

PALESTRA INOVADORA

GESTÃO ESTRATÉGICAS DE RESULTADOS

CUSTO – PREÇO – RESULTADO

Lema: O Lucro Primeiro

Ari Roedel
Professor, pesquisador e gestor

TUDO EM UM SÓ LUGAR

custo - preço - resultado

-TEORIA
+PRÁTICA

A teoria nunca chegou à prática;
a prática não foi fiel à teoria, mas
muitos estão procurando **novas teorias**
capazes de impulsionar **novas práticas**

SISTEMA DE CUSTEIO DIRETO A PADRÃO

TIPOS DE CUSTO

1. CUSTOS VARIÁVEIS (DIRETOS)

PROPORCIONAIS AO PRODUTO	PRODUÇÃO	Matéria Prima Materiais Secundários Diretos M.Obra Direta + Encargo Social Energia Elétrica/Utilidades
	VENDAS	Imposto s/Vendas: ICMS PIS COFINS Comissões Fretes Financeiras Variáveis

2. CUSTOS FIXOS (INDIRETOS)

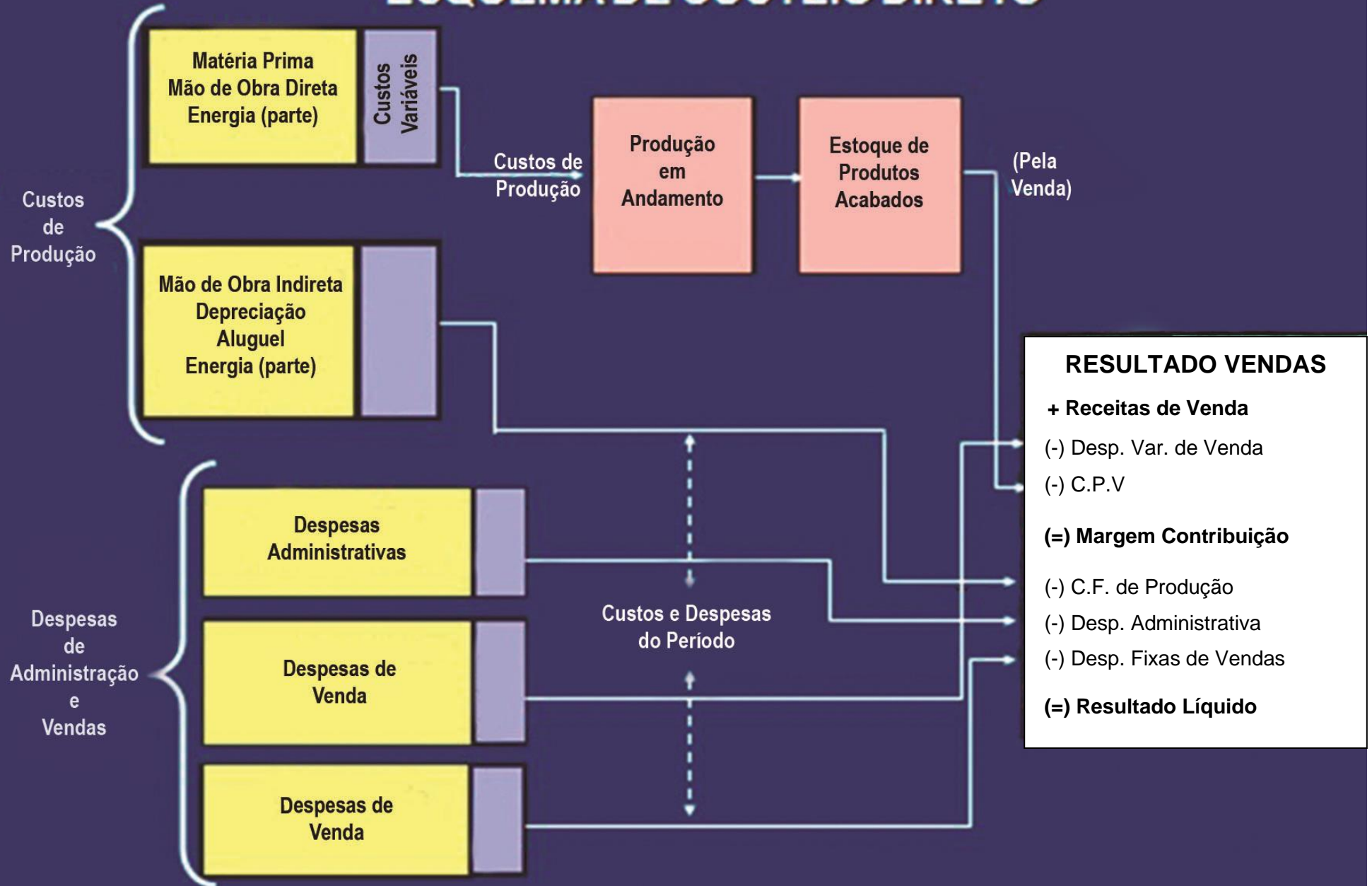
INDEPENDEM DO PRODUTO	Custos Indiretos de Fabricação Despesas Administrativa Despesas Venda Fixa Despesas Financeira Fixa
-----------------------	--

