOMINGOS, 2013).

### **3.2 Minimizando Incertezas**

Já foi dito que a melhor forma de se reduzir incertezas é através de um bom planejamento, porém, muitos não encontram a melhor forma de se realizar um planejamento, ou simplesmente não entendem o tema com a seriedade que precisa.

Um motivo adicional para se deixar o planejamento de lado é a fragilidade que as pessoas sentem em determinada frente (BRÍZIDO, 2013).

Infelizmente, quando querem se reerguer, muitos empresários têm como estímulo para se realizar um planejamento bem feito, o fracasso pelo qual os mesmos passam.

Outra possibilidade para que o desejo do planejamento seja despertado em você é a vinda do fracasso. O planejamento se torna muito mais atraente quando existe um fracasso, uma doença crítica, uma perda, e é pouco atraente quando o cenário é de sucesso (BRÍZIDO, 2013).

Todavia, ter um bom planejamento não significa necessariamente ter sucesso ou não fracassar. Como já mencionado, o planejamento é feito para que o gestor possa lidar com diversas situações, previstas ou não.

Não há como garantir sucesso em um empreendimento. O que se busca são elementos que permitam a diminuição do risco, e não a sua eliminação (DOLABELA, 2008).

É interessante entender como o planejamento atua antes mesmo de compreendê-lo em um contexto empresarial. Por exemplo, o horário que um indivíduo geralmente escolhe para tomar banho, muitas vezes tem influência indireta de seu horário de trabalho, então o mesmo

planeja esse horário para não atrasar. Levando essa ideia para o meio empresarial, pode-se entender que o planejamento é fundamental para garantir a eficiência de cada setor.

Desde os primeiros estudos de administração tornou-se obvia a necessidade de separação das atividades de planejamento, daquelas relativas a execução das tarefas. Tal enfoque todavia, não deve ser considerado a tal ponto, que possa deslocar a autoridade, necessariamente, para outra pessoa. Isto implica em dizer que o planejamento não é uma atividade que por si só justifique ser colocada como de assessoria, mas que em toda estrutura os elementos devam planejar independentemente do nível hierárquico em que se encontram. Cada administrador deve ser responsável pelo planejamento em sua própria unidade organizacional (PRADO, 1998).

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE**

Para que os dados e argumentos fiquem mais claros, serão utilizadas pesquisas realizadas por órgãos especialistas.

Dados do Sebrae (2012) apontam os principais motivos que levam as empresas à falência, muitas vezes antes mesmo de completar o terceiro ano de existência. São eles:

- Falta de planejamento
- Copiar modelos existentes
- Não acompanhar a rotina da empresa
- Descontrole do Fluxo de Caixa
- Falta de divulgação da marca
- Não se adaptar às necessidades do mercado

Dados da mesma pesquisa apontam que aproximadamente 26,9% das empresas fecharam antes de completar o segundo ano de atividades. Ou seja, praticamente uma empresa a cada quatro.

Posteriormente, o Sebrae (2016) realizou pesquisas atualizadas afim de apurar causas de mortalidade precoce nas empresas. São elas:

- Falta de conhecimento sobre o mercado de atuação
- Falta de identidade
- Falta de Planejamento
- Falta de Controle Financeiro

No resultado é possível perceber que alguns princípios básicos ainda passam despercebidos, como o Planejamento e Controle Financeiro/Fluxo de Caixa. Muitos fatores por si só não existiriam. A falta de um bom planejamento muitas vezes acaba culminando no insucesso de outros setores da empresa.

Em uma matéria para a Revista Exame, a especialista em empreendedorismo Cynthia Serva (2015), sugere os cinco melhores passos para se realizar um bom planejamento estratégico:

- Defina o seu objetivo
- Faça um diagnóstico do mercado
- Defina seus pontos fortes e fracos
- Construa um plano de ação
- Monitore cada passo

Ou seja, para se lançar no mercado é no mínimo necessário saber o que quer, analisar o mercado, conhecer a capacidade, definir a melhor estratégia e analisar as atividades e resultados.

## 5 CONCLUSÕES

O sonho de trabalhar para si mesmo e gerar empregos se tornou um grande atrativo para o brasileiro. Diversos fatores levam as pessoas a abrir o próprio negócio, entretanto, números estatísticos muitas vezes desanimam. O grande problema, é que muitos cometem erros primários como se lançar no mercado sem planejamento, sem conhecer seu nicho, sem um bom modelo financeiro e sem conhecer diversas atividades empresariais necessárias.

Muitas vezes, fatores necessários que apontam carência em organizações são fatores como Modelo Financeiro, ou seja, a forma como se lida com o capital. É muito comum se ver na gestão de muitas empresas erros como investimentos irrelevantes, mistura entre dinheiro da empresa e o bolso do empresário e descontrole no Fluxo de Caixa. Fatores como esses tendem a virar uma bola de neve, ou seja, a partir da primeira vezes, os atos tendem a se repetir incessantemente. Os mais aptos a lidar com Modelo Financeiro em sistema empresarial são os que já se educam assim antes mesmo de abrir o negócio, já que na maior parte do tempo são aplicados os mesmo conceitos.