3. SEMI-VARIÁVEIS

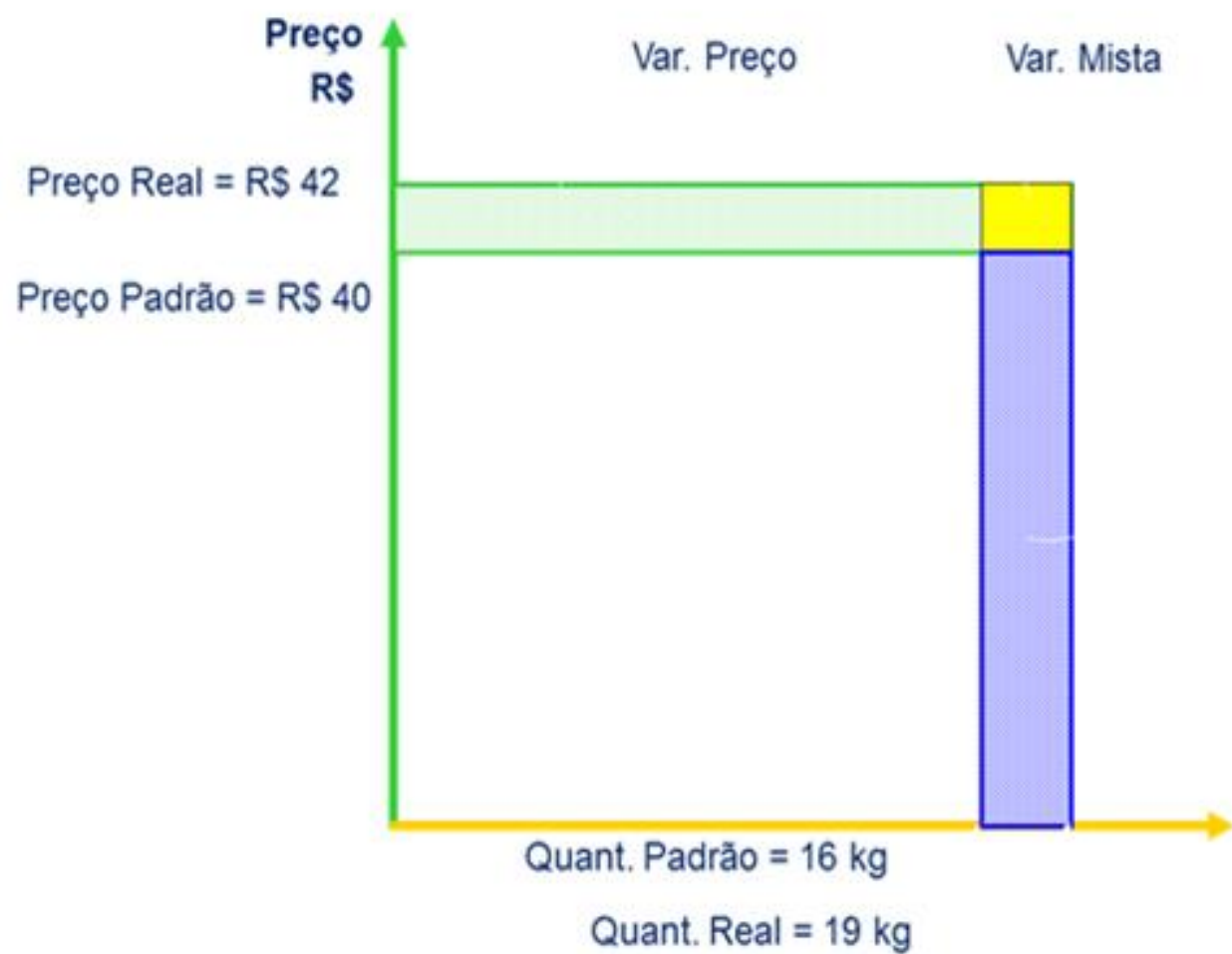
VARIAM, MAS NÃO PROPORCIONALMENTE AO PRODUTO.

SISTEMA DE CUSTEIO DIRETO

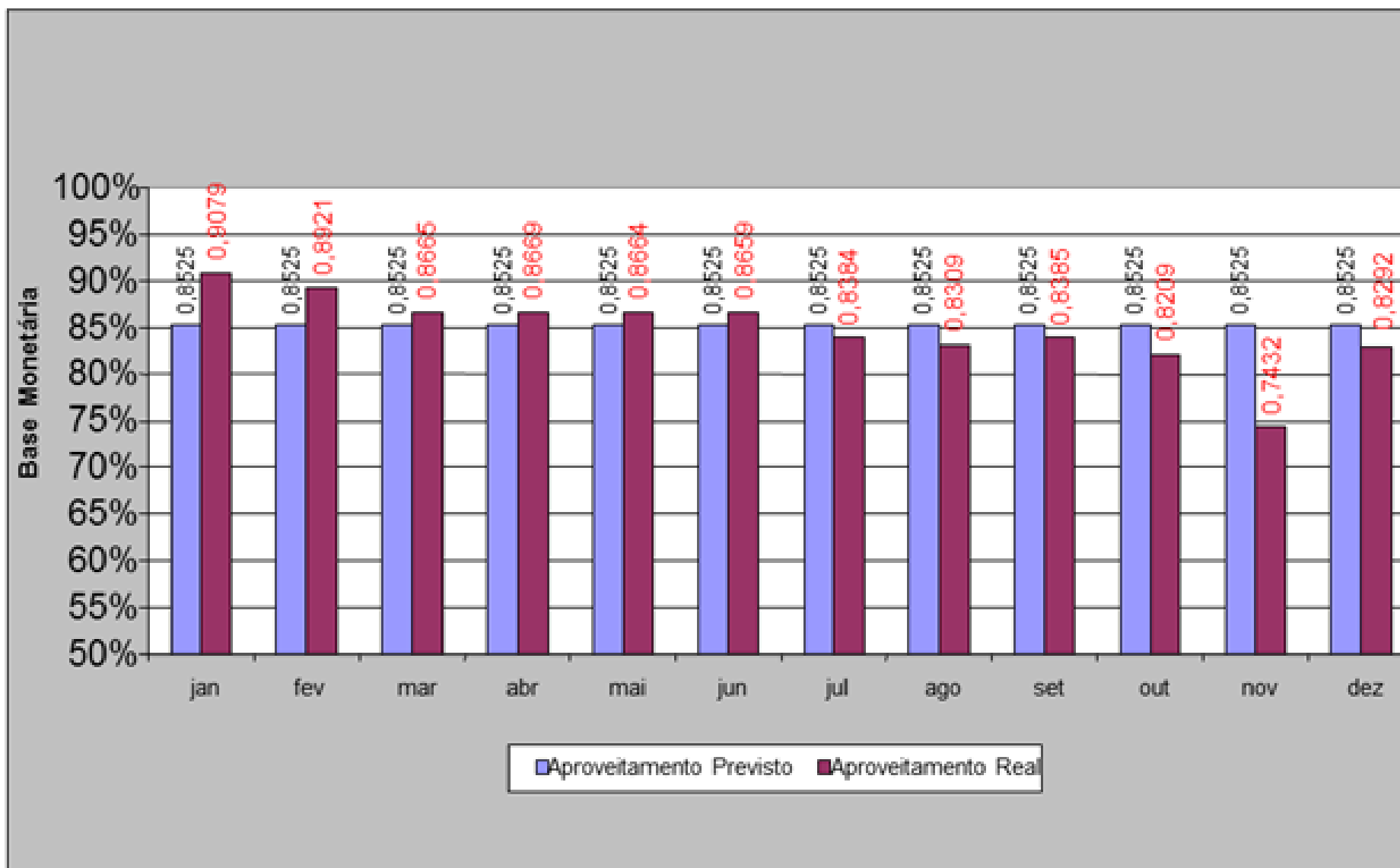
ESQUEMA DE CUSTEIO DIRETO



SISTEMA CUSTEIO PADRÃO



APROVEITAMENTO PADRÃO DA MATERIA PRIMA



MAPA CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA FABRICAÇÃO PRODUTIVIDADE
MEDIÇÃO DOS GANHOS OU PERDAS DA PRODUÇÃO
CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA DE PRODUÇÃO

CENTRO DE CUSTOS	2000 Centro Custo A	2001 Centro Custo B	Total Custos
1. Nº. Empregados	10	20	30
2. Horas Disponíveis:	2.200	4.000	6.000
Normais	2.000	4.000	200
Extras	200	0	6.200
3. Salários (F.P)	20.000,00	38.000,00	58.000,00
4. Encargos Sociais (Provisão)	12.000,00	22.800,00	34.800,00
5. Energia Elétrica (KW Instalado)	1.000,00	1.000,00	2.000,00
6. Materiais – Utilidades (Consumo)	0	2.000,00	2.000,00
7. CUSTO OPERACIONAL (6)	33.000,00	63.800,00	96.800,00
8. Produção Real em Horas (Produção x Tempo Padrão)	1.800	3.600	5.400
9. Custo Unitário Real (7:8)	18,333	17,722	17,926
10. Custo Objetivo (8x12)	30.000,00	67.552,00	97.553,00
11. Produção Objetivo em Horas (2x15)	1.980	3.400	5.380
12. Custo Unitário Objetivo (7:11)	16,667	18,765	18,133
13. Perdas Valor	3.000,00	0	3.000,00
14. Ganhos Valor	0	3.753,00	3.753,00
15. Aproveitamento Objetivo (Meta)	90,0%	85,0%	86,8%
16. Aproveitamento Real (8:2)	81,8%	90,0%	87,1%