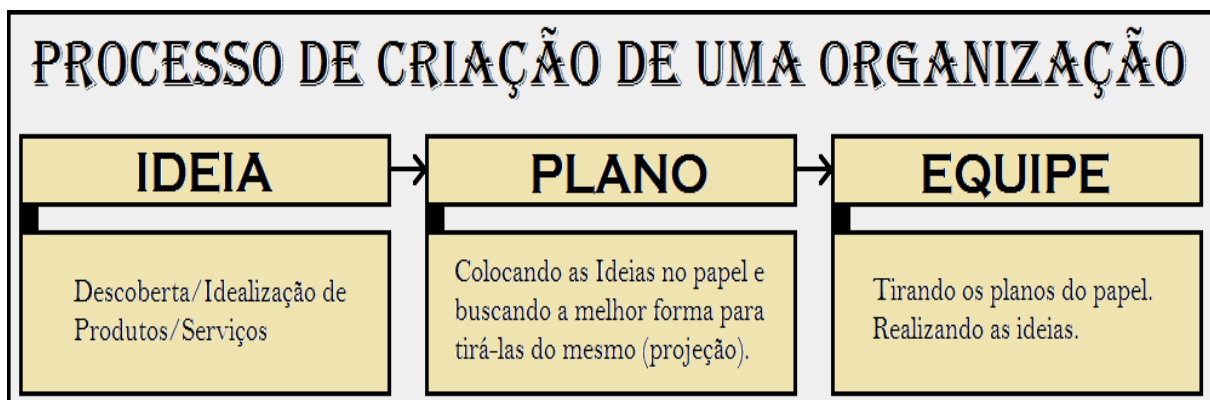
Frente a um negócio, lidando com concorrência e objetivos complexos, é necessário uma equipe de ponta para tirar todos os planos do papel. Ao analisar empresas de sucesso, nos mais diversos segmentos, o ponto que mais aparece em comum nas equipes é um sistema moderno, ou seja, um sistema em que os membros da equipe são integrados diretamente aos interesses da organização, esses muitas vezes recebem treinamento, afim de se especializarem, agregando valor ao colaborador e à empresa. Alinhar o colaborador aos interesses da empresa mostrou ser a forma mais eficaz de mantê-lo comprometido e alcançar os melhores resultados.

Saber o nicho do mercado em que atua é muito importante. Conhecer o próprio negócio também ajuda o possível empresário a saber a melhor maneira de se inserir no mundo dos negócios. Grandes ideias vêm e vão, saber aproveitá-las é o fator principal para transformá-las em negócios. Para aproveitar boas ideias é necessário além de conhecer o nicho de mercado, estudar a viabilidade de tirá-las do papel, para isso é necessário fazer um Planejamento.

O planejamento nada mais é do que a projeção do negócio, ainda no papel. Realizar o planejamento é necessário para o empresário que quer conhecer bem os possíveis riscos a se enfrentar, assim como elaborar estratégias para anular ou pelo menos reduzir esses riscos. Com a necessidade das empresas se manterem mais fortes no mercado, seja meramente existencial ou para lidar com a concorrência e crescer, planejar antes mesmo de começar um negócio passou de diferencial para fator fundamental e muitas falências apontam a falta de um planejamento bem feito como causa principal.

Com o planejamento bem realizado é que fatores também essenciais como Modelo Financeiro e Gestão de Pessoas entram em prática. Todos estão ligados.

Para representar melhor o sistema, segue a imagem abaixo:



Fonte: dados da pesquisa

## REFERÊNCIAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

BRÍZIDO, Marcos. Dinheiro que dorme a onda leva. 1ª ed. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOMINGOS, Reinaldo. Sabedoria Financeira: O milagre da multiplicação de seus recursos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.

EKER, T. Harv. Os segredos da mente milionária. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

FERREIRA, Afonso. (2012). Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los. Disponível em <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>.

HILL, Napoleon. Quem Pensa Enriquece. 1ª ed. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda. 2009.

KRAMES, Jeffrey A. Os princípios de liderança de Jack Welch. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARTINS, Carlos Wizard. Desperte o milionário que há em você: Como gerar prosperidade mudando sua atitude e postura mental. 42ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2012.

PESCE, Bel. A Menina do Vale: Como o Empreendedorismo Pode Mudar Sua Vida. 1ª ed. São Paulo: Enkla, 2012.

PRADO, Jonas Reginaldo. Iniciação à Administração: Preceitos Básicos. 5ª ed. São Paulo: Global, 1998.

SERVA, Cynthia. (2015). Os pilares que devem orientar sua estratégia. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-passos-para-fazer-um-planejamento-estrategico-de-sucesso>.