MAPA DO CUSTO DA MÃO DE OBRA

DEPARTAMENTO DE CUSTOS	202 TRATAMENTO D' ÁGUA	203 CALDEIRA	SUB TOTAL (1+2)	204 RETORCEDEIRA	205 ROÇADEIRA	212 TINGIMENTO FIOS	222 URDIDEIRA	224 ESPULARIA	SUB TOTAL (3+8)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
No de Empregados	1	2	3	4	2	6	4	2	21
Horas: Normais	200	400	600	800	400	1.200	800	400	4.200
Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários Empregados	400,00	1.200,00	1.600,00	1400,00	7.000,00	30.000,00	16.000,00	8.000,00	91.000,00
Encargos Sociais-50%	200,00	600,00	800,00	700,00	3.500,00	15.000,00	8.000,00	4.000,00	45.500,00
Energia Elétrica	78,81	322,21	401,02	383,61	829,70	4.603,30	613,00	306,50	14.198,80
Materiais (utilidades)	300,00	500,00	530,00	-	-	81.010,20	-	-	53.000,00
A = TOTAL	978,81	7.122,21	8.101,02	2.483,61	11.329,70	130.613,50	24.613,00	12.306,50	203.698,80
B- Base de cálculo				No /quilos	No /quilos	No /quilos	Nº /quilos	Nº /quilos	Nº /quilos
C - Produção por Unidade				240.000	860.000	43.000	10.000	224.000	
D – Custo Unitário (A ÷ C)				0,01035	0,00132	0,30375	0,24613	0,00550	
Produção				10.000 Kg	60.000 Kg	43.000 Kg	10.000 Kg	14.000 Kg	

CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

Produto: Fabricação Camisa Manga Longa

Composição dos Materiais Diretos e Mão Obra Diretas:

Descrição das quantidades	Unidades	Unitários	TOTAL
1,5 metros de tecidos de seda	Metro	8,00	12,00
6,0 gramas de linha de costura 0,006	Quilo	50,00	0,30
12 botões de nylon	Grosa	14,40	1,20
2 etiquetas bordadas	Milheiro	20,00	0,04
1 saco plástico	Unidade	0,10	0,10
1 zíper	Dúzia	24,00	2,00
0,30 de mão de obra de corte	Hora	6,00	1,80
0,80 de mão de obra costura	Hora	6,80	5,44
0,20 de mão de obra embalagem	Hora	5,20	1,04
Custo unitário da camisa			23,92

Instruções dos cálculos - conversões das medidas:

1. multiplicação 1,5m tecido por \$8,00 o metro= $1,5 \times \$8,00$
2. conversão linha 6,0 em kg : $1.000=0,006 \times 50,00$
3. conversão 1 grossa 144 botões= $\$14,40 \setminus 144 : \$0,10 \times 12$
4. conversão etiquetas milheiro= $20,00 \setminus 1.000=0,02 \times 2$
5. custo unitário saco plástico $\$0,10 \times 1$
6. conversão zíper dúzia= $\$24,00 \setminus 12 : \$2,00 \times 1$
7. MO corte 18 minuto dividido hora 60= $0,30 \times \$6,00$
8. MO costura 48 minuto dividido hora 60= $0,80 \times \$6,80$
9. MO embalagem 12 minuto dividido 60= $0,20 \times \$5,20$

OBS.: o tempo da mão de obra está convertido em horas decimais (minutos cronometrados\60): $18 \setminus 60=0,30$.

FÓRMULA PARA O PREÇO DE VENDA

1ª PREÇO DE VENDA À VISTA

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100}$$

Sendo:

PV = Preço de Venda

CD = Custo Direto Produção (unitário)

DVV = Despesas Variáveis de Vendas (%)

MC = Margem Contribuição (%)

2ª PREÇO DE VENDA COM DESCONTOS SUCESSIVOS

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100} : \left(\frac{\text{DESC}}{100} \right) : \left(\frac{\text{DESC}}{100} \right)$$

3ª PREÇO DE VENDA À PRAZO

3.1 = Preço Venda prazo taxa por fora. (fórmula Indicada):

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC}}{100} \times \text{TF}$$

3.2 = Preço de Venda à prazo taxa por dentro (só para fins acadêmicos):

$$\text{Fórmula: PV} = \text{CD} : \frac{\text{DVV} + \text{MC} + \text{TF}}{100}$$

PORQUE UMA EMPRESA PERDE O CLIENTE!

Atendimento ruim do funcionário:	69%
Falta sempre o produto no momento da compra:	46%
Baixa qualidade e perda de confiança produto/serviço:	44%
Demora ou não resolveu a reclamação:	43%
Oferta enganosa ou quebra promessa feita p/empresa:	36%
Dificuldade para acessar os canais de atendimento:	33%
Falta de agilidade demonstrada pela empresa:	32%
Procedimento confuso e informação incorreta empresa:	28%
Preço de venda alto fora de mercado:	23%

CUSTO-PREÇO DE VENDA-VOLUME

O RESULTADO da Empresa está atrelado fundamentalmente no tripé

Preço de Venda, Custos Variável e Fixo e do Volume

O GRAU DE VARIABILIDADE DOS CUSTOS COM RELAÇÃO AO VOLUME

CONTA	NÍVEL DE VENDA 01	NÍVEL DE VENDA 02	NÍVEL DE VENDA 03	NÍVEL DE VENDA 04
Faturamento Bruto	800.000	700.000	600.000	500.000
(-) Impostos s/Vendas	160.000	140.000	120.000	100.000
Receita Líquida	640.000	540.000	480.000	400.000
(-) Custo Variável	384.000	324.000	288.000	240.000
(=) Margem de Contribuição	256.000	216.000	192.000	160.000
% Margem de Contribuição	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
(-) CUSTOS FIXOS DA EMPRESA	100.000	100.000	100.000	100.000
% Custo Fixo (s/Vendas Líquidas)	15,63%	18,52%	20,83%	25,00%
(=) Resultado da Unidade	156.000	116.000	92.000	60.000
% Resultado (s/Venda Líquidas)	24,38%	21,48%	19,17%	15,00%

CONFRONTO ORÇAMENTÁRIO PLANEJADO X REALIZADO

A – CONTAS RESULTADO	ORÇADO		REALIZADO		VARIACÃO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
1. Receita venda	\$150.000	100%	120.000	100%	(30.000)	(20%)
2. Impostos s/ venda	30.000	20%	24.000	20%	(6.000)	0%
3. Despesas variáveis venda	7.500	5%	4.800	4%	(2.700)	(1%)
4. Custos diretos de produção	60.000	40%	54.000	45%	(6.000)	5%
5. Total variável direto (2-4)	97.500	65%	82.500	69%	(15.000)	4%
6. Margem contribuição (1-5)	52.500	35%	37.200	31%	(15.300)	(4%)
7. Custo indiretos produção	15.000	10%	13.000	11%	(2.000)	(13%)
8. Despesas administrativas	7.500	5%	6.000	5%	(1.500)	(20%)
9. Despesas venda fixa	9.000	6%	4.000	3%	(5.000)	(56%)
10. Despesas financeiras	6.000	4%	7.000	6%	1.000	17%
11. Custos fixos (7-10)	37.500	25%	30.000	25%	(7.500)	(20%)
12. Resultado operacional	15.000	10%	7.200	6%	(7.800)	(52%)

ORÇAMENTO A PADRÃO

CONFRONTO ORÇAMENTÁRIO ENTRE VALORES REALIZADOS DOS VALORES ORÇADOS

ANÁLISE COMPARATIVA DAS VARIAÇÕES

VARIAÇÃO						
	REALIZADO		ORÇADO		VALOR	PERCENTUAL
1. VENDAS	150.000	100,0%	160.000	100,0%	(10.000)	-6,3%
1-1 Nacional	100.000	66,7%	105.000	65,6%	(5.000)	-4,8%
1-2 Exportação	50.000	33,3%	55.000	34,4%	(5.000)	-9,1%
2. CPV	66.000	44,0%	70.000	43,8%	(4.000)	-5,7%
2-1 Nacional	41.000	41,0%	45.000	42,9%	(4.000)	-8,9%
2-2 Exportação	25.000	50,0%	25.000	45,5%	-	0,0%
3. Despesas Varáveis Vendas	35.000	23,3%	36.700	22,9%	(1.700)	-4,6%
3-1 Nacional	24.000	24,0%	26.250	25,0%	(2.250)	-8,6%
3-2 Exportação	11.000	22,0%	10.450	19,0%	550	5,3%
4. Margem Contribuição(1-(2+3))	49.000	32,7%	53.300	33,3%	(4.300)	-8,1%
4-1 Nacional	35.000	35,0%	33.750	32,1%	1.250	3,7%
4-2 Exportação	14.000	28,0%	19.550	35,5%	(5.550)	28,4%
5. Despesas Estruturais – Fixas	34.000	22,7%	35.000	21,9%	(1.000)	-2,9%
5-1 Despesas Vendas Fixas	8.000	5,3%	8.000	5,0%	-	0,0%
5-2 Despesas Administrativas	6.000	4,0%	7.000	4,4%	(1.000)	14,3%
5-3 Despesas Financeiras	5.000	3,3%	6.000	3,8%	(1.000)	16,7%
5-4 Custo Indireto de Produção	15.000	10,0%	14.000	8,8%	1.000	7,1%
6. Resultado Operacional (4-5)	15.000	10,0%	18.300	11,4%	(3.300)	18,0%
VENDAS FÍSICAS	REAL	PM	ORÇADO	PM	VARIAÇÃO	
Nacional	10.000	10,00	10.500	10,00	(500)	-4,8%
Exportação	8.000	6,25	10.000	5,50	(2.000)	-20,0%
TOTAL	18.000	8,33	20.500	7,80	(2.500)	-12,0%
Margem Contribuição Peça	REAL		ORÇADO			
Nacional	3,50		3,21		0,29	9,0%
Exportação	1,75		1,96		(0,21)	-11,0%

Nota: A fonte para o conhecimento dos percentuais das variações ocorridas, são considerados os valores orçados (planejados) colocados no denominador da equação. Variação/Orçado. A lógica dessas interpretações, os valores planejados é o que a Empresa deseja almejar e os valores realizados é o que efetivamente conseguiu alcançar.

RENTABILIDADE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BASEADO NO TEMPO

Caracteriza-se pelo valor absoluto da margem com relação ao tempo. Se um produto levar mais ou menos tempo para a sua fabricação, ou se tiver maior ou menor valor agregado, não importa muito, as interpretações são subjetivas. Imprescindível conhecer quanto aquele produto contribui em valor absoluto por tempo. Toda atividade industrial por coerência também será medida pelo fator tempo.

Exemplo quadro ilustrativo indicado abaixo:

Produto	Preço	Custo	Margem	%MC	Tempo	MC/T
A	100	50	50	50%	2h	25,00
B	100	60	40	40%	1h	40,00
C	100	70	30	30%	0,5h	60,00

Nota: MC/T- margem de contribuição por tempo.

RESUMO INTERPRETAÇÃO DOS NÚMEROS

II. Estudo de caso 2

1. Vendas líquidas	\$200.000(-)250.000 = 50.000 maior e melhor 25%
2. Impostos s/Vendas	20%-19% menor e melhor 1 p.p.
3. Despesas Variáveis Venda	4%-6% maior e pior 2 p.p
4. Custos Direto Produção	45%-42% menor e melhor 3.p.p
5. Total desp./custos diretos (2a4)	69%-67% menor e melhor 2.p.p.
6. Margem Contribuição (1-5)	31%-33% maior e melhor 2.p.p
10. Custos Fixos (7a9)	40.000-45.000 = 5000 maior e pior 12,5%
Resultados (6-10)	\$22.000-35.000 = 13.000 maior e melhor 59%.

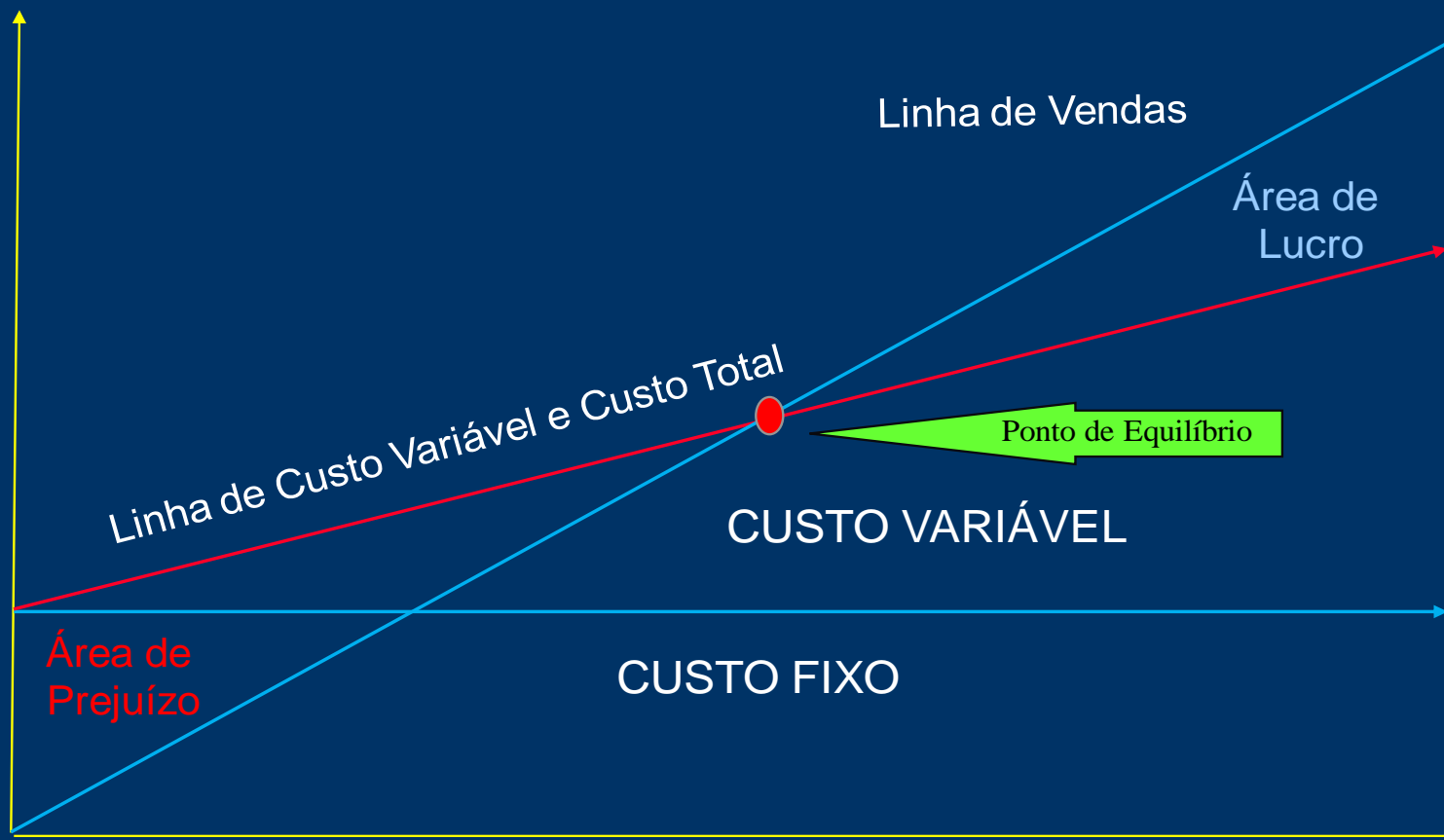
PONTO DE NEUTRALIDADE

IDENTIFICAÇÃO DO PONTO DE NEUTRALIDADE TABELA PRÁTICA E MARGEM CONTRIBUIÇÃO

C.FIXO	MC 30%	MC 35%	MC 40%	MC 45%	MC 50%	MC 55%
5.000	16.666	14.285	12.500	11.111	10.000	9.090
6.000	20.000	17.142	15.000	13.333	12.000	10.909
7.000	23.333	20.000	17.500	15.555	14.000	12.727
8.000	26.666	22.857	20.000	17.777	16.000	14.545
9.000	30.000	25.714	22.500	20.000	18.000	16.363
10.000	33.333	28.571	25.000	22.222	20.000	18.181
12.000	40.000	34.285	30.000	26.666	24.000	21.818
15.000	50.000	42.857	37.500	33.333	30.000	27.272
20.000	66.666	57.142	50.000	44.444	40.000	36.363
30.000	100.000	85.714	75.000	66.666	60.000	54.545

PONTO DE NEUTRALIDADE OU PONTO DE EQUILÍBRIO

GRÁFICO DO PONTO DE NEUTRALIDADE

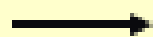


PROCESSO DE PREÇO E A DEFINIÇÃO DE LUCROS

1. ESTRUTURA DE CUSTOS

Custos Fixos Altos

Custos Variáveis Baixos



DECISÃO DE PREÇOS P/ MAXIMIZAÇÃO DE LUCROS

Reduzir Preço

Custos Variáveis Altos

Custos Fixos Baixos



Aumentar Preço

2. SENSIBILIDADE DO PREÇO AO CONSUMIDOR

Mais Sensível a Preço

Menos Sensível a Valor



Reduzir Preço

Menos Sensível a Preço

Mais Sensível a Valor



Aumentar Preço

3. CÁLCULO DE VOLUME NEUTRALIZADOR

Alteração do volume associada a mudança de preço

"corte de preço compensada pelo crescimento de volume"

4. REDUÇÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS

Realização Permanente (Kaizen)

O declínio de preço pode ter resultados ruins em setores de altos custos fixos e em mercados sensíveis a preços

VARIAÇÕES OCORRIDAS ORÇADO X REALIZADO

ACUMULADO-ANO/ - US\$

	ORÇADO		REALIZADO	VARIAÇÃO	
1 - Vendas	307.249		269.385	(37.862)	
2 - Margem Contribuição	108.584	35,3%	85.848	31,9%	(22.736)
3 - Custo Fixo	85.241		84.018	1.222	
4 - Lucro/Prejuízo	23.343		1.829	(21.514)	
1- VENDAS					
1.1 - Valor das Vendas á menor (Perda M.C.)	(35,3% X US\$ 37.862)			(13.381)	
1.2 - Percentual a menor da M.C.	(-35,3% + 31,9%) = (-3,4% X US\$ 269.385)			(9.855)	
PERDA NO VOLUME E PERDA NO PERCENTUAL DA M.C. DAS VENDAS				(22.736)	
2- CUSTOS FIXOS					
2.1 - Desp. Vendas Fixas				(2.617)	
2.2 - Custo Indireto de Producao				2.255	
2.3 - Desp.Administrativa				570	
2.4 - Desp. Financeiras				1015	
CUSTOS FIXOS A MENOR				1.222	
PERDA /GANHO	TOTAL --> (PERDA NAS VENDAS / GANHO CUSTOS FIXOS)			(21.514)	

LUCRO PELO PREÇO DE VENDA OU PELO VOLUME?

Duas empresas vendem um mesmo produto, camisa de seda; o custo direto unitário será o mesmo de R\$100,00.

O valor do custo fixo total também igual de R\$70.000,00

A Empresa-A resolve aplicar Mark Up índice 2,0 sobre o custo para o preço de venda de R\$200,00, corresponde a 100% do custo.

A Empresa-B resolve aplicar Mark Up índice 3,0 sobre o custo para o preço de venda de R\$300,00, corresponde a 200% do custo.

Quantidades Vendidas:

Empresa-A: 1.000 unidades

Empresa-B: 300 unidades

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

	EMPRESA A	EMPRESA B
1. Receita venda (1000x200)	200.000	90.000
2. Custos variáveis (1000x100)	(100.000)	(30.000)
3. Margem contribuição (1-2)	100.000	60.000
4. Custos fixos	(70.000)	(70.000)
5 Resultados (3-4)	30.000	(10.000)

ANALOGIA ORÇAMENTARIA EMPRESARIAL X FAMILIAR

EMPRESA	FAMÍLIA
A – ENTRADA DE DINHEIRO	A – ENTRADA DE DINHEIRO
Vendas de produtos	Os salários
B – SAÍDAS DAS DESPESAS	B – SAÍDA DAS DESPESAS
1 Custo direto fabricação	1 Custo direto familiar
1.1 Matéria-prima, material secundário e embalagem	1.1 Alimentação
1.2 Mão de obra direta + encargos + utilidades	1.2 Vestimentas
2 Despesas variáveis/vendas/financeiras	2 Despesas pessoais
2.1 Impostos (ICMS/PIS) comissões + royalties	2.1 Material escolar, combustível, recreação
2.2 Empréstimos giros	2.2 Cheques especiais, NP
C – CUSTOS ESTRUTURAIS	C – GASTOS GERAIS
3.1 Indireto fabricação: mão de obra, seguro depreciação	3.1 Consertos, limpezas, reformas
3.2 Despesas administrativas: salário, comunicação, viagens, veículos	3.2 Empregada doméstica, comunicação
3.3 Despesas financeiras: amortizações, juros de empréstimos, juros fornecedores	3.3 Prestação da casa, empréstimos
RESULTADOS	
Lucros: investimentos, dividendos	Poupança: carro novo, casa própria, qualidade de vida
Prejuízos: aumentos das dívidas, estagnação e falência	Ganhos mensais menores, perdas de bens, assaltos, roubos.

VISÃO GLOBAL AUMENTO DE CUSTOS NA EMPRESA

COMPONENTES - PESO - AUMENTO - ÍNDICE – INDICADOR DE CUSTOS

COMPONENTES DE CUSTOS	PESO	AUMENTO DE CUSTO (%)	ÍNDICE AUMENTO	ÍNDICE CORREÇÃO
1. <i>Matéria-prima</i>	30,0%	5,9%	177,00	Inflação interna
2. Materiais secundários	20,0%	4,0%	80,00	Inflação interna
3. Salários + encargos	25,0%	3,0%	75,00	Dissídio coletivo
4. Utilidades	5,0%	0,0%	0,00	Governo
5. Mão de obra III	6,0%	3,6%	22,00	IGP-M
6. Estruturais	4,0%	4,0%	16,00	IPCA
7. Despesas financeiras	10,0%	4,7%	47,00	Mercado financeiro
ÍNDICE GERAL: 417,00/100 =	100,0%	4,17%	417,00	

Mostra neste raciocínio, que a Empresa para manter a mesma lucratividade das vendas, matematicamente e de forma linear, corrigir em 4,17% a tabela do preço de venda. O critério sugerido para ser aplicado nas empresas de pequeno tamanho ou para aquelas que fabricam produtos composição dos custos semelhantes.

acesse o site: www.custosinovadores.com.br

CONCLUINDO

Tudo em um só lugar: o que você precisa saber.

Custo – Preço – Resultado

1. CUSTO UNITÁRIO DO PRODUTO

Escolha absoluta do sistema de custeio **DIRETO** à Padrão

2. FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.

Aplicação da fórmula **MARK UP**, o divisor no cálculo da margem de contribuição

3. CONHECIMENTO DO RESULTADO

A evolução não se manifesta pela capacidade de armazenar conhecimento, declarar verdades, nem fazer milagres, mas aplicar nossos talentos com **SABEDORIA** trazendo resultados desejados. Lucro primeiro é revolucionário, significa tomar decisões assertivas.

Inspirado por Deus nasceu o poder do livro Tudo em um só lugar. É uma abordagem revolucionária para se ter sucesso nos negócios e na vida real “usando de recursos que já dispomos” e que aqui são colocadas de forma simplificada, ou seja, com estratégias simples. Afinal, simplicidade não significa pouco conhecimento, mas saber transmiti-lo de forma clara.

O livro é composto por 28 capítulos e foi construído ao longo de toda uma vida nas escolas, nos seminários e nas empresas para que os empreendedores e estudantes possam dar grandes saltos em seus trabalhos. Esse livro visa ensinar a não presumir nada, mas a examinar e a reexaminar tudo antes de se tomar decisões acertadas em nossa vida e que possam trazer consigo resultados positivos e extraordinários. Tudo isso a fim de alcançar desempenhos diferenciados em nossas vidas profissionais e empresariais para que consigamos desenvolver mais rápido nosso potencial, obtendo os melhores resultados. Pois, lembremos: o sucesso não acontece por acaso.

A Tríade da Gestão mostra as três ferramentas gerenciais imprescindíveis que devem ser aplicadas, tudo ao mesmo tempo, nas grandes e/ou nas pequenas empresas. Essas ferramentas vão ajudar no Gerenciamento de sua organização e na aplicação das melhores estratégias que podem definir o seu sucesso, e se não, o seu fracasso nos negócios. O Pai da administração moderna, Peter Drucker, afirma: 90% das questões administrativas são iguais para todas as empresas. A diferença competitiva está no seu conhecimento. É importante estarmos convictos de que tomamos as decisões corretas ao longo do dia. Todavia, acreditar que sabemos tudo é uma ilusão perigosa, nos impede de encontrar alternativas e de aproveitar oportunidades. O líder inovador é aquele que não tem constrangimento de admitir que não sabe, mas que está disposto a buscar novos conhecimentos.

Agora, para ter como resultados esperado será importante conhecer e aplicar os três pilares fundamentais e gerenciais concomitantemente:

