

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Guilherme Giese de Souza

**IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE
DESEMPENHO ESTRATÉGICOS EM UMA PEQUENA EMPRESA
DO RAMO DE TI**

Porto Alegre

2014

Guilherme Giese de Souza

**IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE
DESEMPENHO ESTRATÉGICOS EM UMA PEQUENA EMPRESA
DO RAMO DE TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Porto Alegre

2014

Guilherme Giese de Souza

**Implantação de gestão estratégica e indicadores de desempenho
estratégicos em uma pequena empresa do ramo de TI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr. Marisa Ignez dos Santos Rhoden.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

“

Dedico este trabalho e este momento tão feliz de conquista à minha companheira Melanie Piper, que ao longo dos últimos nove anos me trouxe incontáveis momentos de felicidade. Com sua graça e afeto foi e seguirá sendo minha principal fonte de inspiração na busca de conhecimento e realizações. Também a meu irmão, Henrique Giese Souza, que me acompanha por quase toda vida com sua força e carinho, estando sempre junto nos melhores e piores momentos de minha caminhada. Por fim, aos meus pais, Davison Villanova Souza e Helga Giese Souza, por seu apoio e abnegação irrestritos e por estarem sempre presentes ajudando na formação de meu caráter e proporcionando o ensino que me tornou a pessoa que sou e gosto de ser.

”

AGRADECIMENTOS

Pela oportunidade que tive e pela trajetória universitária que percorri, agradeço a todos os professores da UFRGS por sua competência e dedicação em tornarem o ensino superior desta universidade um dos mais renomados do país. Agradeço à Professora e Orientadora Marisa Ignez dos Santos Rhoden, que fez diferença neste trabalho de conclusão, sanando dúvidas, indicando leituras, mas acima disto, auxiliando na construção de um ponto de vista amplo e completo sobre a organização estudada e sua estratégia.

Em especial, agradeço à minha companheira pelos seus dias e horas de sacrifício e por seu incessante apoio à minha dedicação neste trabalho de conclusão. Por fim, agradeço aos meus pais e ao meu irmão que, além de terem exercido o mais importante dos papéis na minha formação acadêmica, que foi a excelente base familiar proporcionada, dispuseram de seus tempos profissionais e pessoais para promoverem as reuniões dentro e fora da organização contemplada por este trabalho.

RESUMO

Muitos dos pequenos empresários brasileiros se veem sem os conhecimentos necessários para realizarem uma gestão competente. Diversos conceitos acadêmicos da área de administração são complexos e de difícil entendimento. Por estas razões, esse trabalho se propôs a levar a mentalidade estratégica para dentro de uma pequena empresa por meio da construção de seu Plano Estratégico. Para isso, foi utilizado o método de pesquisa-ação, que permite o estudo do caso real à luz da teoria e a intervenção do pesquisador para encontrar soluções. O resultado obtido foi o desenvolvimento do Plano Estratégico do negócio e do Balanced Scorecard. O produto deste trabalho orientará o desenvolvimento da empresa nos próximos anos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, balanced scorecard, indicadores de desempenho, pequenas empresas.

ABSTRACT

Many of the small Brazilian entrepreneurs do not have the knowledge required to conduct a competent management. Several academic concepts of the business administration area are complex and, therefore, difficult to be understood by small business owners. For these reasons, this study intends to take the strategic mentality into a small business through the construction of its Strategic Planning. Therefore, we used the method of action research, which permits the study of the real case within the framework of the theory and, also, the researcher's intervention to find solutions. As a result, we developed the company's Strategic Planning and Balanced Scorecard. The product of this study will guide the development of the company in the coming years.

Key-words: strategic planning, balanced scorecard, key performance indicators, small businesses.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

aEC – antes da Era Comum

BSC – *Balanced Socorecard*

EPP – Empresa de Pequeno Porte

GPE – Grupo de Planejamento Estratégico

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Micro Empresa

MPE – Micro e Pequena Empresa

PE – Planejamento Estratégico

PIB- Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), e Threats (Ameaças).

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Tabela da análise SWOT	19
Figura 2. Tabela da matriz SWOT	20
Figura 3. O <i>Balanced Scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais	24
Figura 4. Medição dos Temas Financeiros Estratégicos	27
Figura 5. A perspectiva do Cliente – <i>Medidas Essenciais</i>	29
Figura 6. Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes	31
Figura 7. Proposta de Valor – Modelo Genérico.....	32
Figura 8. Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	33
Figura 9. Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento e Vetores situacionais do Aprendizado e do Crescimento.....	37
Figura 10. Representação em quatro frases do ciclo básico da investigação-ação. 42	
Figura 11. Representação dos ciclos contínuos do processo básico da investigação-ação.	42
Figura 12. Cruzamento dos pontos individuais na matriz SWOT	52
Figura 13. Cruzamento dos pontos individuais da Empresa Y na matriz SWOT	62
Figura 14. Cruzamento dos pontos individuais na matriz SWOT (com dados).....	78
Figura 15. Indicadores adotados dentro dos temas estratégicos.	79
Figura 16. Objetivos e vetores da perspectiva financeira.	81
Figura 17. Objetivos e vetores da perspectiva dos clientes.....	84
Figura 18. Objetivos e vetores da perspectiva dos processos internos.....	88
Figura 19. Objetivos e vetores da perspectiva do aprendizado e crescimento.....	92
Figura 20. Exemplo do modelo de tabela para controle de produção do setor técnico.....	93
Figura 21. Tabela contida no formulário de avaliação de clima da Empresa Y.	96
Figura 22. Diagrama relacionando os objetivos das quatro perspectivas do BSC. ..	97

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1. ESTRATÉGIA	15
1.2. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	21
1.3. BALANCED SCORECARD (BSC)	23
1.3.1. <i>As Quatro Perspectivas do BSC</i>	25
1.3.2. <i>A Perspectiva Financeira</i>	25
1.3.3. <i>A Perspectiva dos Clientes</i>	28
1.3.4. <i>A Perspectiva dos Processos Internos</i>	32
1.3.5. <i>A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</i>	36
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
2.1. PESQUISA-AÇÃO	41
2.2. ARRANJO DA ESTRUTURA DE TRABALHO.....	46
2.3. ROTEIRO DE INTERVENÇÃO.....	49
3. ANÁLISE E RESULTADOS	55
3.1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	55
3.2. CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO.....	57
3.2.1. <i>Identidade Organizacional</i>	57
3.2.2. <i>Matriz SWOT</i>	61
3.2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	78
3.3. CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA	96
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	104
APENDICE A – MODELO DE PLANO DE AÇÃO	106

INTRODUÇÃO

No mercado brasileiro existe uma variedade de negócios e de empreendedores dos mais diversos segmentos. O Brasil tem grande parte de sua capacidade produtiva apoiada nos pequenos e médios negócios, isso é o que aparece na pesquisa feita pelo IBGE e divulgada pelo Portal Brasil (2012). Nela, as micro e pequenas empresas (MPE) são apontadas como uma fatia importante do cenário socioeconômico brasileiro. Atuantes nos setores do comércio, serviço, indústria e construção-civil, são responsáveis por 60% dos empregos no país. Também representam 20% do PIB nacional e já contabilizam 99% do total de estabelecimentos registrados.

No Brasil, de acordo com a lei complementar 123/2006, empresas que faturam até R\$ 360.000,00 por ano são consideradas micro empresas (ME). Enquanto aquelas que faturam acima deste valor, e até o teto de R\$ 3.600.000,00, são enquadradas como empresas de pequeno porte (EPP). Vale salientar que algumas atividades, mesmo dentro desse intervalo de faturamento, não são incluídas dentro dessa lei, pois têm legislação específica.

O alvo de estudo deste trabalho será a “Empresa Y”. Dado seu faturamento, atual, em torno de R\$ 1,5 milhão por ano, está enquadrada na lei das MPEs como empresa de Pequeno Porte (EPP). É de propriedade e gestão familiar e atua no ramo de TI, em especial no oferecimento de equipamentos e serviços para situações interinas, tais como feiras, congressos, e demais eventos. A principal via de execução desses serviços é o aluguel de equipamentos aliado à logística e ao suporte técnico, o que normalmente envolve transporte, configuração e acompanhamento contínuo durante o evento.

A maioria de seus clientes é regional, mas a fatia mais significativa do faturamento provém de poucas empresas transnacionais de grande porte do ramo automotivo e de maquinário agrícola. Estes, portanto, são considerados seus principais clientes. A modalidade de trabalho oferecida para este pequeno grupo é o principal serviço da empresa, e conta com o conhecimento e aplicação de diversas tecnologias atuais ligadas à informática e à telecomunicação.

A atuação no mercado pela organização ocorre por meio de três segmentos, denominados por esta como (a) eventos: atendimento a grandes empresas, dentro ou fora do estado (ou mesmo no exterior), com alta aplicação de recursos e complexidade; (b) locações: aluguel de equipamentos, geralmente dentro do estado sede (RS), com baixo *ticket* médio; e (c) vendas: meio pelo qual a empresa se desfaz de equipamentos defasados gerando recursos para reposição de equipamentos locáveis.

A estrutura da empresa organiza-se sob três principais áreas: administrativa, comercial e técnica. A área administrativa é responsável pelas funções financeiras, legais e administrativas em geral; a comercial é de dedicação exclusiva a atividades de captação de negócios, vendas e acompanhamento de atendimentos. A área técnica é a responsável pela operacionalização do serviço prestado e das vendas do ativo imobilizado, além de gerenciar o patrimônio da empresa, desenvolver pesquisa, sendo incumbida por manter a empresa atualizada frente ao surgimento de novos equipamentos e tecnologias.

Esta estrutura, no entanto, não é gerida de forma contínua. O que ocorre são observações pontuais de relatórios emitidos sob demanda do Diretor ou de outro sócio. O que culmina em uma melhora específica nas atividades que passam a estar sob o holofote da gestão e, em um segundo momento, observa-se uma queda no rendimento das atividades que estão alheias a este campo de visão. Este efeito demanda esforço e gera estresse nas partes envolvidas, além de frequentemente impactar nos resultados da empresa.

Outro importante ponto a ser observado é que enquanto Y desfrutava de uma boa fase de crescimento e consolidação de grandes clientes, alguns erros gerenciais poderiam não gerar resultados tão graves – como ocorrido em casos de maus investimentos, mão-de-obra ociosa, objetivos mal definidos – contudo, esta ineficiência poderia estar sendo abrandada pelo bom cenário econômico e ampliação de atendimentos a grandes clientes. Desta forma, estas debilidades não estariam evidentes, e, portanto, não despertavam a preocupação da gestão. A atenção estava notadamente voltada para o resultado, pois com o intuito de aumentar a agilidade e a qualidade dos produtos ofertados, a organização foi

crescendo estruturalmente e se tornando mais complexa, mas os processos não eram acompanhados ou medidos, apenas empiricamente construídos. Estes fatos teriam ocasionado perda de eficiência durante um dos o principais períodos de ascensão da organização.

A entrada de novos concorrentes e a qualificação dos já existentes têm feito com que a Empresa Y vivencie um cenário cada vez mais competitivo, o que tem demandado um aumento na eficiência dos processos e uma congregação das forças em torno de um objetivo claro e bem definido. Questões estratégicas da organização são tratadas com frequência entre os sócios. Mas se por um lado a alta gestão da empresa as discute várias vezes, por outro, e estas estão em constante reformulação – hora direcionando em busca de um determinado objetivo, hora de outro, ou, por vezes, de vários que se alternam. Não há formalização e divulgação dos objetivos a serem alcançados.

A grande necessidade evidenciada é a de uma visão estratégica formulada desde a base e que leve os gestores à contínua construção do planejamento da empresa. Aqui se entende que a formulação do planejamento estratégico (PE) da empresa é uma construção que pode ser capaz de contribuir para o aumento da eficiência dos processos, pois este se inicia com a decisão da gestão, mas deve ser contínuo e permanente. A capacidade de a gestão organizar sistematicamente as atividades da empresa dependerá da qualidade do processo e do grau de engajamento para com a construção do planejamento estratégico. Durante o processo a atenção volta-se para o que for relevante para o resultado e continuidade da organização. Note, o processo deve ser “contínuo e perpétuo”, logo em nenhum momento devem ser consideradas decisões que não contribuam para o resultado.

O planejamento estratégico não somente é um processo benéfico, mas tem se mostrado necessário para que as empresas possam se desenvolver em um cenário competitivo. Sua principal contribuição é a capacidade de alinhar as ações apontando-as para uma direção definida. Desta forma, aproveita-se em alto nível os esforços da empresa evitando que estes se anulem ou que sejam desperdiçados em ações irrelevantes para o resultado. Dentro da visão de Luce e Rossi (2002, p 1-2)

fica claro o motivo da opção pela construção do planejamento estratégico na organização. Eles defendem que

“A mais importante razão para que se faça planejamento estratégico, hoje, é que, como sempre, a realidade continua a mudar. Cada vez menos há espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra inclemente e fulminante com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas”.
(LUCE E ROSSI, 2002, p. 1).

Testes empíricos realizados em bancos apontam para uma relação entre o engajamento da organização no planejamento estratégico e seu reflexo positivo no resultado financeiro (HOPKINS E HOPKINS, 1997 *apud* LUCE E ROSSI, 2002). O que sugere a eficácia do processo.

Os sistemas de indicadores mostram-se muito úteis como ferramentas de síntese e execução do plano estratégico, pois permitem ao gestor e demais sócios analisarem a empresa como um todo, possibilitando que façam correções precisas nas áreas que realmente apresentam desempenho desalinhado com a meta estabelecida. Além de proverem uma ampla visão, podem acelerar o tempo de resposta a desconformidades, como através do desenho de planos de ação sobre o desempenho, que são rapidamente desencadeados ao sinal de baixa performance.

Diante do exposto, faz-se necessário entender qual o método mais adequado para desenvolver o processo de planejamento estratégico. Luce e Rossi (2002) trazem um modelo claro e bem estruturado, em que lembram a importância da definição do negócio e de conceitos como a missão, os princípios e a intenção estratégica como forma de dar um formato à estratégia. O planejamento de cenários também surge como etapa importante para começar a moldar as opções de ação da organização, pois leva em conta, de maneira não meramente empírica, o ambiente no qual a empresa está inserida. Para a etapa de execução do plano, ferramentas como planos de ação e sistemas de indicadores, são adequadas ao propósito de fornecer ampla visão da estrutura e capacidade de rápida intervenção.

Planos de ação são instrumentos que, como o próprio nome sugere, designam: ações a serem realizadas, responsáveis, prazo e resultado esperado. Enquanto indicadores sintetizam os desempenhos parciais da organização vinculados à estratégia. Eles informam sobre o curso de determinado aspecto observado, que pode ser um pedaço do plano estratégico. Costumam ser associados a elementos gráficos para fácil visualização, e podem ter natureza quantitativa ou mesmo qualitativa.

De acordo com Oliveira (*apud* ZIGUNOVA, 2006), indicadores de desempenho são uma forma de implementar o plano estratégico por toda estrutura empresarial (desde o mais alto nível até o operacional), fazendo com que a organização entenda a estratégia e possa geri-la. Enquanto os resultados obtidos fazem o caminho contrário (no sentido do nível operacional até a alta gestão). É imperativo para a implantação de indicadores que o processo comece na formulação ou revisão da estratégia da empresa. Andrade (2009) coloca que “os indicadores de desempenho são um meio para se analisar o cumprimento dos objetivos previamente definidos no processo estratégico da organização”. Ou seja, a estratégia já deve estar formulada para que os indicadores possam ser definidos e retornem os dados esperados.

O *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta que obedece ao intuito de gerar indicadores oriundos da estratégia da empresa. Ele subdivide os indicadores em quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo de negócio e do aprendizado/crescimento. É certamente uma ferramenta com a capacidade de gerar as informações necessárias ao aumento da eficiência que se busca.

Todavia, sistemas de indicadores, assim como grande parte das ferramentas administrativas, dependem de um fator chave para serem bem sucedidos, o fator humano. Não importando o grau de hierarquia, as pessoas são peça fundamental para o sucesso da implantação. Na parte da gestão, pela correta elaboração, pelo acompanhamento e pela persistência. Enquanto nos demais níveis as pessoas precisam de comprometimento e de entendimento sobre as metas e resultados. Como exposto por Andrade (2009), o fator Humano pode inviabilizar a implantação

do sistema de indicadores, pois existe uma tendência em as pessoas negarem a mudança em um primeiro momento. O engajamento surgiria do comprometimento sistêmico e da persistência da alta gestão.

Enfim, a implantação de um sistema de indicadores, observando o empenho e a perseverança da alta gestão, deve favorecer a disseminação da estratégia e aproximar os resultados do que é esperado pela diretoria, além de permitir um controle amplo e geral sobre as diversas atividades da organização. Logo, o que se pretende com este trabalho é responder a seguinte pergunta principal dessa pesquisa:

Como desenvolver um processo continuado de planejamento estratégico e estruturar um sistema de indicadores concebido com base no *Balanced Scorecard* para aumentar a eficiência de uma empresa de pequeno porte?

O objetivo geral do presente trabalho é descrever e iniciar o desenvolvimento de um processo contínuo de Planejamento Estratégico integrado a um sistema balanceado de indicadores de desempenho.

Para tanto, é realizada a revisão do plano estratégico da empresa fazendo alterações, se necessário, e tradução em objetivos. Durante o processo de revisão é desenvolvida a análise de cenários e das dimensões de forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), também conhecida por análise SWOT assim como o levantamento dos fatores críticos de sucesso. Indicadores são sugeridos dentro das quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, do processo de negócio e do aprendizado/crescimento. Por fim, são estimadas metas para os indicadores nas diferentes perspectivas para futuro acompanhamento dos resultados.

Para que se cumpram estes objetivos foi necessária a retomada de alguns conteúdos que serviram para embasar as decisões tomadas durante o processo de implantação. O capítulo 1 contempla a organização do conhecimento e de técnicas para uma formulação coerente e funcional do plano estratégico, incluindo os sistemas balanceados de desempenho empresarial. No capítulo 2 são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a formulação deste trabalho enquanto

o capítulo 3 trata da aplicação de técnicas e da análise dos resultados. No capítulo 4, são descritas as considerações finais, quando se evidenciam as limitações deste trabalho bem como propostas para futuras pesquisas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do conceito de estratégia, como ela pode ser apresentada e como podem ser geradas atitudes a partir dela. Como apoio para a geração de atitudes é apresentado o *balanced scorecard*, que foi utilizado como articulador da estratégia da empresa Y.

1.1. ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem grega e associada à guerra, referindo-se à ação de comandar um exército. Esta implicava em manobras e métodos voltados a alcançar um fim maior que os próprios objetivos, a vitória. Um dos primeiros livros de estratégia que se tem notícias é o clássico A Arte da Guerra, de Sun Tzu. Este livro foi escrito em aproximadamente 500 aEC, e trata da articulação dos recursos disponíveis para conduzir ao êxito. Nesse escrito já eram mencionados conceitos rústicos de análise de cenários e até mesmo pontos que viriam a compor a matriz SWOT que conhece-se hoje. Estão explícitas ideias como a de conhecer o adversário e de estar pronto para diversas situações diferentes, tais como o clima. Bem como conhecer seu próprio exército para poder contornar os pontos fracos e utilizar melhor os aspectos em que este é mais competente.

O contexto de uso da palavra estratégia mudou consideravelmente, mas esta ainda mantém raízes em seu significado original. Pode-se relacionar os exércitos com as empresas considerando o cenário da guerra como o mercado competitivo. O objetivo de êxito não mais se encerra com a vitória, pois, em se tratando de empresas, não existe um ponto que se possa definir como o fim da disputa. Ou a empresa ainda está disputando ou já foi derrotada pelas circunstâncias. Mas enquanto estiver ativa deve ser capaz de articular seus recursos, estar preparada para adversidades, e conhecer a si e aos concorrentes de forma a obter vantagens sobre estes.

Com o tempo a palavra estratégia foi tomando um significado difícil de ser definido, e profundamente complexo, havendo múltiplos conceitos associados a

esta. Mesmo assim, em se tratando de estratégia organizacional, está invariavelmente associada a temas comuns enquanto definição. Chaffee (1985) *apud* Mintzberg (2000) relaciona uma série de temas comumente associados à definição de estratégia.

- A estratégia é de natureza complexa;
- Diz respeito à organização e ao ambiente;
- Afeta o funcionamento da organização;
- Envolve questões relativas ao caminho planejado, bem como do processo de se determinar este caminho;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- A estratégia envolve toda a organização, da alta cúpula até os níveis operacionais;
- A estratégia abrange o exercício de conceituação e análise da realidade.

Mintzberg (2000) classifica os conceitos de estratégia em cinco categorias, que são conhecidas pelos seus nomes em inglês como os 5 P's. São elas: *Plan* (plano), *Pattern* (padrão), *Position* (posição), *Perspective* (perspectiva), e *Ploy* (estratagem).

Como plano, a estratégia é vista como um processo determinístico, como uma reação de causa e efeito, no qual uma determinada atitude desencadeia eventos e culmina com um determinado resultado. É uma visão positivista de construção de futuro, estruturada sobre o que a própria organização é capaz de articular, é uma postura pretendida.

Enquanto padrão, a estratégia consiste da adaptação do plano às circunstâncias, ou seja, faz-se correções no rumo planejado conforme emergem novas situações que não haviam sido previstas. Enquanto a estratégia como plano é a idealizada, a estratégia como padrão é a efetivamente realizada.

Como posição, a estratégia exprime a ideia de combinar produtos e mercado de uma maneira única. A posição estratégica é dada pelo conjunto de atividades que

resulta nesta combinação específica de caráter exclusivo da organização que se modelou neste formato. Não apenas única, mas necessariamente valiosa.

A estratégia como perspectiva significa como as coisas são feitas. É o modo fundamental como as atividades do negócio estão estruturadas e interconectadas.

Como estratagema, a estratégia é sustentada pelo valor da imprevisibilidade diante dos adversários, ou seja: não deixar claro, ou mesmo ludibriar de modo a não poder ter suas ações antecipadas pela concorrência. Este modo da estratégia preserva a empresa evitando que os adversários consigam entendê-la para superá-la.

Organizacionalmente, a estratégia começa em entender, o princípio fundamental que leva a necessidade de existência da organização em questão. Independente dos objetivos financeiros ou das aspirações ambiciosas da gestão, a organização não existe se não tiver uma serventia para seus clientes e não perdura se não oferecer vantagens. Isso é a definição do negócio.

Usando o modelo de Luce e Rossi (2002) se tem que “[...] o ponto de partida é um estado ou uma situação genérica, às vezes um tanto abstrata, que finaliza com uma dimensão de concretude evidente”. Logo, cada passo subsequente deve ser mais bem estruturado e objetivo, indicando cada vez aspectos mais específicos do plano.

Seguindo esta linha de pensamento tem-se o segundo passo para ajudar a definir a estratégia da empresa: formular a missão. Três importantes pontos precisam ser claramente entendidos neste ponto, e a missão deve ser capaz de responder a estas indagações. O que é ou faz a organização, como ela irá desempenhar seu papel, e para quem. Estas perguntas são parte importante da estratégia, pois constituem o autoconhecimento da organização. Mesmo que ainda em um âmbito mais genérico, as respostas ajudam a definir, principalmente, o que a organização não faz, restringindo expressivamente o número de possíveis desvios de entendimento sobre a organização.

Neste momento também devem ser definidos valores importantes para a organização, comumente denominados como princípios organizacionais. A definição dos princípios cria ideais que servem para guiar todas as decisões. Eles são ponto de partida ou filtro para as atitudes que se deseja tomar, ou mesmo para a consequência destas. Eles definem o que é importante ou prioritário, não como um objetivo, mas como um valor essencial, que pode ser observado no dia-a-dia, e permear cada uma das atividades. Devem ser colocados em conjunto com a missão, pois isolados não fazem sentido. Este conjunto de definições é denominado Constituição da organização (LUCE e ROSSI, 2002).

O próximo passo pretende definir a perspectiva de futuro da organização. É uma etapa ainda difícil de ser quantificada, mas reflete posições e estados mais concretos da empresa. Como balizador, pode-se dizer que ele deve ser capaz de alinhar as decisões servindo de ponto alvo para o desenrolar de todas as atitudes. Como métodos praticáveis para este exercício de vislumbrar o horizonte organizacional futuro, existem duas propostas distintas. Uma delas é a definição da Visão, enquanto a outra é a Intenção Estratégica.

A visão tem o intento de estabelecer uma meta clara e concisa com a realidade, apesar de abrangente. Este objetivo é normalmente de longo prazo, e deve ser perseguido, alcançado e renovado para um novo período. Todavia, diversos elementos da visão podem ser encontrados em outras etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico, e o que é trazido de novidade, um horizonte futuro, pode ser preenchido com a intenção estratégica. A meta da intenção estratégica também deve ser clara, mas deve estar “muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa” (LUCE E ROSSI, 2002), deve ser planejada para um horizonte de dez anos e seus propósitos são quase utópicos. Comumente leva em sua formulação expressões como “ser a melhor”, “ser a maior”, “ser o principal”, etc. Seria o seu momento de crescimento absoluto, dentro do imaginário dos gestores. Assim como um barco navegando para o norte, perseguir um objetivo muito distante, talvez até utópico, é uma orientação, uma direção que indica o rumo a ser tomado, fazendo com que a organização não navegue em círculos evitando a estagnação.

Ainda ambientada na proposição de Luce e Rossi (2002), a formulação do plano estratégico avança agora para um momento ainda mais concreto, o analítico, no qual dados passam a ser peças chaves para a sequencia do planejamento. Esta etapa irá respaldar as decisões subseqüentes, servindo de suporte para defender e priorizar as medidas que serão efetivamente tomadas. Duas propostas para lidar com este momento são a análise SWOT, que visa analisar o cenário externo e interno, e a matriz SWOT, que sintetizará os dados da análise facilitando o entendimento e a priorização das ações.

A análise SWOT (Figura 1) contempla o cenário organizacional em dois ambientes: externo e interno. Internamente trata dos pontos fortes (S) e fracos (W) da organização. São pontos sobre os quais a organização tem poder e que tem um baixo grau de dependência com fatores externos. Por conta disso, podem reverter ou anular seus pontos fracos e buscar aproveitar seus pontos fortes no que prover melhores resultados. Externamente trata das oportunidades (O) e ameaças (A). Neste caso, a organização não tem domínio sobre estas circunstâncias, pois dependem em alto grau de fatores externos. Podem ser tomadas medidas preventivas, de modo a evitar possíveis impactos de ameaças, mas a empresa sempre estará exposta, em maior ou menor nível. As oportunidades surgem igualmente por meio de fatores externos e a empresa pode aproveitá-las buscando meios de identifica-las e atendê-las.

	Pontos positivos (ajudam)	Pontos negativos (atrapalham)
Ambiente interno	(S) Forças	(W) Fraquezas
Ambiente externo	(O) Oportunidades	(T) Ameaças

Figura 1. Tabela da análise SWOT

Fonte: adaptado de Machado, 2005 *apud* Alves *et al.*, 2007.

A matriz SWOT (Figura 2) divide os dados em quatro quadrantes, que tem por objetivo apresentar uma situação, que aponta posturas que devem predominar de acordo com o quadrante em que a empresa se encontrar. As situações são resultantes dos cruzamentos entre pontos predominantes nos pares Forças e Fraquezas, e Oportunidades e Ameaças. A predominância de pontos fortes e oportunidades apresenta a situação de (1º quadrante) desenvolvimento; ao prevalecerem os pontos fracos e as oportunidades esta está em situação de (2º quadrante) desenvolvimento; no caso de os pontos fortes e as ameaças predominarem, a organização está em situação de (3º quadrante) manutenção; enquanto que, se houver maior incidência de ameaças e pontos fracos, esta se encontra em situação de (4º quadrante) sobrevivência.

		Análise interna: predominancia de:	
		(S) Forças	(W) Fraquezas
Análise externa predominancia de:	(O) Oportunidades	Desenvolvimento	Crescimento
	(T) Ameaças	Manutenção	Sobrevivência

Figura 2. Tabela da matriz SWOT

Fonte: adaptado de Apostila Área Administrativa (2012).

1.2. INDICADORES DE DESEMPENHO

A complexidade de uma organização é tamanha que se torna um trabalho difícil alinhar as ações aos planos estratégicos. Um instrumento já estabelecido para a leitura e alinhamento dos diversos objetivos de uma empresa, são os indicadores de desempenho. Para Andrade (2009):

“[...] pode-se afirmar que indicadores de desempenho são métricas que permitem avaliar os resultados de algum processo com base nas entradas disponibilizadas e saídas geradas, pautada por um número de referência (meta)”. (ANDRADE, 2009, p.2).

A construção dos indicadores deve ocorrer pautada nos objetivos traçados no planejamento estratégico, e estes auxiliarão no monitoramento constante do cumprimento das metas previamente estabelecidas. Andrade (2009) cita três propostas atuais de construção de indicadores, nas quais são considerados aspectos além da dimensão financeira:

“[...] a) o Balanced Scorecard - BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997); b) o Prêmio Malcolm Baldrige para reconhecimento das organizações que apresentam um desempenho de excelência criado pelo governo dos Estados Unidos em 1987 e; c) o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, organizado e gerenciado pela Fundação Nacional da Qualidade, fundada em 1991”. (ANDRADE, 2009, p. 2).

Cada uma das três propostas com suas peculiaridades e abordagens distintas propõem diferentes formas para estruturar indicadores de desempenho. Nos prêmios (Malcolm Baldrige e PNQ), não há um modelo propriamente dito. Eles elencam pontos relevantes para a gestão que levam à elaboração de indicadores. São seus critérios de avaliação que trazem uma estrutura que pode ser utilizada para o acompanhamento e gestão do desempenho. Já o BSC, este sim é um modelo, com detalhes e sequência de realização, propicia domínio sobre a

estratégia desenhada por meio de seus indicadores balanceados e encadeados. Sua proposta não é excludente com a avaliação dos prêmios citados.

O Prêmio Malcolm Baldrige é um importante emblema norte-americano, que tem por objetivo incentivar o aumento da competitividade e eficácia das organizações dos EUA por meio da promoção das melhores práticas (ANDRADE, 2009). São utilizados sete critérios para a avaliação e premiação das organizações: (1) Liderança; (2) Planejamento Estratégico; (3) Foco no Cliente; (4) Análise, medição e gestão do conhecimento; (5) Foco na Força de Trabalho; (6) Foco na operação; e (7) Resultados comerciais. (tradução livre de NIST, 2013-2014).

Já o PNQ elenca doze aspectos em sua avaliação. Alguns deles muito semelhantes aos que aparecem no prêmio Baldrige:

“1. Aprendizado organizacional; 2. Visão sistêmica; 3. Agilidade; 4. Inovação; 5. Visão de futuro; 6. Liderança e constância de propósitos; 7. Foco no cliente e no mercado; 8. Responsabilidade social; 9. Gestão baseada em fatos; 10. Valorização das pessoas; 11. Abordagem por processos e; 12. Orientação para resultados.” (FREIRE, 2009 *apud* ANDRADE, 2009, p. 3).

O BSC encadeia objetivos em uma sequencia de causa e efeito que culmina com resultados financeiros. O ponto chave para sua formulação é a tradução da estratégia de modo a construir indicadores legítimos (tanto genéricos quanto únicos, adequados a cada especificidade, mas que sejam realmente necessários). Por serem claros e objetivos, são facilitadores da disseminação do plano estratégico. Durante sua construção, os indicadores balanceados proporcionam diretrizes genéricas, e vão se firmando como um processo conciso e concreto. São desenvolvidos dentro de, pelo menos, quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo de negócio e do aprendizado/crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

O modelo do *Balanced Scorecard* será o modelo utilizado na implantação do plano estratégico na Empresa Y. Nesta situação, seu conjunto de características voltadas ao longo prazo com potencial de alinhamento da estratégia em uma direção clara e sem ambiguidades é entendido como adequado e suficiente para a realização de um planejamento estratégico bem sucedido.

1.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

Estando os aspectos filosóficos e analíticos da formulação estratégia estabelecidos, é necessário integrar o Plano Estratégico com alguma ferramenta de gestão capaz de transformar seus diversos aspectos em ações relevantes e correlacionadas. O *balanced scorecard* apresenta em seu método de desenvolvimento relações de causa e efeito entre as perspectivas e indicadores adotados que integra as diferentes perspectivas organizacionais e tem entre seus objetivos o de gerar valor a longo prazo, superando problemas de métodos estruturados apenas em indicadores financeiros, que comumente restringem sua visão a prazos consideravelmente inferiores, podendo não preparar a organização para competir em um futuro.

O conjunto teórico oferecido pelo BSC está amparado em não exaurir os recursos da empresa no curto prazo, consumindo-os de maneira imprudente visando otimizar o retorno financeiro imediato. Dentre estas atitudes condenáveis pelo modelo encontram-se a redução da qualidade ofertada, aumento de preço sem oferta de maior valor, corte excessivo de custos, redução de investimentos (ocasionalmente terem horizontes de retorno muito longos, ou mesmo por serem entendidos como custos). Essas medidas geram retorno imediato e aumentam momentaneamente o retorno financeiro da empresa.

“Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e

controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado". (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

A manutenção das medidas imediatistas impede ou limita o crescimento da organização no cenário de longo prazo. Um dos principais causadores dessa visão temporalmente curta é a exclusiva observação da empresa por meio de indicadores de desempenho financeiro. Os *scorecards* balanceados não negam a importância dos indicadores financeiros, e inclusive os colocam como pontos alvo. A grande diferença encontra-se na consideração das outras três dimensões propostas (pelo menos, três), que foram criadas de maneira a estabelecer uma relação de causa e efeito.

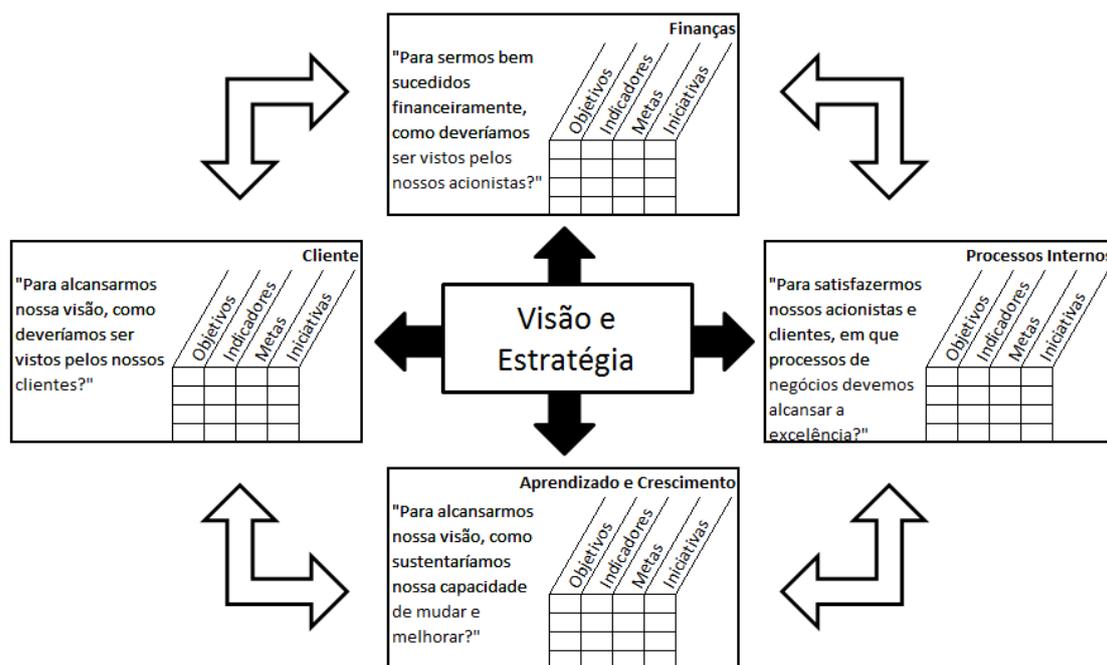


Figura 3. O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1996 *apud* Kaplan e Norton, 1997.

Ao serem propostos os elementos observados dentro de cada uma das dimensões, eles são interligados, de modo a fazer com que o resultado de um desencadeie resultados nos demais. Dessa forma, o bom desempenho nas

outras três dimensões acaba, por meio de uma série de relações de causa e efeito incutidas no BSC, resultando em um desempenho financeiro superior.

A tradução da visão e da estratégia é um processo que visa elaborar objetivos estratégicos específicos (ver Figura 3). Questões que anteriormente poderiam não estar tão claras ou serem ambíguas, passam a ser colocadas em seus significados mais concretos, em atitudes e medidas de fácil entendimento e de pouca ambiguidade.

Quando os objetivos são estipulados estes devem vislumbrar três a cinco anos no futuro e, caso atingidos, transformar a empresa. As metas precisam ser ousadas e desafiadoras e representar a descontinuidade na unidade de negócio, fazendo com que a organização mude profundamente. Metas financeiras ousadas farão com que as demais também o sejam, e exigirão o máximo de superação dos gestores.

1.3.1. As Quatro Perspectivas do BSC

O *Balanced Scorecard* tradicional está organizado em quatro perspectivas encadeadas. Logo, ações que sejam tomadas nas dimensões mais de base, irão refletir consequências em direção à perspectiva financeira. Como pôde ser observado, apesar das críticas à idolatria das medidas financeiras para gestão organizacional, um dos principais pontos do BSC não é a retirada da perspectiva financeira, mas sua colocação como dependente de outras dimensões. Isso evita atitudes que visem resultados financeiros rápidos a qualquer custo, pois passa a indicar uma maneira sustentável de serem obtidos os resultados desejados.

1.3.2. A Perspectiva Financeira

Por conta da ligação inerente que as demais dimensões deverão ter com os objetivos financeiros, a perspectiva financeira é a primeira a ser construída. Na tendência natural dos *scorecards*, os objetivos financeiros serão o ponto

final de convergência de todas as ações propostas. Kaplan e Norton (1997) tornam isso evidente ao afirmarem que “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Em geral, objetivos financeiros contemplam a lucratividade, o retorno sobre os ativos e o aumento de receita. Dentro do BSC é possível e recomendada a especificação dos indicadores e variáveis que levarão ao atingimento destes objetivos. Garante-se, pois, a homogeneidade quanto à interpretação da estratégia e seus objetivos, uma vez que o desenvolvimento dos vetores adequados resulta em uma clara expressão da forma como os objetivos serão alcançados.

Para serem definidos vetores financeiros Kaplan e Norton (1997) propõem uma matriz que cruza estratégias ligadas à fase da empresa a temas estratégicos (Figura 4). São três as fases em que uma empresa pode se encontrar:

- **Crescimento:** as organizações em crescimento encontram-se no início de seus ciclos de vida, possuem grande potencial de crescimento, mas ainda precisam investir muitos recursos para se desenvolverem. É essencial que desenvolvam seus relacionamentos com os clientes, e invistam fortemente em sua estrutura e produtos, sem visar retornos no curto prazo. É possível que operem com fluxos de caixa negativos. Objetivos globais são os percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas em determinados mercados.
- **Sustentação:** organizações em fase de sustentação precisam manter sua posição no mercado, o que significa que devem manter investimentos para seguirem acompanhando o contexto em que estiverem inseridas. É esperado que também continuem a crescer, mas não na mesma proporção das empresas da fase de crescimento. Empresas em fase de sustentação devem auferir retornos expressivos sem ser consumida no processo.

- **Colheita:** a fase de colheita é o momento em que os retornos financeiros imediatos são priorizados com relação aos investimentos. Estes são atrativos apenas no caso de gerarem resultados rapidamente. Empresas nesta etapa não justificam investimentos que visem o seu crescimento, apenas o suficiente para manterem a estrutura ativa provendo os retornos adequados.

E são três os temas estratégicos levantados por Kaplan e Norton (1997, p.55) em seu livro: aumento e mix da receita; redução de custo/aumento de produtividade; utilização dos ativos. Esta combinação resulta em temas que auxiliam na escolha e definição dos vetores de desempenho financeiro para a unidade de negócio.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custo/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da unidade de negócio	Crescimento	-Aumento da taxa de vendas por segmento -Percentual de receitas gerado por novos produtos, serviços e clientes	-Receita/Funcionário	-Investimento (percentual de vendas) -P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	-Fatia de clientes e contas-alvo -Vendas cruzadas -Percentual de receita gerado por novas aplicações -Lucratividade por clientes e linhas de produtos	-Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes -Taxa de redução de custos - Despesas indiretas (percentual de vendas)	-Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) -ROCE por categoria chave de ativo -Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	-Lucratividade por clientes e linhas de produtos -Percentual de clientes não lucrativos	-Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	-Retorno -Rendimento (throughput)

Figura 4. Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Conforme apresentado na matriz de medição dos temas financeiros estratégicos (Figura 4), existem certos vetores que surgem desta combinação. Estes vetores são formas de medição que expressam a estratégia de forma quantitativa e objetiva.

A perspectiva financeira apresenta-se, portanto, na forma de seus objetivos de longo prazo, que são os responsáveis por gerarem retornos aos investidores, sendo que sua consecução ocorrerá por meio da sequência de ações relacionadas aos processos financeiros, orientadas pelos vetores. Quanto às perspectivas que serão desenvolvidas adiante, “toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios” (KAPLAN E NORTON, 1997).

1.3.3. A Perspectiva dos Clientes

Antes de a organização olhar para dentro de si mesma e melhorar seus processos internos, esta deve entender o que seu cliente deseja e quais objetivos lhe são interessantes desenhar para atender aos objetivos financeiros traçados. Nessa perspectiva é importante retomar a concepção da missão e da visão ou intenção estratégica. Estas formulações permitirão orientar a elaboração dos objetivos, na medida em que esclarecem aspectos como em quais mercados a empresa deseja atuar e como ela irá se posicionar.

A escolha de segmento de mercado é etapa importante do processo. É preciso saber quais clientes a empresa pretende atender. Kaplan e Norton (1997) mencionam que “a essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer”. Nem sempre é viável estrategicamente atender a todos os segmentos de clientes, pois neste processo corre-se o risco de os objetivos e vetores estratégicos não se somarem, e a empresa não atender os segmentos alvos adequadamente.

A segmentação do mercado que se deseja atender pode ocorrer por meio da relação entre o custo e o valor oferecido ao cliente. O estreitamento de relação e a qualidade oferecida podem pesar de maneiras diferentes na avaliação dos clientes que são atendidos, e o valor pago tem um reflexo maior para os que não reconhecem os diferenciais agregados.

Apesar de a redução de custos ser uma necessidade constante, uma empresa que mantenha muitos diferenciais dificilmente conseguirá preços para atender seus clientes menos exigentes. O foco em preço e o foco no valor oferecido são antagônicos, e podem enfraquecer a estratégia da unidade de negócio no caso da ambição em atender os dois extremos.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Figura 5. A perspectiva do Cliente – *Medidas Essenciais*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Após esclarecer as questões de seus segmentos de mercado, a organização precisa formular seus objetivos e indicadores específicos. Kaplan e Norton (1997) apresentam dois conjuntos de medidas: o primeiro é o das medidas essenciais (Figura 5), utilizadas por quase todas as empresas, são mais amplas e genéricas; já o segundo grupo contém vetores específicos – denominados diferenciadores – desenhados sob as necessidades individuais da organização em questão. O grupo de medidas essenciais é comumente composto pelos indicadores de:

- **Participação de mercado:** o grupo de clientes ou segmentos de mercado devem ser conhecidos. Fontes estatísticas setoriais e do governo podem ajudar a estimar o tamanho do mercado. A participação também pode ser medida dentro da conta de cada cliente individualmente, pois pode ser interessante saber se estes estão demandando menos serviços do mercado como um todo ou se foi reduzida a participação dentro do próprio cliente.
- **Retenção de clientes:** consiste em manter os clientes já existentes. Podem contar com vetores que indiquem a fidelidade individual de cada cliente, mostrando o crescimento de novos negócios com estes.
- **Captação de clientes:** indica a velocidade que a empresa consegue atrair novos clientes, tanto em termos relativos quanto absolutos. Pode ser medida pelo número de novos clientes, ou pelo total de vendas a novos clientes. O aproveitamento de ações de marketing pode ser mensurado na relação entre o volume total faturado com novos negócios por unidade monetária despendida com a captação.
- **Satisfação de clientes:** este aspecto é de extrema importância, pois é determinante tanto para a captação quanto para a retenção de clientes (ver Figura 5). Para Kaplan e Norton (1997), “somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição”. A pesquisa de satisfação deve ser sistemática e, mesmo que alguns clientes o façam espontaneamente, a empresa não deve contar com esta proatividade por parte de todos os seus clientes.
- **Lucratividade de clientes:** o sucesso nas quatro medidas essenciais ainda não garante clientes lucrativos. O objetivo de lucratividade é importante, pois ajudará a determinar como os demais objetivos devem ser construídos respeitando a lucratividade esperada. A matriz de segmentos-alvo e lucratividade dos clientes (Figura 6) apresenta posturas habituais para a empresa tomar frente a quatro grupos de clientes.

Clientes	Lucrativo	Não Lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento não-específico	Monitoração	Eliminação

Figura 6. Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Clientes localizados na diagonal principal são mais fáceis de enquadrar, pois apresentam as situações de retenção e eliminação por motivos evidentes. Os casos mais particulares ocorrem na diagonal secundária. Pode-se observar que clientes dentro do segmento-alvo da empresa, mas que não são lucrativos, devem ser transformados. Normalmente clientes novos têm um potencial lucrativo ainda não atingido e a postura é de acompanhamento para que este potencial se realize. No caso de serem clientes antigos, algumas ações devem ser tomadas para conduzir esta transformação, tais como revisão do produto, ou do preço. Clientes em segmento não específico da unidade de negócios, mas que são lucrativos devem ser mantidos, mas constantemente monitorados. Pequenas mudanças no padrão da relação podem torna-la não lucrativa, e a organização precisa estar pronta para agir neste momento evitando ou conduzindo de maneira adequada a mudança ou contando a relação com o cliente.

Estando os vetores essenciais definidos, o conjunto dos vetores diferenciadores é o que proporcionará o caráter único da empresa. Eles irão apontar como ela irá perseguir os indicadores do primeiro grupo, ou seja, o que a organização oferecerá aos seus clientes para alcançar os desejados níveis de satisfação, retenção, captação e participação de mercado. Estes atributos apresentados pelo fornecedor aos seu clientes é denominado Proposta de Valor (Figura 7), e podem ser agrupados de acordo com as três seguintes categorias:

- **Atributos dos produtos e serviços:** são atributos inerentes do que é oferecido pela unidade de negócios, tais como a funcionalidade, o valor e a qualidade.

- **Relacionamento com os clientes:** abrange questões de tempo, e comodidade do cliente. Tais como o tempo de reposta/entrega, o tratamento que este cliente recebe e seu conforto em realizar uma compra.
- **Imagem e reputação:** nesta dimensão a unidade de negócios precisa saber como ela quer ser enxergada por seus clientes e precisa conseguir transformar em vetores para medir se o enquadramento esta conforme o objetivo traçado. Aqui cabem os diversos fatores intangíveis que a marca desperta em seus consumidores.

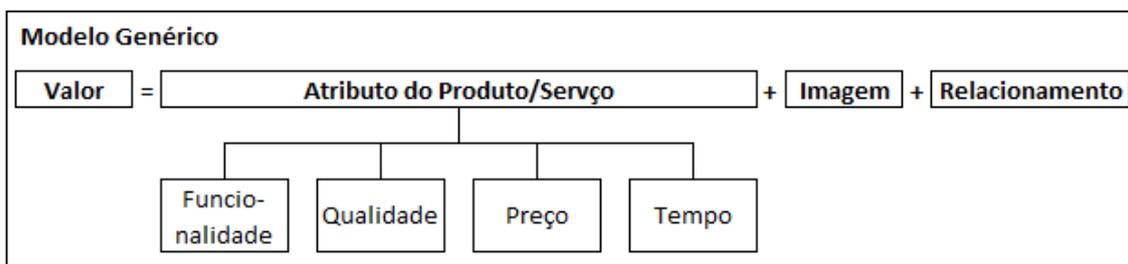


Figura 7. Proposta de Valor – Modelo Genérico

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Ao final da formulação da perspectiva do cliente espera-se que a empresa tenha claros os segmentos-alvo nos quais irá atuar. O conjunto dos vetores de medidas essenciais já devem ter sido definidos e a empresa deve ser capaz de identificar quais características os clientes em seus segmentos-alvo valorizam.

1.3.4. A Perspectiva dos Processos Internos

Após entender o que a organização deseja conseguir em seu mercado, é necessário que esta alinhe e desenvolva seus processos internos para suportarem o cumprimento dos objetivos estabelecidos na perspectiva dos clientes. É comum que as organizações desenhem seus objetivos dentro da perspectiva de processos internos apenas após estarem com os objetivos e medidas financeiros e de clientes estruturados. Deste modo os processos

internos estarão alinhados à estratégia, não sofrendo desvios com objetivos que não impactam nas concepções realizadas nas perspectivas anteriores.

Uma importante etapa do *Balanced Scorecard* presente na perspectiva de processos internos é o processo de inovação. A *priori* as organizações acreditavam que o processo de inovação deveria estar separado do curso normal das atividades e processos da organização. Esta prerrogativa mostrou-se ineficiente frente às propostas trazidas a tona com o BSC. Apesar de a simples melhoria de processos, tais como a otimização de tempos e a redução de custos, aumentarem as chances de sobrevivência, estas não geram vantagens competitivas que sejam distintas e sustentáveis.

A cadeia de valores dos processos internos (Figura 8) deve seguir uma ordem, que se inicia com o processo de inovação, segue com os processos de operações, e se conclua com os processos de pós-venda. Em vistas de atender aos objetivos da perspectiva dos clientes, processos inteiramente novos podem precisar ser estruturados. Neste momento a organização precisa estar livre para pensar e criar, observando sim suas capacidades, no entanto os processos atuais não devem ser balizadores para a definição dos objetivos, mas serem influenciados por estes.

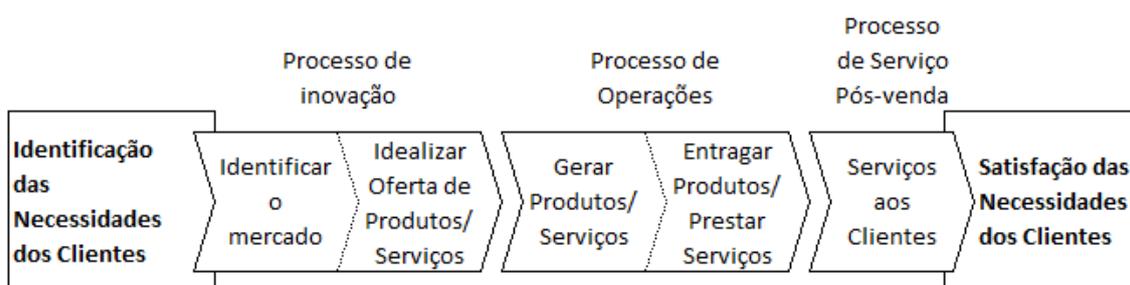


Figura 8. Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Ao aplicarem o *Balanced Scorecard* na prática, Kaplan e Norton (1997) perceberam que a inovação é um processo interno crítico e além de merecer grande atenção e avaliadores próprios, deve ser concebida dentro do próprio ciclo dos processos internos afetando as etapas subsequentes. A inovação representa a onda longa de criação de valor, assegurando à organização o

potencial em criar e oferecer valor no futuro, por meio de novos produtos e mercados. Já os processos operacionais, representam a onda curta, surtindo efeito presente através dos produtos e mercados já atingidos. Os dois momentos são complementares, devendo ser adotados em sincronia, assegurado o tipo de empresa e sua estratégia.

A reflexão que deve guiar o pensamento da inovação é citada por Kaplan e Norton (1997) como a busca não por satisfazer ou encantar o cliente, mas sim por surpreendê-lo. Duas indagações devem ser feitas em vista de proporcionar capacidade de inovação à empresa.

- Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
- Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

(HAMEL E PRAHALAD, *apud* KAPLAN E NORTON, 1997, p. 104).

Há um consenso quanto à dificuldade em relacionar medidas eficientes e precisas entre processos de inovação e seus resultados. Tanto por viabilidade técnica/financeira, pela dificuldade em coletar e lidar com todas as informações que seriam necessárias para traçar uma medida ótima, quanto pela subjetividade inerente ao processo de inovação, que pode ser longo, difuso e apresentar diversas características de difícil medição.

Apesar disso, sua importância não deve ser subestimada, a criação de vetores e objetivos de inovação é fundamental para o entendimento e gestão desta área. Existem meios básicos, mas adequados para iniciar esta medição:

- Percentual de vendas gerado por novos produtos;
- Percentual de vendas gerados por produtos proprietários (sob patente);
- Lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes; também lançamento de novos produtos em comparação com o planejamento;

- Capacidades técnicas do processo de produção (densidade de chips que poderiam ser produzidas numa lâmina de silício);
- Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos.

(KAPLAN E NORTON, 1997, p.106).

Com a onda longa tendo sido desenhada e seus objetivos esclarecidos, é necessário cuidar das operações presentes. Para estas é comum o uso de medidas financeiras e contábeis para avaliar os custos dos processos, mas atualmente tem-se a consciência em complementá-las com medidas de qualidade e tempo de ciclo. Estas medidas poderiam ser tomadas por medidas genéricas, pois encontrarão grande aproveitamento em diversos tipos de organização.

Todavia é igualmente importante que medidas próprias da unidade de negócios, e talvez até de caráter único, sejam desenvolvidas visando suas peculiaridades e fatores críticos. Algumas dessas podem ser: a precisão, a clareza, o desvio de padrão, o consumo de um determinado recurso, a velocidade, entre diversas opções que podem ser necessárias para a concepção de objetivos alinhados à estratégia.

A fase final, pós-venda, como o próprio nome sugere, são as atividades realizadas após a ocorrência que gerou o resultado entre a organização e seu cliente. Este é um momento importante para a manutenção e fidelização do cliente. Alguns dos parâmetros utilizados nos processos operacionais podem ser aproveitados nos processos de pós-venda de maneira análoga ao que ocorre com os produtos/serviços principais da organização.

Neste âmbito encontram-se as garantias, os atendimentos e suportes, trocas e manutenções, revisões. Em suma, processos que estejam atrelados ao produto/serviço principal, de forma a melhorar ou completar a experiência vivida pelo cliente quando em contato com este.

1.3.5. A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento traz o suporte para que haja inovação e criatividade na organização. Também é importante para trazer melhorias a processos existentes e capacitar funcionários para assumirem maiores responsabilidades e conduzirem o crescimento organizacional. Por ser a base para as três perspectivas anteriores, os objetivos de aprendizado e crescimento deverão fornecer a infraestrutura necessária à suas realizações.

É interessante destacar que, se uma organização é avaliada apenas por seu desempenho no curto prazo, esta normalmente não encontrará argumentos para suportar investimentos em sistemas, processos e capacitação de seu pessoal. O que ocorre é que o retorno deste tipo de investimento tende a ocorrer além do exercício vigente e pode ser de difícil medição. Neste sentido a despesa ocorre muito antes do resultado o que, no curto prazo, se utilizados apenas métodos contábeis, que apropriam as despesas ao exercício presente, faz com que o corte de investimentos se pareça muito com um corte de custos.

O conjunto básico de medidas para a perspectiva de aprendizado e crescimento é apresentado dentro de três principais categorias (KAPLAN E NORTON, 1997). Cada uma delas tem um importante papel no BSC e devem servir de guia para a elaboração dos objetivos associados à estratégia já definida, são elas:

- Capacidades dos Funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Como composição das capacidades dos funcionários, é comum o uso de três medidas essenciais: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Elas são apresentadas em uma relação de causa e efeito (Figura 9) na qual a satisfação dos funcionários reflete em retenção e produtividade, e ambas em resultado.

O ânimo e a satisfação com o trabalho são fatores que aumentam o rendimento dos funcionários em suas atividades. Este fator é especialmente importante de ser observado nas empresas em que os funcionários que atendem o cliente são os que ganham menos que os demais e que são menos habilitados. A medição do nível de satisfação pode ser realizada com entrevistas em períodos definidos a grupos de funcionários ou, quando viável, com todo o corpo de funcionários.

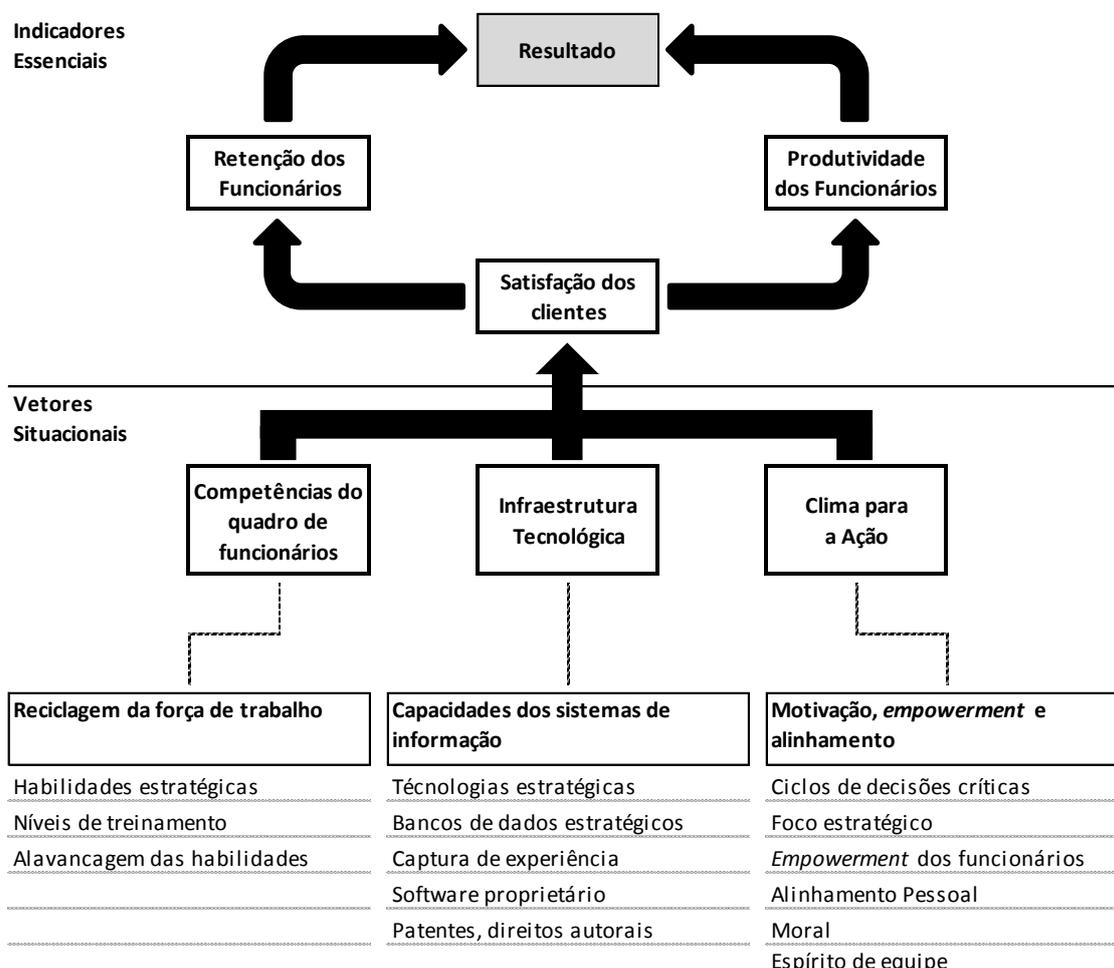


Figura 9. Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento e Vetores situacionais do Aprendizado e do Crescimento.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

O nível de retenção de funcionários é costumeiramente medido sobre a rotação de pessoas-chave. Pessoas que a empresa deseja manter a longo

prazo normalmente recebem investimento, e esta deve dedicar-se a manter um baixo nível de rotatividade para estes funcionários. Um alto nível de retenção assegura um investimento duradouro e com resultados mais extensos.

A medição do nível de produção dos funcionários ocorre pelo rendimento agregado em todas as áreas que estes atuem. É refletida, por exemplo, pelo grau de inovação, pela melhoria dos processos, pela satisfação dos clientes ou pela quantidade de funcionários necessária a determinada atividade. Medidas básicas que podem ser adotadas são totais sobre o número de funcionários (exemplo: receita por funcionário, vendas por funcionário, produção por funcionário). Ela reflete a capacidade de uma empresa dado o seu número de funcionários.

Medidas de produção por funcionário podem ser esclarecedoras, mas deixam várias lacunas. Na medida em que o volume de atividade aumenta sem a necessidade do aumento de pessoas, isso significa maior produção por funcionários. Mas é interessante combinar a esta medida outros tipos de indicadores, pois deve-se evitar mecanismos que contornem o indicadores, como a terceirização ou eventuais demissões injustificadas, de modo que possam se refletir na produção futura.

Tanto a produção, quanto a retenção são resultados do bom acompanhamento sobre o grau de satisfação dos funcionários. Este objetivo de satisfação, por sua vez, é produto da combinação de três conjuntos de vetores (Figura 9), são eles:

- **Reciclagem da força de trabalho:** os funcionários devem ser capacitados para que realizem suas atividades além do nível operacional. Opiniões e trabalhos proativos são importantes para o desenvolvimento da empresa. A unidade de negócios precisa reciclar os funcionários para que estes tenham as habilidades e competências que lhe são importantes, e nas funções que são exigidas. Podem ser adotadas medidas como o percentual de funcionários com a qualificação desejada para sua função.

- **Capacidades dos sistemas de informação:** as informações disponíveis na empresa precisam ser precisas e completas. Quanto maior a qualidade das informações, maior será a qualidade das decisões e projetos. A disponibilidade de ampla gama de informações precisas facilita a criatividade e o sucesso das atitudes tomadas pelos funcionários, além de permitir que estes saibam o quanto suas atividades e propostas impactam na organização. Algumas medidas que podem ser adotadas são, por exemplo, de processos cobertos em tempo real, tempo para elaboração de informações estratégicas ou informações disponíveis automaticamente comparadas com as informações que devem ser compostas.
- **Motivação, empowerment e alinhamento:** além de serem capacitados e terem boas ferramentas disponíveis, os funcionários precisam ser estimulados a serem criativos, darem sua opinião e tomar a iniciativa. A cultura de valorizar estas atitudes torna-as mais frequentes e cada vez mais qualificadas. É importante que ideias boas e que foram implantadas sejam divulgadas. Medidas como o número de sugestões e comparações com o número de implantações são bons indicadores para representar a participação dos funcionários e sua qualidade.

Por fim, dado o caminho de elaboração da estratégia, concebida de forma filosófica e primariamente abstrata, nota-se que sua concretização é possível e fiel por meio dos objetivos e vetores de desempenho propostos pelo *Balanced scorecard*. A principal característica capaz de traduzir fidedignamente a estratégia em uma execução do plano estratégico é obtida por meio da relação de causa e efeito que perpassa quatro diferentes perspectivas. O resultado pode ser reconhecido na dimensão financeira, todavia, a construção desse resultado é decorrente de resultados no mercado (clientes) e outros indicadores de tendência, relativos aos processos internos e ao aprendizado e crescimento da organização.

No próximo capítulo, Serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados em conjunto com o material teórico aqui descrito, para formular o plano estratégico da Empresa Y.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico em uma organização brasileira, caracterizada legalmente como EPP e atuante do mercado de eventos nacional e regional. Inicialmente, na sessão 2.1, o método de pesquisa-ação é descrito e sua utilização é justificada para a aplicação em questão. Em seguida, na sessão 2.2, são apresentados os recursos utilizados e a forma como foram organizados para o estudo. Por fim, na sessão 2.3, é apresentado o roteiro que foi seguido, comentando as etapas e algumas dificuldades enfrentadas.

2.1. PESQUISA-AÇÃO

Para a realização do trabalho, como conjunto de técnicas de abordagem e interação com o objeto de estudo, foi utilizado o método de pesquisa-ação. De acordo com Tripp (2005), não se sabe ao certo quem foi o responsável pela criação da pesquisa-ação. Também é pouco provável que venha a ser descoberto, pois as pessoas sempre investigaram a prática com o intento de aprimorá-la. Ao certo ela já é utilizada em administração, pelo menos, a partir do final da década de 1940 e início de 1950 (COLLIER *apud* TRIPP, 2005).

Assim como técnicas assemelhadas (demais métodos de investigação-ação) para se estudar e construir a prática, a pesquisa-ação obedece a um ciclo oscilante entre a prática e a investigação a respeito desta (Figura 10). Este ciclo lembra bastante o diagrama do PDCA utilizado em várias atividades na prática administrativa.

Neste ciclo percebe-se que todas as fases do processo estão interligadas. Mas o que não fica evidente na representação gráfica é que estas etapas devem ocorrer repetidamente ao longo de todo o processo. Talvez uma figura com o potencial de expressar esta ideia fosse a de uma mola em espiral (Figura 11), no qual cada volta representaria um ciclo, mas o novo ciclo que se iniciaria utilizaria dados, melhoras e premissas já obtidos para desencadear um

novo, e assim sucessivamente. A direção percorrida pelos ciclos representaria a melhora da prática.

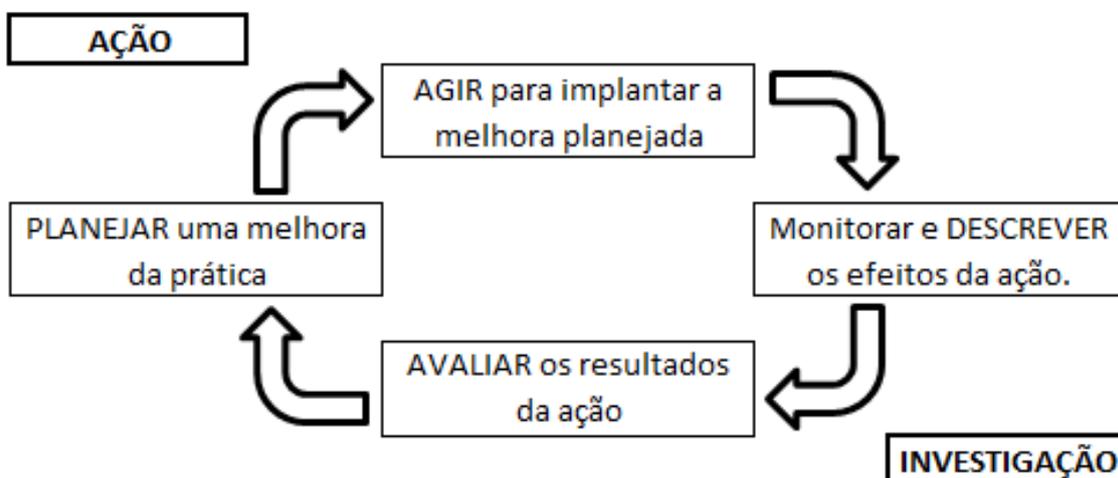


Figura 10. Representação em quatro frases do ciclo básico da investigação-ação.

Fonte: adaptado de Tripp, 2005

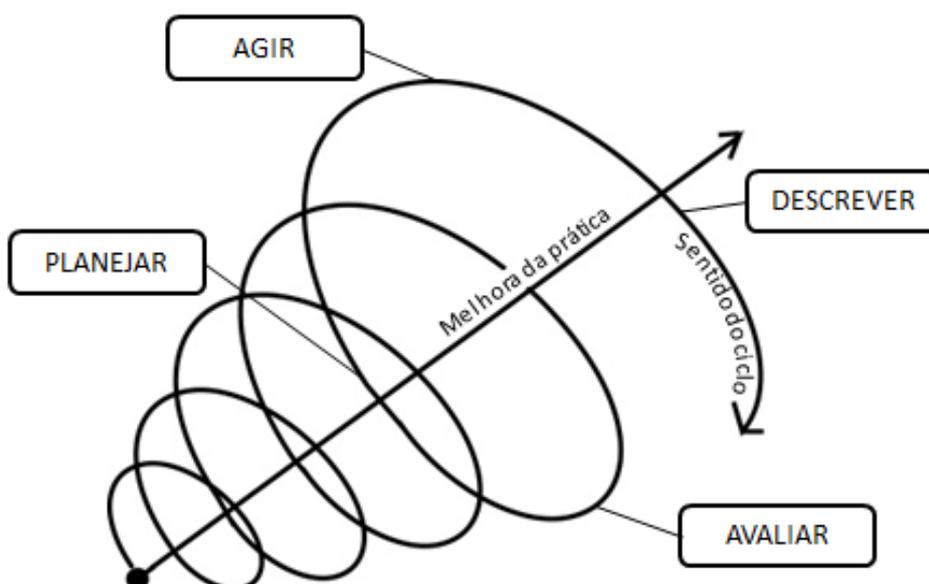


Figura 11. Representação dos ciclos contínuos do processo básico da investigação-ação.

Fonte: elaborado pelo autor com base na descrição de Tripp, 2005.

Faz-se necessário ressaltar que, em decorrência do período de realização deste trabalho, não houve tempo de concluir a implantação das decisões tomadas. Em decorrência disso, também não pode ser realizada uma avaliação dos resultados de forma objetiva, tendo sido esta explicitada apenas por meio das percepções dos membros do GPE.

É inerente à pesquisa-ação estar entre a prática rotineira e a pesquisa acadêmica. Tripp (2005) descreve o quão entrelaçados estão a pesquisa-ação e seu objeto:

“[...] embora a pesquisa-ação tenda a ser pragmática, ela se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional, principalmente porque a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática”. (TRIPP, 2005, p. 445).

Dentre diversas diferenças e semelhanças relacionadas por Tripp (2005), vale destacar algumas mais associadas a esta proposta de trabalho:

- “A pesquisa-ação deve ser contínua e não repetida ou ocasional”. Uma vez que o próprio processo altera o objeto, este apresentará características novas em uma segunda abordagem. Desta forma, não há como refazer o processo, mas sim continuá-lo. O diagrama da espiral (Figura 10) expressa bem a ideia de continuidade da pesquisa-ação,
- “A pesquisa-ação [...] é pró-ativa com respeito à mudança”. Ela quebra as amarras do processo reativo e repetitivo da prática ao introduzir elementos planejados e concebidos para sua melhora. Os dados levantados devem sempre ser os mais adequados, mas estão claramente limitados pela situação prática,
- “A pesquisa-ação é participativa”. Ela claramente envolve todos os que fazem parte do processo, tanto o pesquisador quanto os integrantes do objeto de pesquisa.

- “A pesquisa-ação sempre começa de algum tipo de problema”. Uma vez que se deseje a melhora, uma problematização deve ser realizada. Esta deve apontar, na prática, para o que está fora das conformidades para que possa haver uma intervenção no sentido de melhorá-la.
- “A pesquisa-ação é sempre deliberativa”. Ao interferir na prática, situações desconhecidas aparecem com frequência e são necessários julgamentos e decisões competentes para tentar encontrar a maneira mais eficaz e eficiente de promover a melhora. O aprimoramento gradual da prática muitas vezes incorre em tentativa e erro. O que não significa que as tentativas não devam ser bem embasadas e adequadas, mas em caso de erros, estes servirão de base para a continuidade da melhora.
- “A pesquisa-ação tende a documentar seu progresso”. Esta documentação não é tão rigorosa quanto a de uma pesquisa de fato, mas é superior ao produzido nas prática rotineira. Estes documentos podem ser, por exemplo, atas de reuniões, resultados de testes ou experiências, índices de desempenho, material elaborado durante o processo e resultados de pesquisas.

O alvo da pesquisa-ação é móvel, pois o processo de pesquisa ocorre simultaneamente à intervenção realizada por esta. Logo o objeto estará em constante mudança e isso levará ao processo de aprimoramento. Elliot (1994, *apud* Tripp, 2005) cita que há recursos teóricos para munir os práticos, mas também contrapõem afirmando que devem ser adaptados à situação na qual serão aplicados. Outro ponto importante a ser considerado é que a reflexão não é uma parte separada do processo, mas esta deve ocorrer durante todo o ciclo.

A prioridade do processo de pesquisa-ação, de acordo com Tripp (2005), é o aprimoramento da prática. O conhecimento gerado pelo processo deve ser conduzido pelo aprimoramento em si, e não deve tomar um rumo independente e desvinculado. Os resultados acadêmicos do processo estarão invariavelmente conectados à prática pesquisada e ao modo como a pesquisa-

ação será executada. Ainda para este autor, “ela é tão eficaz quanto as pessoas que a realizam”.

A implantação de algumas modificações pode apresentar resultado divergente do que se é esperado. Estes não devem ser aceitos, e servirão de base para a construção da melhoria mais adequada. Uma vez sabendo-se o que não funciona, deve-se buscar aquilo que resultará na melhora esperada encontrando e corrigindo as causas no insucesso.

Para que um acompanhamento evolutivo possa ser realizado, são necessários dados comparativos que possam indicar o estado de uma situação antes, durante e após a intervenção. Os dados de antes e depois, são fundamentais para a conclusão sobre a melhora da prática, enquanto os dados coletados durante, são relevantes para o acompanhamento do pensamento desenvolvido durante o processo, que viabilizará seu entendimento e avaliação.

Uma vez que os efeitos da pesquisa-ação não se limitam a apenas um indivíduo ela é necessariamente coletiva. Tripp (2005) apresenta quatro maneiras distintas de participação: obrigação, cooptação, cooperação, e colaboração. Para o propósito deste trabalho é necessário apenas ressaltar o modo de cooperação, pois esta é a situação encontrada no processo em estudo. Tripp (2005) descreve que a participação é considerada cooperativa quando:

“um pesquisador consegue que alguém concorde em participar de seu projeto, a pessoa que coopera trabalha como parceiro sob muitos aspectos (uma vez que é regularmente consultado), mas num projeto que sempre “pertence” ao pesquisador (o “dono” do projeto). A maioria das pesquisas para dissertação é desse tipo”.

Ainda para Tripp (2005), um projeto de pesquisa-ação deve se expandir como uma rede por toda a organização. Também como forma de promoção positiva, precisa abranger em sua meta o conjunto dos seguintes itens:

- 1 - tratar de tópicos de interesse mútuo;
- 2 - basear-se num compromisso compartilhado de realização da pesquisa;
- 3 - permitir que todos os envolvidos participem ativamente do modo que desejarem;
- 4 - partilhar o controle sobre os processos de pesquisa o quanto possível de maneira igualitária;
- 5 - produzir uma relação de custo-benefício igualmente benéfica para todos os participantes;
- 6 - estabelecer procedimentos de inclusão para a decisão sobre questões de justiça entre os participantes.

Por fim, o que se pretende com o uso deste método é sua versão mais técnica, ou seja, tomar um arcabouço teórico preexistente e seguir seus paços de ação para conduzir a intervenção na prática. Os paços serão adaptados à realidade da empresa estudada, e se constituirão de estudos diferentes e correlacionados, em especial o de Luce e Rossi (2002) e o de Kaplan e Norton (1997). Quanto à eficácia da pesquisa ação, Tripp (2005) defende que a literatura está cheia de histórias de êxito e que insucessos seriam provenientes da má aplicação do ciclo (Figura 10), e não do método em si.

2.2. ARRANJO DA ESTRUTURA DE TRABALHO

A realização do processo de intervenção está apoiada nas interações entre os sócios e o pesquisador. Estas interações foram divididas em três diferentes tipos, cada uma com o seu propósito: (1) reuniões presenciais pré-agendadas, (2) reuniões virtuais conforme conveniência, (3) e fórum em tempo integral por meio virtual. Cada uma delas está detalhada e justificada mais adiante.

Como início do roteiro de implantação, foi constituído o grupo de planejamento estratégico (GPE), integrado pelos principais líderes da organização, neste caso os quatro sócios. Este grupo foi o responsável por

conduzir a elaboração da estratégia e por propaga-la pela empresa. Existiam questões de curto prazo a serem tratadas, e como o propósito deste trabalho é apresentar a variação no resultado para poder confrontá-la com o método, serão definidos dois horizontes no plano estratégico: curto prazo, que contemplará decisões e perspectivas de até um ano; e longo prazo que contemplará as ambições de até dez anos. Para o *start* do planejamento, que neste caso contempla o período de execução do trabalho, as reuniões foram frequentes (semanais). Após a elaboração do plano e a construção das ferramentas de apoio, a frequência deverá ser reduzida apenas para serem realizados ajustes ou, esporadicamente, revisões mais completas, que provavelmente contemplarão um horizonte maior de tempo e não serão conduzidos por este trabalho.

Uma vez que não este trabalho não contempla a comparação objetiva dos resultados obtidos, fica orientado ao GPE, para que em seis meses após a implantação das ações aqui descritas, sejam realizados comparativos cruzando os dados evolutivos de antes e depois da implantação. A comparação evolutiva dos indicadores é uma forma de fazê-lo, mas para também pegar dados anteriores, pode-se refazer a análise e a matriz SWOT, comparando os resultados obtidos com os atuais.

Por conta de constantes viagens necessárias ao desenvolvimento das atividades ligadas a dois dos sócios envolvidos, surgiu a necessidade de viabilizar um processo misto de modos de interação. Essa opção se mostrou coerente na medida em que propiciou uma continuidade no desenvolvimento do planejamento, sobretudo viabilizando discussões e decisões unânimes mesmo com o distanciamento geográfico.

As interações destinadas ao planejamento estratégico tiveram suas realizações efetuadas pelas três vias distintas e correlacionadas mencionadas anteriormente. (1) As reuniões presenciais são fundamentais para tratar dos assuntos mais relevantes, e foram o principal pilar de construção das decisões. (2) As reuniões virtuais tiveram o propósito de suprir a necessidade de interação em tempo real, para que ocorresse evolução do planejamento

mesmo em distanciamento geográfico. (3) O fórum virtual serviu de ferramenta paralela e não de substituto das interações já mencionadas. Ele cumpriu com o propósito de registro e disponibilização de dados sobre as discussões, de forma a promover uma flexibilidade temporal que visou facilitar as contribuições individuais e abastecer com informações as demais interações. Como instrumento, foi adotada uma ferramenta de grupo do Facebook, na qual tópicos de debates pertinentes a cada etapa foram criados conforme o projeto se desenvolveu.

Das dezessete interações em tempo real, onze delas foram presenciais e tiveram durações oscilando entre duas e três horas. Destas, cinco puderam contar com a presença de todos os sócios, e as demais ocorrem com três destes. Mesmo em ausência física, o quarto sócio se fez presente por meio das interações sendo realizadas no fórum e que levantaram questões para as reuniões em que não pudera comparecer. O mesmo ocorre no sentido contrário: as informações geradas nas reuniões foram disponibilizadas no fórum para que apontamentos pudessem ser realizados. Como o grupo de decisores era reduzido, optou-se pela unanimidade nas decisões, ou seja, a questão foi debatida e sua proposta construída até que todos concordassem com ela. Decisões democráticas não foram completamente afastadas, mas ocorreram apenas em casos nos quais o tempo de planejamento podia ser comprometido com o alongamento das discussões.

As reuniões virtuais foram promovidas por meio de videoconferência, e em alguns casos por audioconferência. O agendamento de encontros virtuais ficou previamente acordado entre os sócios dentro dos seguintes parâmetros: (a) sempre que possíveis serão promovidos; (b) por questão de conveniência da parte cujo cronograma apresenta maiores restrições, serão propostos por esta, ou seja, pelos sócios em viagem; (c) devem ser agendados com o máximo de antecedência que a situação permitir; (d) a videoconferência deverá ser privilegiada sobre a audioconferência; (e) ficam sem faixa de hora preestabelecida, mas com duração máxima de duas horas.

Durante o processo diversos documentos e dados foram gerados, a exemplo disso, cada etapa (filosófica, analítica, decisões e ações, acompanhamento e revisão) gerou informações relevantes que foram registradas. A etapa filosófica gerou a identidade organizacional que foi divulgada por toda a empresa mesmo antes dos demais trabalhos. Posteriormente também gerou uma pequena campanha de endomarketing em murais, e-mails e imagens de fundo em computadores de trabalho. A etapa analítica gerou a matriz SWOT com a relação dos apontamentos mais relevantes que auxiliaram no desenvolvimento das etapas seguintes, na medida em que expunham de maneira mais clara o cenário que era enfrentado pela organização. A etapa das decisões e ações gerou diversos materiais, entre eles a árvore do BSC e o painel de acompanhamento de desempenho. Já a etapa de acompanhamento e revisão, segue abastecendo o sistema com informações atualizadas e pode apontar para novas decisões.

2.3. ROTEIRO DE INTERVENÇÃO

O desenho e implantação do plano estratégico para a Empresa Y foram realizados e acompanhados pelo autor em conjunto com os sócios desta entre os meses de agosto e novembro de 2014. O objetivo foi o de promover o desenvolvimento da mentalidade estratégica que foi inicialmente desenvolvida em etapas e construída com o auxílio de procedimentos e instrumentos acadêmicos já bem estruturados. A construção da proposta ocorreu em quatro etapas. A primeira etapa, a filosófica – que abrangeu a definição do negócio, missão, princípios e intenção estratégica; a segunda etapa foi a analítica – que compreendeu a análise de cenários e foi realizada por meio da análise SWOT e da matriz SWOT; a terceira etapa foi das decisões e das ações – que foi inteiramente implementada por meio da prática do BSC; a quarta etapa foi a de acompanhamento e revisão do plano – ela contempla avaliações de desempenho que poderão remeter a etapas anteriores conforme seus resultados. Cabe salientar que esta última etapa é responsável pela sistematização da estratégia e, portanto deve ser um processo contínuo. Todavia, devido ao tempo decorrido da implantação ter sido curto para se

promover a primeira revisão, esta etapa ficou observada para ser realizada pelos sócios até o fechamento do trimestre do ano seguinte.

Este formato está em consonância com os três importantes momentos defendidos por Luce e Rossi (2002). Estes momentos não somente impõem um processo fluido e coeso, mas conduzem o planejamento que se inicia com ideias difusas e por vezes abstratas, até momentos de foco intenso que traduzem em atitudes claras os ideais da organização, são eles:

“[...] o momento filosófico, que define o negócio da empresa, caracteriza a sua ideologia e os seus valores centrais com a missão e os princípios, e adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica. Depois, o momento analítico que dá sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes, englobando o cenário de trabalho, a análise SWOT e a definição das questões estratégicas. E, finalizando, o momento das decisões e das ações que é a etapa mais concreta e culminante do plano estratégico, pois define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa”. (LUCE E ROSSI, 2002, p. 9).

Note que a etapa 1 do trabalho foi baseada no primeiro momento, o filosófico; a etapa 2, no segundo momento, o analítico; por fim, as etapas 3 e 4 são coerentes com o terceiro momento, o da ação. A quarta etapa pode, ainda, ser compreendida nos dois primeiros momentos, pois em determinados contextos da organização, as medidas estratégicas poderão ter que voltar ao momento analítico, ou mesmo ao filosófico. Estas etapas servirão de guia para, por meio do método de pesquisa-ação, proporcionarem a melhora da prática estratégica dentro da Empresa Y.

Ao certo foram seguidas as quatro etapas priorizando os encontros presenciais, em que todos os sócios pudessem participar, para a consecução de cada uma. A primeira reunião foi de caráter informativo, na qual os integrantes foram colocados em contato com o material teórico e o roteiro de trabalho, de forma que pudessem antever e se programar para o desenrolar do planejamento estratégico. Aproveitou-se para apresentar a importância do

planejamento estratégico organizado e formalizado, com o intuito de provocar maior engajamento, com vistas a atingir melhores resultados.

Dois dos sócios tiveram em seu cronograma deslocamentos geográficos muito frequentes, na ocasião do trabalho passaram a maioria do tempo longe da base da empresa. Por esta razão houve a necessidade de utilizar diversos meios de comunicação disponíveis para viabilizar a realização das reuniões. Um dos sócios pôde apenas estar presente durante a etapa inicial e final das discussões, mas sua interação com o processo no restante do período ocorreu por via eletrônica.

O outro sócio pôde dispor de maior tempo durante todo o processo. Este tempo foi aproveitado para abordar assuntos mais ramificados ou que necessitavam de um alinhamento definitivo quanto a questões polêmicas, como, por exemplo, o que fazer com o segmento menos rentável da empresa.

O início das discussões ocorre dentro do momento filosófico. Duas reuniões presenciais foram destinadas a este propósito. Nelas a construção começa pela retomada do material já existente, e pelo debate legítimo sobre o que já se encontra estabelecido. Naquele momento a empresa encontrava-se com uma construção nos moldes de Visão, que pela proposta do trabalho e decisão com os demais sócios, é tratada e substituída por uma formulação dentro da proposta de Intenção Estratégica. Esta decisão ocorreu por conta de que o conceito de visão teria pouco a agregar, uma vez que suas proposições traziam reafirmações de pontos já estabelecidos e metas que seriam idênticas às determinadas posteriormente no BSC. Enquanto que a intenção estratégica traria uma abordagem única de visão de futuro, forçando o planejamento a alongar-se no tempo para contemplar sua realização.

Na segunda etapa ocorre o início do momento analítico. Para ela, os sócios trouxeram, de acordo com suas concepções, a contribuição sobre aspectos que consideram forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Estes dados foram consolidados em uma lista única e ordenados por incidência nas citações. Em seguida foram avaliados com notas por sua capacidade de interferir no resultado da empresa. De posse destes dados os sócios elegeram

os seis itens mais relevantes de cada uma das dimensões para poderem compor a matriz SWOT.

Optou-se pela eleição de apenas seis pontos em cada dimensão para que a análise fosse fácil de ser trabalhada, Isso, pois os sócios da organização em questão não estão habituados a trabalhar com planejamento estratégico, e notou-se que o grande número de itens estava complicando a análise e desviando o foco para questões menos relevantes, fazendo com que o GPE perdesse tempo em discussões pouco produtivas.

Superado o contratempo, a matriz SWOT foi elaborada tendo como inspiração o trabalho de Fuscaldi e Marcelino (2008). Nela foram cruzados cada um dos pontos fortes e fracos com cada uma das oportunidades e ameaças (Figura 12). Para cada cruzamento se objetivava responder, com graus de 1 a 5 de intensidade (na qual 1 é pouco e 5 é muito), a pergunta correspondente:

- Cruzamento SO → Quão boa é esta força para aproveitar esta oportunidade?
- Cruzamento ST → Quão boa é esta força para superar esta ameaça?
- Cruzamento WO → Quão debilitante é esta fraqueza para dificultar esta oportunidade?
- Cruzamento WT → Quão debilitante é esta fraqueza para permitir esta ameaça?

Os totais de cada cruzamento indicam a relevância de cada uma das quatro posturas (desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência) para a empresa e estão descritos em detalhes no capítulo da análise. Ao total foram necessários três encontros presenciais e um virtual para superar esta etapa.

		Análise interna							
		Forças				Fraquezas			
		Força 1	Força 2	Força 3	TOTAL	Fraqueza 1	Fraqueza 2	Fraqueza 3	TOTAL
Análise externa	Oportunidades	Oportunidade 1							
		Oportunidade 2							
		Oportunidade 3							
		TOTAL							
	Ameaças	Ameaça 1							
		Ameaça 2							
		Ameaça 3							
TOTAL									

Figura 12. Cruzamento dos pontos individuais na matriz SWOT

Fonte: elaborado pelo autor com base no trabalho de Fuscaldi e Marcelino (2008).

De posse do conteúdo filosófico e analítico, iniciou-se com o sétimo encontro presencial a etapa três, das decisões e das ações. Neste momento o BSC foi trazido à tona e apresentado aos sócios de maneira prática e objetiva. Isso, pois na primeira reunião o modelo e suas vantagens foram apresentados para que estes pudessem concordar com a proposta. As quatro perspectivas foram tratadas uma a uma de maneira resumida, uma vez que os próximos encontros foram próprios para tratar de cada uma delas.

Ainda no mesmo encontro, a perspectiva financeira foi tratada e seus objetivos e vetores desenhados. Partiu-se da premissa de que o objetivo final da empresa era o lucro, então este objetivo foi tomado como sendo o marco de convergência dos demais e, portanto, iniciou a construção das relações de causa e efeito.

Os encontros seguintes abordaram de maneira sequencial as outras três perspectivas do BSC (dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), tendo sido tratada de apenas uma perspectiva por reunião. A

ordem seguida foi a apresentada originalmente por Kaplan e Norton (1997), pois facilita o encadeamento dos vetores na forma como o modelo é proposto. Com o propósito de gerar concisão e estimular a facilidade de aplicação do BSC, foram estipulados que cada perspectiva deveria ter entre 2 e 4 objetivos. O início dos trabalhos orientados pela metodologia do BSC dará experiência aos gestores e possivelmente desencadeará interesse e habilidade para construir uma rede ainda mais complexa e útil.

Houve em seguida um encontro virtual com o propósito de consolidar as decisões no que diz respeito ao BSC, fazendo uma revisão para conferir se todos os objetivos estavam atrelados e coesos. Também são definidos aspectos práticos quanto aos métodos das medições e levantamento dos dados, bem como suas frequências.

Uma última reunião ocorreu com o propósito de discutir aspectos da divulgação das metas, da operacionalização das decisões e do acompanhamento da execução do planejado. Como instrumento para colocar decisões em prática e poder acompanhar suas execuções, foi adotado plano de ação montado em ficha eletrônica (Apêndice A). Por ser esta a última reunião presencial acompanhada dentro deste trabalho, aproveitou-se o momento para ressaltar a importância de manter a revisão periódica do planejado com o realizado.

Em duas reuniões virtuais que ocorreram entre o final de setembro e o início de novembro de 2014, foram revisados alguns pontos em aberto e discutidos aspectos da implantação.

Por fim, os responsáveis pela organização são deixados com todo o conhecimento e material desenvolvidos no processo. Mas principalmente, passam a entender o processo de planejamento como acessível e virtuoso. Por conta do curto tempo decorrido, este trabalho não pode demonstrar o reflexo do PE sobre o resultado. Mas aponta para a reação que será capaz de fazê-lo.

3. ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção apresenta detalhes do processo de pesquisa-ação, das decisões e das informações geradas. Primeiramente, na sessão 3.1, é descrito o momento em que a empresa se encontrava anteriormente ao desenvolvimento deste trabalho. Após, na seção 3.2, são apresentados os resultados de cada etapa, bem como os materiais desenvolvidos. Ela está subdividida em outras três: 3.2.1, Identidade Organizacional; 3.2.2, Matriz SWOT; e 3.2.3, *Balanced Scorecard*. Por fim, no item 3.3, é apresentada uma análise acerca da consolidação do planejamento, das decisões traçadas e do comparativo entre dois distintos momentos da organização: antes e depois do planejamento estratégico.

3.1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Y existe desde 1997 e herdou sua estrutura de uma micro empresa ainda mais antiga que deixou de existir pela quebra da sociedade vigente na época. Esta empresa se consolidou sobre sociedade e gestão familiar, superou o teto de faturamento anual para ME e passou a vigorar como uma empresa de pequeno porte. Neste período conquistou grandes clientes do ramo automotivo, além de conseguir aumentar o espectro de atuação em clientes da indústria agrícola. Estes dois segmentos juntos passaram a representar a maior fatia do faturamento anual da empresa, que no orçamento de 2014 representam mais de 71% do faturamento previsto, sendo que os eventos automotivos ainda são responsáveis por mais de 2/3 (dois terços) deste percentual.

Na ocasião houve dedicação para programar e desenvolver processos com o intuito de aumentar a agilidade e a qualidade dos produtos ofertados. Com o tempo, a estrutura tornou-se robusta e relações crescentemente complexas eram estabelecidas entre as áreas. Os custos fixos aumentaram, mas as altas margens de contribuição dos serviços proviam recursos que os

comportavam. O mercado seguia demandando, e a organização definitivamente estava adequada ao momento que vivia.

Todavia, como o faturamento da empresa estava ancorado em poucos clientes, principalmente do ramo automotivo, esta ficava demasiadamente exposta às oscilações da indústria brasileira de automóveis, dependendo principalmente dos eventos de lançamentos. Entre os anos de 2011 e 2013, os eventos de lançamento atendidos por Y ficaram mais esparsos. Alguns a empresa não conseguia atender por questões de custos, ou por não atingirem uma margem satisfatória, enquanto diversos outros deixaram de ocorrer ou se tornaram pequenos o suficiente de modo a não mais demandarem atendimento especializado.

Os custos fixos foram sendo mantidos, afinal a estrutura estava muito coesa e dinâmica, mas passara a ficar excessivamente ociosa. O ciclo financeiro era alongado, uma vez que os custos com os preparativos ocorriam dias antes da prestação dos serviços, por meio de reservas de hotéis, compras de passagens aéreas, locação de material, contratações com parceiros, entre outros. Enquanto que os recebimentos eram geralmente entre 30 e 60 dias após o término do evento, e não eram raros os atrasos. Esta combinação (custo fixo elevado e ciclo de caixa longo) geraram problemas de liquidez.

Como forma de mitigar os problemas de liquidez, recursos de terceiros passaram a ser utilizados. O ritmo de investimentos se manteve, mas os ativos não estavam mais sendo capazes de produzir o mesmo retorno, pois seu giro era menor que em períodos imediatamente anteriores. Os recursos que deveriam ser destinados ao saldo de tesouraria começaram a ser corroídos pelos investimentos e excesso de custos fixos, além do custo em forma de taxas e juros que passaram a existir. Esta combinação desencadeou um processo de endividamento que tornou significativo os custos com juros, e que evidentemente vem debilitando a situação financeira da empresa.

Como forma de reversão do endividamento crescente a empresa procedeu com a redução de sua estrutura mantendo, contudo, o nível de faturamento inalterado. Esta mudança reduziu os custos fixos e propiciou a

lenta redução do endividamento. A situação da empresa se tornou estável, mas a falta de investimentos e a queda do ânimo por conta destas medidas ainda geravam problemas que impactavam no resultado.

No momento em que este trabalho inicia, a Empresa Y passa a viver uma nova fase: seus sócios aportaram capital próprio para cobrir dívidas da organização e gerar capital de giro. Também, pouco anterior a este momento, o ciclo financeiro da empresa foi reduzido: a média de recebimentos caiu para 40 dias a partir do início de cada contrato, enquanto que parte dos custos contraídos em prol do serviço passou a ser negociada para datas próximas do recebimento. A construção do plano estratégico chegou em boa hora, pois mesmo enfrentando diversas dificuldades, os sócios vislumbraram uma possibilidade de reversão da situação.

3.2. CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO

Esta seção está dividida em três partes. Cada uma delas apresentando uma das etapas de construção do plano estratégico. A primeira apresenta a identidade organizacional. A segunda traz a relação das dimensões da análise SWOT na matriz. A terceira tem o propósito de apresentar as discussões e decisões tomadas nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Todas as decisões foram tomadas pelo GPE buscando aspectos práticos e dentro da realidade organizacional da Empresa Y.

3.2.1. *Identidade Organizacional*

Ao longo de duas reuniões presenciais foram debatidos sobre os campos de atuação da organização, tentando visualizar qual é o verdadeiro negócio da empresa por trás da gama de produtos oferecida.

Quando fundada, a Empresa Y entrou no mercado de modo não planejado, tendo em vista apenas o produto que iria comercializar: aluguel de computadores. Com o passar do tempo o negócio foi naturalmente

apresentando mudanças – tais como a introdução de novos produtos para o aluguel – e definições – como, por exemplo, o tipo de cliente que utiliza este serviço.

Em um dos principais desafios da empresa, seus sócios se viram impelidos a atender uma demanda consideravelmente fora do comum: grande quantidade de equipamentos que deveriam ser instalados e receber suporte em tempo integral durante um lançamento automotivo. Esta venda passiva criou um novo tipo de serviço a ser prestado.

Aos poucos, esse tipo de serviço passou a ser demandado por mais de uma empresa, e os novos clientes chegavam por meio de boas referências sobre a qualidade. Esta atividade passa a ficar importante e começa a utilizar de maneira quase predatória os recursos provenientes da principal atividade da empresa até o momento. Mas estes grandes eventos cresceram em termos de clientes atendidos, em frequência de realização, em complexidade e até mesmo em volume faturado. O faturamento deste setor não tardou a superar o faturamento de locações.

Antes do desenvolvimento deste trabalho, a Empresa Y apresentava falta de foco, pois a atuação dos dois segmentos mostrou-se concorrer pelos mesmos recursos internos para que pudessem ser efetuados. Apesar de se ter um acordo entre as partes de que o maior faturamento prevalece pela disputa dos recursos, o modo como os dois negócios são relacionados gera atritos internos e provoca uma discussão entre os sócios e demais colaboradores, apoiadores de cada um deles. Provavelmente esta questão é a que mais impacta na dificuldade da empresa traçar objetivos futuros e desenhar seu crescimento.

Ao definir a identidade organizacional é necessária a definição de atuação da empresa que, conforme mencionado por Kotler (1980, *apud* LUCE e ROSSI, 2002), em uma ótica de mercados atendidos está baseada nos benefícios ofertados e não nos produtos/serviços em si. Partido deste princípio a discussão iniciou-se por meio da exploração dos motivos que levavam os clientes de Y a contratar os serviços oferecidos. Desta discussão surgiram

diversas composições que foram sendo fundidas e aperfeiçoadas até ser concluído que o negócio de Y é:

“Infraestrutura interina, e logística para informar e comunicar”

Infraestrutura interina → São equipamentos, sistemas e equipes técnicas colocadas à disposição do cliente de forma temporária.

Logística → Os equipamentos, sistemas e equipes são deslocados geograficamente e obedecem a critérios predeterminados de prazos.

Informar e comunicar → De modo geral, os recursos colocados à disposição do cliente têm a finalidade de transmitir informações ou promover a comunicação.

Com a definição do negócio estabelecida, as discussões para construir a missão foram mais objetivas e houve maior nível de concordância. Ao trazer aspectos da missão antiga e adequá-los à nova definição do negócio, concluiu-se que a organização deve:

“Fornecer ao mercado infraestrutura interina e logística com eficiência, agilidade e transparência de modo a viabilizar e facilitar a comunicação e a difusão de informação, gerando tranquilidade e segurança a todos envolvidos no sistema”

Eficiência, agilidade e transparência → São elementos considerados essenciais para proporcionar qualidade na prestação do serviço. São pouco percebidos externamente, mas fundamentais para poder proporcionar bons resultados.

Tranquilidade e segurança → São aspectos fundamentais que fazem com que o cliente e os demais envolvidos percebam a qualidade e criem confiança na marca.

Todos envolvidos no sistema → Em se tratando de eventos, é comum que o serviço seja direcionado ao cliente do contratante. Também é normal que o contratante tenha um intermediário, uma produtora, por exemplo. Além disso, existem, no local do evento, outras empresas convocadas pelo contratante e

que também demandam atenção, pois necessitam de serviços que são de responsabilidade de Y. Todos estes têm altos padrões de exigências e são necessários para assegurar novos negócios.

Cinco foram os princípios julgados importantes para compor o painel da identidade organizacional, cada um deles com propósitos amplos, mas fundamentais para nortear as ações da empresa. Abaixo seguem os princípios listados com suas justificativas.

- Manter a ética e a integridade acima das ambições.
As ambições são importantes para o crescimento, mas atitudes éticas promovem sustentabilidade, bons relacionamentos e satisfação.
- Comprometimento contínuo com o resultado do cliente e da própria empresa.
Preocupar-se com o próprio resultado é necessário, mas não preocupar-se com o do cliente afeta negativamente os resultados de longo prazo.
- Preservar a agilidade e proatividade nas relações profissionais.
Ambas são posturas que geram eficiência, e são altamente desejáveis para a evolução da organização.
- Divisibilidade: valorização do ser humano através do trabalho.
Os trabalhos bem feitos devem ser recompensados, bem como seus autores. A divisibilidade visa este reconhecimento.
- Promover a satisfação profissional.
O ambiente profissional deve ser repleto de oportunidades e satisfações, pois constitui parte importante da vida das pessoas.

Por fim, ao imaginar um futuro distante e surpreendente, longe das possibilidades atuais da organização, os membros do GPE propuseram:

“Em dez anos, ser o principal fornecedor nacional de infraestrutura interina focada em comunicação e difusão de informações para grandes corporações”

Contemplando os principais aspectos já levantados pela definição do negócio e pela missão, a intenção estratégica desenhada reflete a ambição de atingir a maior fatia do mercado das grandes corporações em nível nacional.

3.2.2. Matriz SWOT

Esta etapa trouxe grande quantidade de detalhes e pontos objetivos, tratando de rotinas e debilidades da empresa. A fase alongou-se além do que era esperado, necessitando de quatro encontros, dos quais um deles virtual, e muitas discussões e trocas de dados por meio de fórum e de e-mails. Houve muito debate para eleger os seis pontos mais relevantes de cada dimensão da SWOT, estes foram eleitos conforme relevância para o resultado e seguem expostos no quadro a seguir (Figura 13). O quadro foi baseado no trabalho de Fuscaldi e Marcelino (2008), ele apresenta em suas colunas os pontos fortes e fracos, e nas linhas as oportunidades e ameaças. Conforme descrito no capítulo 2, as graduações presentes nos cruzamentos de linhas com colunas resultaram das quatro perguntas que orientam suas determinações: (1) “Quão boa é esta força para aproveitar esta oportunidade?”; (2) “Quão boa é esta força para superar esta ameaça?”; (3) “Quão debilitante é esta fraqueza para dificultar esta oportunidade?”; e (4) “Quão debilitante é esta fraqueza para permitir esta ameaça?”.

			Análise interna														TOTAL	TOTAIS
			Forças							Fraquezas								
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	TOTAL	W1	W2	W3	W4	W5	W6	TOTAL		
Análise externa	Oportunidades	Mercado de pequenos clientes ainda é ativo e é pouco explorado pela empresa.	O1	4	3	1	1	2	5	16	4	4	5	3	4	5	25	41
		O mercado de eventos corporativos cresce a cada ano no Brasil.	O2	5	3	1	5	3	3	20	4	4	5	3	4	4	24	44
		Novas agências de eventos surgem anualmente no mercado.	O3	5	3	1	4	3	3	19	5	3	5	3	5	4	25	44
		A demanda por soluções já oferecidas pela empresa tem crescido nos clientes atuais e em novos.	O4	4	2	1	5	4	2	18	4	3	3	2	3	3	18	36
		O mercado se atualiza e passa a demandar novas soluções que podem ser desenvolvidas e oferecidas pela empresa.	O5	2	3	1	4	5	3	18	4	4	4	4	2	3	21	39
		Diversos clientes que são atendidos pela concorrência reclamam da falta de qualidade.	O6	4	2	1	4	3	2	16	3	4	3	4	3	4	21	37
		TOTAL	24	16	6	23	20	18	107	24	22	25	19	21	23	134		
	Ameaças	Empresas pequenas já foram fidelizadas por concorrentes e existe uma tendência de perda deste mercado.	T1	3	2	2	1	3	3	14	4	3	4	4	5	4	24	38
		Perda de segmentos que contratam por preço. Com frequência solicitam grande número de equipamentos.	T2	2	2	2	1	1	3	11	5	2	2	4	2	3	18	29
		Muitos concorrentes oferecem serviço de menor qualidade, mas a preços muito inferiores.	T3	1	2	4	1	3	5	16	4	3	3	3	3	3	19	35
		Ex-funcionários que montam concorrência usando conhecimentos e fama da empresa.	T4	2	1	4	4	4	3	18	5	4	4	4	4	2	23	41
		Algumas grandes empresas frequentemente optam por preço em detrimento da qualidade.	T5	2	1	4	1	3	2	13	4	5	3	3	3	3	21	34
		Para atender fora de Porto Alegre, o custo com logística aumenta significativamente.	T6	2	1	3	3	4	2	15	4	5	3	5	1	2	20	35
	TOTAL	12	9	19	11	18	18	87	26	22	19	23	18	17	125			
	TOTAIS	36	25	25	34	38	36		50	44	44	42	39	40				

Figura 13. Cruzamento dos pontos individuais da Empresa Y na matriz SWOT

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

A seguir seguem as justificativas que foram elaboradas pelos sócios e adaptadas para compor este trabalho. Elas estão baseadas no conhecimento dos membros do GPE sobre a organização e foram construídas em debates por meio de troca de ideias até que se chegasse a um consenso. Os itens são apresentados com um código que representa cada cruzamento da matriz de acordo com as letras S, W, O e T, e o número dentro de cada dimensão, de um até seis.

S1O1: a Empresa Y é conhecida entre grandes empresas de ramos específicos, especialmente automotivo e agropecuário. Transmitir para pequenos e médios empresários esta relação de fornecimento pode provocar mais confiança na marca fortalecendo o nome com a relação de qualidade.

S1O2 e S1O3: como o ramo corporativo é o foco de atuação, esta força tem maior potencial em favorecer esta oportunidade. As agências de eventos entram neste ponto, pois os eventos corporativos costumam ter ao menos uma cuidando das contratações.

S1O4: a boa fama da empresa favorece com que seus clientes depositem confiança em entregar serviços, para eles novos, para a Empresa Y, por esta já estar habituada em realiza-los para outras organizações.

S1O5: novas soluções podem se favorecer da boa fama para serem vendidas, mas antes precisam ser elaboradas e bem estruturadas para que não comprometam a marca.

S1O6: as reclamações chegam ao conhecimento da Empresa Y por meios diretos e indiretos, mas normalmente de clientes que já trabalharam com esta. A fama tem potencial de ajudar, como as vezes o faz, mas talvez precise ser melhor aproveitada ou combinada com outros elementos.

S1T1: as empresas fidelizadas pelos concorrentes dificilmente abrem espaço para Y, e quando ocorre normalmente está relacionado com preço. A marca faz diferença quando a concorrência frustra as expectativas de seus clientes, que acabam buscando uma empresa de maior reconhecimento por associarem a maior competência.

S1T2: a marca da empresa pesa pouco quando se trata de preços. Ela pode fazer diferença em desempates ou em preços muito parecidos.

S1T3: clientes neste aspecto costumam buscar apenas preço, um bom exemplo são as licitações. Não há como a marca auxiliar neste aspecto.

S1T4: este é um cruzamento delicado, pois, em algumas ocasiões, ex-funcionários aproveitaram-se da fama da empresa para se lançarem ao mercado. Todavia, clientes que no passado notaram a má intenção, buscaram a empresa para se informarem.

S1T5: neste caso, mesmo que o a boa fama faça alguma diferença positiva, os clientes desejam qualidade, mas o preço é indispensável para o fechamento do negócio, fazendo com que estes até abram mão de serviços mais qualificados.

S1T6: apesar de muitos clientes fecharem negócios mesmo com os altos custos de logística, pois a empresa não tem filiais, sua reputação em nada ajuda a minimizar estes custos, e o surgimento de concorrentes competentes em áreas próximas aos polos de realização dos serviços pode comprometer toda a empresa.

S2O1, S2O2, S2O3, S2O4, S2O5 e S2O6: o baixo nível de inadimplência facilita o acesso a crédito e favorece a compra de novos equipamentos. A conquista de novos clientes e mercados pode se beneficiar disso, mas não é ponto essencial. Seria mais favorável se existissem recursos (lucro) para reinvestimento. Nesta configuração, a escolha deve ser precisa e dificilmente favorecerá diversas oportunidades simultaneamente.

S2T1: segue a mesma lógica do cruzamento anterior. A diferença ocorre, pois os investimentos realizados comprometeriam a liquidez: clientes pequenos geram poucos negócios, e este tipo de carteira é sustentável apenas quando em quantidade. Para esta quantidade ser atingida o desembolso é alto e bota em risco as disponibilidades da Empresa Y, dado seu momento de dependência bancária.

S2T2: semelhante ao cruzamento anterior, a diferença é que normalmente são poucos negócios com grande quantidade de equipamentos locados. No entanto, a margem de contribuição do serviço é muito pequena e não há garantia de utilização dos equipamentos ao término do contrato.

S2T3: este ponto reúne as desvantagens dos dois anteriores: a disputa ocorre no âmbito dos valores praticados, e em diversos casos o cliente é de pequeno porte e demanda poucos equipamentos.

S2T4: não se identificou como o baixo nível de inadimplência possa contribuir para prevenir ou combater estes episódios.

S2T5: a compra de mais equipamentos em nada ajudaria a mitigar esta ameaça, pois na composição do preço praticado, o valor da locação dos equipamentos é competitivo. A maior concentração ocorre nos custos de logística e serviços oferecidos, que costumam ultrapassar os valores praticados pelos concorrentes.

S2T6: como forma de reduzir custos com logística, em alguns casos se faz parceiras com empresas de locação de outros estados, para que o transporte dos equipamentos próprios não seja necessário. Em nenhum caso a aquisição de patrimônio foi encarada como uma forma de combater os altos custos em logística. A única exceção que se faria seria para a abertura de uma filial, mas isto exigiria muito mais do que regularidade com credores.

S3O1, S3O2, S3O3, S3O4, S3O5 e S3O6: uma estrutura saturada e pequena não consegue suportar aumentos de demanda. Logo o impacto para aproveitar todas as oportunidades em questão foi considerado mínimo, ou inexistente.

S3T1 e S3T2: apesar de o impacto da estrutura enxuta ser fraco ele existe. A estrutura enxuta reduziu os custos, que não foram repassados aos serviços. Na hipótese de serem baixados custos para os serviços, novos mercados podem ficar mais acessíveis.

S3T3: neste aspecto o repasse de preços baixos pode ser ainda mais benéfico, pois evita que clientes atuais busquem novas alternativas. Também permite que se faça frente às ameaças de concorrentes com baixa qualidade, na qual a distância de preços passe a justificar para alguns clientes o ganho na qualidade.

S3T4: tornar os preços mais acessíveis pode coibir que novos concorrentes entrem no mercado, ou mesmo auxiliar na concorrência aos que já iniciaram as atividades.

S3T5: em consonância com o cruzamento S3T3, provavelmente com a relação entre o benefício ofertado e o valor pago sendo mais benéfica, há uma tendência de se conseguir evitar a saída de alguns dos grandes clientes, ou mesmo reaver outros.

S3T6: apesar de o custo com logística não ser impactado com este ponto forte, em uma negociação é possível abrir mão de um pedaço da margem de lucro em prol do fechamento do contrato, sem comprometer o negócio como um todo.

S4O1: as equipes técnicas são utilizadas apenas em grandes eventos. Por esta razão não há grande impacto na busca de pequenos negócios.

S4O2: o crescimento do mercado alvo da Empresa Y e que normalmente conta com grandes empresas, necessita da formação de equipes técnicas para poder ser tendido. Assim que os contratos são fechados, a capacidade de montar e articular rapidamente uma equipe técnica é fundamental para o sucesso do evento. Quase que na totalidade, também é prerrogativa, uma vez que não são aceitos negócios que a empresa não consegue atender.

S4O3: as agencias de eventos constituem o principal meio através do qual as contratações de fornecedores pelos clientes finais é feita. Ter um bom relacionamento com as produtoras implica em ser mais citado e participar de mais cotações. Articular boas equipes é uma das boas práticas que levam à conquista da confiança dos intermediários.

S4O4 e S4O5: ambas as demandas emergentes se beneficiam da construção de boas equipes técnicas. A vantagem que o cruzamento S4O4 leva é por trabalhar com serviços que as equipes atuais já dominam. Mas a elevada pontuação do S4O5 se deve ao fato de que a maior parte das novas propostas de soluções surgem destas equipes de campo.

S4O6: entre os principais fatores responsáveis pela qualidade dos serviços no evento, está a construção de uma equipe de campo. Provendo qualidade sistematicamente, é uma forma de convencer clientes insatisfeitos com seus fornecedores a trocarem para a Empresa Y.

S4T1, S4T2, S4T3 e S4T5: as equipes técnicas representam o maior percentual de custo de cada contrato, logo, a forma como são construídas e remuneradas tende a agravar as questões que envolvem concorrência por preço.

S4T4: estruturar equipes competentes e geri-las durante eventos é um trabalho complexo. Conseguir manter a qualidade é muito benéfico para superar os concorrentes, em especial por este ser considerado o ponto principal de todo o serviço.

S4T6: nos custos com logística também está envolvido o transporte de pessoas entre estados ou mesmo países. Uma rede nacional de contatos facilita um grau de diluição deste custo.

S5O1: para pequenos clientes o impacto deste tipo de habilidade não costuma ser tão grande. Ele existe na medida em que novas tecnologias vão naturalmente substituindo as anteriores.

S5O2 e S5O3: o conhecimento e domínio de novas tecnologias facilita a conquista de clientes finais e agencias.

S5O4 e S5O5: por meio de tecnologias de comunicação é que a maioria das soluções é desenvolvida e aperfeiçoada. Estar informado sobre elas assegura maiores oportunidades de crescimento no espectro de serviços oferecidos.

S5O6: em diversos casos, conhecer o equipamento com que se trabalha permite maiores possibilidades de trabalho. A qualidade, neste caso, está na forma como se utilizam as tecnologias disponíveis.

S5T1 e S5T3: o domínio da tecnologia disponível pode levar a configuração de novos serviços que enfraqueçam os concorrentes que não conseguem se adequar. Também podem resultar em redução de custos.

S5T2: o domínio de tecnologias atuais dificilmente irá ajudar a lidar com a concorrência por preços.

S5T4: superar a forma como concorrentes utilizam a tecnologia é fundamental para se diferenciar.

S5T5: a relação custo-benefício pode pesar mais positivamente contanto que seu benefício seja cada vez maior, neste caso: melhores tecnologias.

S5T6: soluções relacionadas à tecnologia foram desenvolvidas no passado recente, e conseguiram amenizar parte dos custos com logística em alguns eventos. É possível que o empenho neste sentido leve a resultados ainda melhores. Outro ponto é que o domínio sobre novas tecnologias acaba justificando altos custos globais frente aos clientes.

S6O1: pequenos clientes dão baixos retornos individuais e ocupam grande tempo da estrutura. A padronização de processos é grande aliada para poder aumentar o número de atendimentos aos pequenos sem necessariamente envolver uma maior estrutura.

S6O2 e S6O3: certamente existe uma agilidade burocrática neste sentido, ainda que parte dela não esteja sendo devidamente aproveitada em prol de manter maior flexibilidade.

S6O4 e S6O5: comercializar novos formatos de serviços fica mais confiável e eficiente na medida em que existe um processo coeso por trás. A flexibilidade de personalização do sistema auxilia neste ponto.

S6O6: os dados que circulam pelo sistema compõem importantes etapas de processos envolvidos na venda e na entrega do que foi contratado.

S6T1 e S6T3: a padronização, citada no cruzamento S6O1, pode também auxiliar neste sentido. Talvez reduza o grau de fidelização por perder parte da flexibilidade, mas permitirá preços mais competitivos.

S6T2: em longo prazo, com a aquisição de maior quantidade de equipamentos, a padronização também pode favorecer neste caso.

S6T4: o sistema é uma fonte de dados históricos que dá vantagem para quem o tem. Neste sentido pode ser utilizado como ferramenta informativa para superar as estratégias da concorrência. Por outro lado, como forma de minimizar os riscos de colaboradores atuais tornarem-se futuros concorrentes, a flexibilidade do sistema pode ser utilizada para restringir alguns acessos que hoje estão liberados.

S6T5 e S6T6: nestes dois cruzamentos o sistema pode ser usado como fonte de informação para a redução de desperdícios e melhor planejamento dos gastos necessários.

W1O1: trabalhar com capital de giro de bancos é muito caro e não dá liberdade para fazer frente a todos os gastos necessários que devem ser realizadas antes da prestação de serviço. A falta de capital de giro impacta significativamente no lucro e dificulta investimentos em equipamentos que são necessários para atendimentos em maior escala de pequenos clientes.

W1O2: os investimentos no segmento de maior porte não são realizados em quantidades, mas sim em qualidade de equipamentos. Como se trata do segmento mais rentável da empresa, os investimentos invariavelmente são realizados, independentemente da disponibilidade de recursos destinados. O agravamento da falta de capital de giro ocorre, pois as prestações de serviços para grandes empresas são as que mais consomem recursos por antecipação. Além de normalmente terem os mais longos prazos de recebimento.

W1O3: em se tratando de agências de eventos, a gravidade é ainda maior, pois, quando o serviço envolve intermediários, normalmente os recursos são repassados com ainda mais atraso, pois diversas produtoras retardam seus pagamentos para reduzirem seus ciclos financeiros. Essa é uma das principais causas em se preferir o trabalho diretamente com o cliente final, o que comumente desagrada os produtores quando é conseguido.

W1O4: a deficiência de disponibilidade financeira é uma forte barreira na conquista e sustento de clientes e mercados. Ela dificulta o financiamento pré-atendimento e força a elevação dos preços para que o custo do capital seja coberto.

W1O5: semelhante ao cruzamento citado anteriormente. Também ocorre o receio em serem realizados investimentos com o medo de aumentar o endividamento e não exercer resultado significativo nas receitas.

W1O6: a Empresa Y tem mantido a qualidade em seus atendimentos e produtos. O que já tem se mostrado como difícil de ser sustentado em um cenário no qual as finanças estão desequilibradas.

W1T1, W1T2 e W1T3: a falta de competitividade no segmento de pequenos clientes é ainda mais grave quando da falta de disponibilidade de capital. O cruzamento W1T2 ainda é agravado pela falta de investimento gerada pelo receio em serem consumidos recursos escassos.

W1T5: o alto grau de dependência financeira é tido pelos sócios como gravíssimo para enfrentar este problema. Os funcionários que deixam a empresa normalmente sabem a situação que esta enfrenta, e sabem da dificuldade que esta tem em praticar preços mais baixos. E mesmo quando a concorrência já está estabelecida, é trabalhoso enfrentar concorrentes que trabalham para ganhar mercado e praticam preços significativamente inferiores.

W1T6: o alto custo logístico tem seu impacto aumentado com a relação direta com o custo do capital utilizado, principalmente com taxas e juros bancários.

W2O1: o conhecimento existe, mas está concentrado e não é repassado. Quase todos os funcionários apresentam conhecimentos abaixo do nível desejado, em especial a área técnica. Uma vez que o mercado de pequenos conta principalmente com a equipe técnica, é difícil atendê-lo de forma ampla uma vez que apenas um dos técnicos tem capacidades para atender demandas um pouco mais complexas.

W2O2 e W2O3: apesar de as equipes serem facilmente montadas para atender a grandes eventos, é necessário ao menos um técnico com muito conhecimento. Em ocorrendo atendimentos simultâneos a grandes clientes, é difícil para Y atender mais que dois locais ao mesmo tempo. Esta limitação também limita o número de contratos que podem ser fechados sem comprometer a qualidade do atendimento.

W2O4 e W2O5: uma vez que o nível técnico para colocar novas tecnologias para funcionarem está aquém do desejado, torna-se trabalhoso o processo, e o mesmo acaba por ser compreendido por poucos integrantes. Com novas soluções é um pouco mais intenso, pois também são poucas pessoas com o conhecimento suficiente para pensarem e desenvolverem novas soluções.

W2O6: os impactos são semelhantes aos do cruzamento W2O1. É difícil abranger o atendimento e manter a qualidade com pouco pessoal capacitado de forma adequada.

W2T1: perder clientes por falta de capacidade em atendê-los bem é um alto risco que se agrava com a defasagem da mão-de-obra qualificada.

W2T2: neste cruzamento acredita-se que medidas de padronização e alta capacidade de compra a baixos preços impactam muito mais do que a qualidade no atendimento.

W2T3: a qualificação dos funcionários pode elevar a relação de custo-benefício e potencializar o impacto de uma eventual redução nos preços.

W2T5: é fundamental para mitigar o risco de funcionários bem capacitados virem a se tornar concorrentes, percebendo que o trabalho é complexo e que existem muitas pessoas tão bem capacitadas quanto estes.

W2T4: capacitação dos profissionais pode elevar o grau de diferenciação da Empresa Y frente a seus concorrentes, e torna a distinção entre dois fornecedores mais evidente. Desta forma o preço pode reduzir seu peso na decisão, em prol da contratação de soluções ideais às necessidades do cliente.

W2T6: a capacitação aumenta a qualidade final ofertada. Clientes que aceitam os altos custos logísticos estão mais interessados na qualidade do que no preço. O contraponto é que o risco de se perder qualidade certamente prejudicará a relação de ganho do cliente e este não mais aceitará pagar altos preços pelos serviços oferecidos.

W3O1, W3O2 e W3O3: a exploração ativa de mercados potenciais é muito mal trabalhada. Efetuar um trabalho competente neste sentido tem grande potencial de resultado.

W3O4: alguns serviços que atualmente são negociados dentro de determinado grupo de clientes, podem ter ser trabalhados em outros.

W3O5: a capacidade em comunicar o mercado sobre a disponibilidade e funcionalidade de novas soluções é fundamental para vendê-las.

W3O6: normalmente os clientes que reclamam da qualidade de concorrentes já conhecem a Empresa Y. A questão, aqui, é a de saber a forma de comunicar, ou mesmo de aumentar a frequência de contatos para criar maior estreitamento na relação.

W3T1: um trabalho de captação ativo e insistente tende a ampliar o número de negócios e tornar o segmento mais sólido. Mas para manter os atuais clientes fidelizados um relacionamento mais estreito pode ajudar.

W3T2: o trabalho de divulgação pode vir a ajudar quando o preço for mais competitivo. Mas apenas este trabalho não garante avanços no segmento de baixo preço.

W3T3, W3T5 e W3T6: nestes três cruzamentos entra novamente a capacidade em comunicar os diferenciais da empresa e conseguir transmitir os ganhos que o cliente terá com a mudança de fornecedor, ou com o mantimento deste, no caso do W3T6.

W3T4: chegar ao futuro cliente antes da concorrência, conseguir destacar a boa imagem da marca e firmar um relacionamento estreito são fortes pontos para minimizar o risco de perder mercado para ex-funcionários.

W4O1, W4O2 e W4O3: a falta de verba e o endividamento crescente atrapalham na hora de serem realizados investimentos e trabalhos de divulgação. Novos mercados tornam-se um pouco mais difíceis de serem conquistados nesta situação.

W4O4: as soluções já estão formatadas e se provaram rentáveis, a situação financeira pouco afeta a exploração desta oportunidade. Talvez o ponto de maior influência seja a capacidade de divulgação.

W4O5: por terem ciclos longos para começarem a dar retorno financeiro, os investimentos em novos produtos e serviços são travados. Um melhor cenário financeiro traria segurança para inovar e esperar o momento adequado para colher os resultados.

W4O6: a situação financeira desfavorável dificulta o aumento da qualidade e a queda dos preços, logo é um forte impedimento para adentrar nestes clientes.

W4T1, W4T2, W4T3 e W4T5: a questão para concorrer com pequenos clientes normalmente está situada no preço praticado em conjunto com algumas exigências mínimas. Mesmo para clientes maiores, a dificuldade financeira da Empresa Y torna os preços baixos impraticáveis.

W4T4: boa saúde financeira possibilita uma maior variedade de manobras para enfrentar novos concorrentes. Também pode passar a desencorajar funcionários atuais a montarem empresas concorrentes

W4T6: um cenário financeiro mais estável e lucrativo permite maiores investimentos em espalhamento geográfico, com filiais, pontos de atendimento e frotas maiores e mais ágeis.

W5O1 e W5O2: em decorrência da desmotivação existe uma ideia de que o mercado está saturado e que é muito difícil conseguir uma fatia maior. Uma pesquisa realizada por empresa de consultoria identificou diversas oportunidades pontuais e transmitiu boa ideia do tamanho do mercado a nível regional e nacional. Apesar do desânimo, concluiu-se que existem diversas oportunidades.

W5O3: muitos contatos devem ser realizados e até que sejam obtidos os primeiros retornos. A demora enfatiza o desânimo e frustra as expectativas de resultados rápidos.

W5O4: vender um serviço já consolidado para clientes fiéis é fácil e não sofre com a desmotivação. O mesmo não ocorre quando se tenta infiltrar estes serviços em clientes que ainda não os conhecem.

W5O5: a venda de produtos recém desenvolvidos é tímida, e reflete certo desânimo. No entanto, o trabalho com novos produtos parece revigorar a motivação dos envolvidos.

W5O6: os funcionários de Y confiam na qualidade da empresa, mas por vezes não se mostram motivados a divulgá-la ou vendê-la.

W5T1: transmitir desânimo ao atender um cliente é péssimo para ajudar a fidelizá-lo, e acaba contribuindo para a saída deste.

W5T2: a motivação certamente ajuda na busca destes clientes, mas não é tão importante para o fechamento ou atendimento do negócio, pois o fator determinante é o preço praticado.

W5T3, W5T5: a motivação ajuda na exposição dos diferenciais oferecidos, mas o preço segue a ser significativo.

W5T4: a desmotivação e insatisfação impactam fortemente na decisão de um funcionário com bom conhecimento em deixar a empresa. Estes casos podem gerar concorrência caso montem uma empresa ou se integrem a algum concorrente.

W5T6: mesmo que indiretamente possa exercer alguns efeitos, a motivação não foi considerada relevante para enfrentar esta ameaça.

W6O1: processos funcionais e ágeis podem ajudar a aumentar a produtividade sem mexer no tamanho da equipe, aumentando a capacidade de atendimento a pequenas demandas.

W6O2 e W6O3: a melhor construção de alguns processos específicos (em especial o de separação de material, compra de insumos e recebimento de materiais) pode resultar em maior agilidade e evitar gastos desnecessários.

W6O4: incluir novas configurações de produtos e serviços nos processos pode auxiliar na formatação de padrões que facilitem a venda.

W6O5: incluir o processo de inovação no fluxo de processos da empresa pode auxiliar no desenvolvimento de produtos mais adequados aos segmentos atendidos.

W6O6: agilidade e padronização de alguns processos pode elevar o nível de qualidade, uma vez que passe a assegurar um padrão de atendimento.

W6T1 e W6T3: aumento de qualidade e redução de custos provenientes da melhora nos processo podem impactar positivamente para contornar ou reverter estas ameaças.

W6T2 e W6T5: aliados a grandes quantidades de equipamentos, processos coesos são indispensáveis para atingir altos níveis de produção.

W6T4: a melhora nos processos citados nos cruzamentos W5O2 e W5O3 pode impactar positivamente na concorrência dentro do mercado de grandes eventos.

W6T6: os processos podem ajudar a definir boas estratégias logísticas. Todavia, como normalmente sofrem drásticas variações (local, quantidade de equipamentos, número de equipes e de técnicos por equipe, entre outras), não há como se organizar um padrão único.

Ao se analisar individualmente os totais de cada um dos itens dentro das quatro dimensões (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), foi possível encontrar alguns mais relevantes, com potencial de afetar mais a empresa. Estas análises foram importantes para guiar a construção dos objetivos das perspectivas do BSC.

Dentre as forças, a marca conhecida (S1) e a flexibilidade para montar equipes (S4) são pontos muito relevantes para o aproveitamento das oportunidades. Todavia, estas mesmas duas características, são pouco eficazes na hora de combater as ameaças. Para a mitigação dos riscos externos, a estrutura enxuta (S3) foi o ponto forte que mais se sobressaiu. Ela seria responsável por evitar desperdícios e manter a agilidade, mas como a empresa ainda é pequena e vislumbra diversas oportunidades, deve se tomar cuidado para não ter seu crescimento impedido.

O fato de a empresa contar com um bom sistema integrado de gestão (S6) e de ter boa capacidade de absorver novas tecnologias e se manter moderna (S5) mostraram bom impacto em tanto em aproveitar oportunidades, quanto em mitigar ameaças. A capacidade em lidar com tecnologia de ponta impacta especialmente nos segmentos mais rentáveis da empresa e sua melhora poderá ter impactos ainda maiores nos resultados financeiros.

O lado das fraquezas apresentou resultados elevados em diversos itens, o que foi tratado como relevante para indicar prioridade na dissolução dos pontos fracos, em especial nos que apresentaram maior potencial de melhora se extinguidos. O primeiro que se mostrou relevante, tendo efeito de agravar

ameaças e dificultar a conquista de oportunidades, foi a falta de capital de giro (W1). Os endividamentos (W4), também são relevantes, mas impactam em maior grau sobre as ameaças.

O baixo nível de conhecimento dos funcionários (W2), reflexo, dentre outros, da falta de treinamento e investimento na formação destes, apresentou igual relevância tanto para as ameaças quanto para as oportunidades. Ao lado deste ponto encontra-se o baixo grau de motivação da equipe (W5) que exerce forte pressão, principalmente no que tange a busca de novos desafios e oportunidades. Estes são pontos importantes de serem trabalhados, pois estão presentes na última perspectiva desenhada do BSC, aprendizado e crescimento, e constituem a base das ações de causa e efeito.

A inabilidade na prospecção de clientes (W3) mostrou-se como o principal impedimento para alcançar as oportunidades listadas. Apesar de ter um menor impacto direto na mitigação de ameaças, é capaz de fazê-lo indiretamente a partir do médio prazo. Ocorre que o aumento de clientes aumenta também a receita, e auxilia na solução dos problemas financeiros, principais agravadores das ameaças.

Por último, os processos desordenados (S6) geram ineficiência e dificultam o atendimento de novas demandas. Também impactam mais levemente nas ameaças uma vez que geram desperdícios e podem comprometer a qualidade percebida pelo cliente.

Comparando os valores totais obtidos em cada um dos quatro pares de cruzamentos foi desenhado o gráfico que aponta a predominância de cada postura estratégica (Figura 14). A postura de crescimento predomina sobre as demais, mas não muito atrás está a de sobrevivência. O trabalho baseado na superação das fraquezas foi construído de forma a contemplar as duas posturas estratégicas.

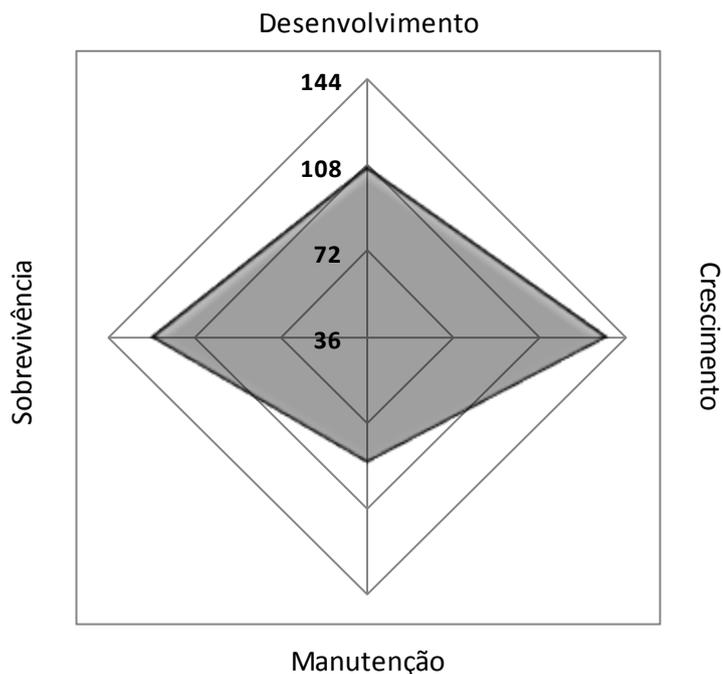


Figura 14. Cruzamento dos pontos individuais na matriz SWOT (com dados)

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

O conjunto dos dados coletados e desenvolvidos foi fundamental para a identificação dos principais pontos de interesse que foram contemplados na construção dos indicadores de desempenho balanceados.

3.2.3. *Balanced Scorecard*

De posse dos dados relacionando o cenário e as competências da organização, esta sessão descreve os resultados obtidos no processo de construção dos objetivos e vetores por meio do método do balanced scorecard.

Apesar da predeterminação que visava números máximos de quatro objetivos por perspectiva, diversas ideias surgiram e não foi possível restringir a esse número sem perder conteúdo importante. Todavia, procurou não se criar cadeias muito complexas para que o planejamento ficasse acessível e pudesse ser assimilado sem a necessidade de grande conhecimento na área.

Perspectiva Financeira

Em análise pelo GPE, a estratégia financeira considerada a mais adequada para a organização foi a de crescimento. Apesar da empresa já atuar no mercado há diversos anos, algumas características justificam este posicionamento estratégico, tais como a dependência de poucos clientes e o alto potencial para aumentar o volume de sua receita. Também existem diversas composições de produtos e serviços que estão em desenvolvimento ou consolidação, e que facilitarão o crescimento de mercado.

Ao realizar o cruzamento com os três temas propostos por Kaplan e Norton (1997), foram obtidos conjuntos de indicadores que auxiliaram na elaboração dos objetivos e na construção dos indicadores finais que foram definidos para compor o BSC. Como ponto de partida, foram tomados os mesmos indicadores sugeridos por Kaplan e Norton (1997, p.55) em seu livro. Os resultados são apresentados na Figura 15.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custo/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia	Crescimento	-Aumento da taxa de vendas por segmento de mercado. -Percentual de receitas gerado por novos produtos, serviços, segmentos de mercado e segmentos internos.	-Receita por funcionário. -Custo fixo por funcionário. -Margem de contribuição por segmento interno.	-Percentual de ocupação do ativo locável (por tipo).

Figura 15. Indicadores adotados dentro dos temas estratégicos.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

Na primeira coluna, Aumento e Mix da Receita, a empresa deseja medir o quão rentável é cada um dos segmentos de mercado (automotivo, agropecuário, imprensa, hotelaria e indústrias de base, por exemplo) em especial para os serviços voltados a grandes contratos. A conquista de novos espaços é importante para o crescimento, e sua mensuração passou a ocorrer por meio das receitas geradas por novos produtos, serviços, segmentos de mercado e segmentos internos. Os segmentos internos são atualmente três:

grandes contratos que envolvem diversos serviços e que tem como característica principal a formação de equipes com gestores que acompanham o evento de maneira integral, o segmento de pequenos negócios que foca na qualidade dos produtos e na padronização do atendimento, e o segmento de vendas de equipamentos usados, que serve para reciclar o ativo da empresa.

Na segunda coluna, Redução de Custo/Aumento de Produtividade, o indicador de receita por funcionário exerce o papel de apontar, em um contínuo, as receitas da empresa pelo tamanho de sua estrutura, enquanto que o direcionador de custo fixo por funcionário, faz o mesmo, mas comparando os gastos. Em conjunto podem indicar a evolução da capacidade produtiva da empresa por sua onerosidade. Para não ocorrer uma transformação massiva dos custos fixos em custos variáveis, também foi incorporado o monitoramento da evolução das margens de contribuição por segmento interno.

Quanto à terceira coluna, Utilização dos Ativos, o ponto principal considerado foi o tempo em que um equipamento locável é utilizado em comparação com o seu tempo total disponível. Esta medida é obtida por tipo de equipamento, como por exemplo, computadores, televisores, impressoras, projetores e tablets. Esta medição visa assegurar informações sobre o tempo ocioso de cada grupo de equipamentos.

Os objetivos da perspectiva financeira foram definidos conforme a lista abaixo, e apresentam as relações de causa e efeito presentes no diagrama da Figura 16.

- Lucro líquido de 5% ao ano
- Resultado operacional de 15% ao ano
- Aumentar a eficiência operacional
 - Receita por funcionário.
 - Custo fixo por funcionário.
 - Margem de contribuição por segmento interno.
- Aumentar as vendas
 - Percentual de ocupação do ativo locável (por tipo).
- Ampliar o mix de receitas
 - Percentual de receitas gerado por novos produtos, serviços, segmentos de mercado e segmentos internos.

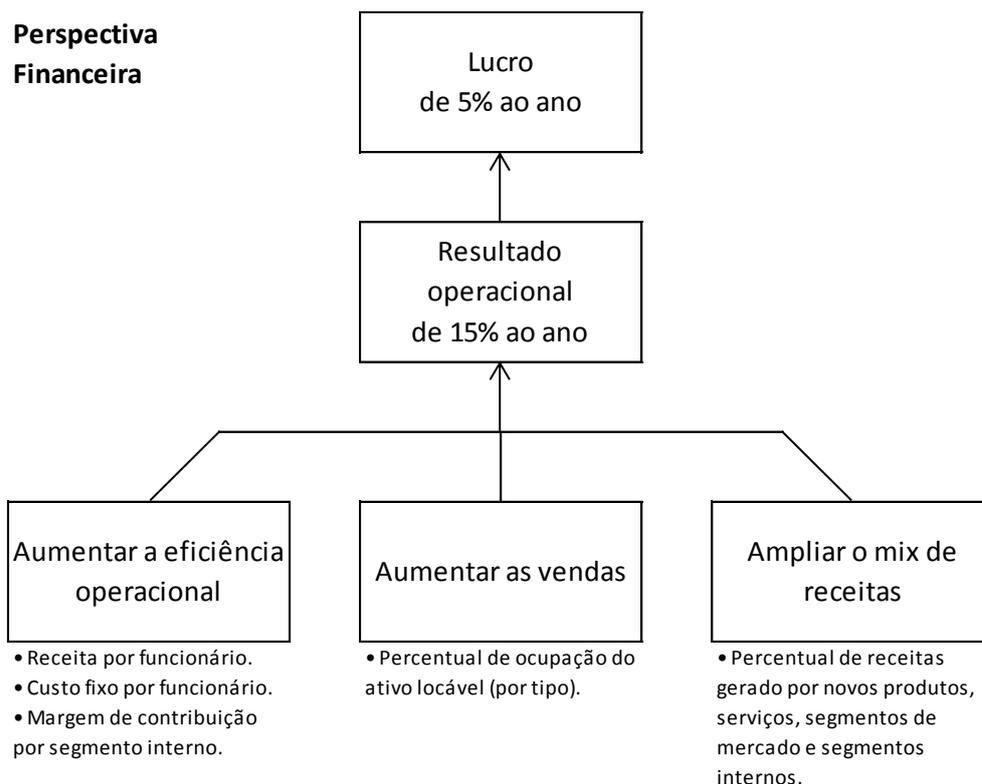


Figura 16. Objetivos e vetores da perspectiva financeira.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

O baixo lucro líquido dimensionado (de 5%) está de acordo com a dualidade entre as posturas estratégicas de crescimento e sobrevivência. Ele permite com que a empresa possa seguir liquidando suas pendências financeiras e ainda assim mantenha um nível mínimo de reinvestimento. O resultado destes investimentos deverão ser direcionados em iniciativas que tragam retornos de curto e médio prazos para acelerar a reversão do quadro financeiro.

A diferença de 10% entre o resultado operacional e o lucro líquido foi destinada inteiramente para a liquidação dos débitos financeiros. Vale salientar que o imposto de renda já está descontado na apuração do resultado operacional, pois a Empresa Y o recolhe pelo regime de tributação SIMPLES Nacional, o que ocorre mensalmente, sem a necessidade de apuração do lucro.

Perspectiva dos Clientes

A empresa atende três segmentos distintos já mencionados, e cada um destes exerce um papel distinto na organização. Os grandes negócios são a principal fonte de receitas da organização e têm características de qualidade e personalização muito altas. Seus orçamentos são trabalhosos e demandam horas de dedicação e diversos contatos com o cliente. Enquanto um serviço destes está sendo executado, geralmente aumenta a carga de trabalho de todos os membros da empresa. Existe uma capacidade limitada referente à quantidade de contratos que podem ser executados simultaneamente, varia conforme o tamanho, o local e a complexidade, mas esta gira em torno de três a cinco. Atualmente o segmento conta com em torno de 16 clientes.

Os pequenos negócios não envolvem muita mão-de-obra especializada, pois trabalham essencialmente com locação de equipamentos e pequenos serviços. Eles geram maior frequência de trabalho, mas um grau menor de ocupação da equipe. Estão presentes nas rotinas diárias e contam com um grupo de clientes ao menos dez vezes mais expressivo que os grandes negócios. A existência deste segmento é justificada por dois motivos: (1) utilizar a capacidade da empresa que estaria ociosa enquanto não houvesse atendimento a grandes eventos; e (2) auxiliar no fluxo de caixa com disponibilidades em curto prazo e minimizar o risco de dependência associado aos grandes negócios.

O segmento de venda de equipamentos usados auxiliou a empresa a se desfazer de diversos equipamentos que ocupavam espaços importantes em estoque, e ainda produziu efeitos financeiros positivos na empresa com a receita de suas vendas. Eles demandam alguma força de trabalho, mas esta é significativamente inferior a que é empenhada no segmento de pequenos e médios negócios.

Durante a fase de debate acerca da perspectiva do cliente, foi discutido sobre a extinção do atendimento a pequenos negócios, enquanto os médios passariam a ser atendidos nos mesmos moldes dos grandes. Apesar de a discussão ter suscitado uma diferente perspectiva dos negócios da

organização, não houve adesão para que a proposta discutida vigorasse. A justificativa centrou-se em estimar que a estrutura da empresa não poderia ser reduzida, uma vez que é necessária quando em atendimento aos grandes contratos, e que em decorrência disto corria-se o risco de perder uma receita mensal sem a devida compensação no lado dos custos.

Com o aumento da carteira de clientes que contratam grandes negócios, a estrutura da empresa poderá ser ocupada em substituição ao tempo que é dedicado aos pequenos contratos e reduzir a participação individual de cada cliente na receita, reduzindo, por tanto, os riscos decorrentes da concentração de renda. Logo, mostrou-se importante o trabalho na captação e retenção de clientes no segmento mais rentável.

Em outro lado, foi sugerido o trabalho para a padronização dos processos de locação de pequeno porte, pois, ao evitar o investimento de tempo em atendimentos personalizados e de baixo retorno financeiro, assegura-se maior foco na atividade mais rentável da empresa. Logo, esta última passa a ser considerada, oficialmente, como a principal atividade da Empresa Y, enquanto as outras duas passam a ser consideradas acessórias, ou secundárias.

Para os objetivos traçados é importante ressaltar que os dados serão apurados para cada um dos três segmentos da empresa, mas com maior frequência e foco no segmento principal. Os objetivos da perspectiva dos clientes foram definidos conforme a lista abaixo, e apresentam as relações de causa e efeito presentes no diagrama da Figura 17.

- Aumentar a participação de mercado
 - Percentual de clientes fidelizados dentro de cada setor atendido
 - Percentual de setores atendidos dentre os de interesse
- Melhorar a retenção de clientes
 - Número de negócios por cada cliente
 - Percentual do total de atendimentos por cada cliente em área competitiva
- Melhorar a captação de clientes
 - Faturamentos de novos clientes por R\$ investido em marketing
 - Volume de venda a novos clientes

- Total de novos clientes
- Melhorar a satisfação dos clientes
 - Grau de satisfação após cada atendimento

Perspectiva dos Clientes

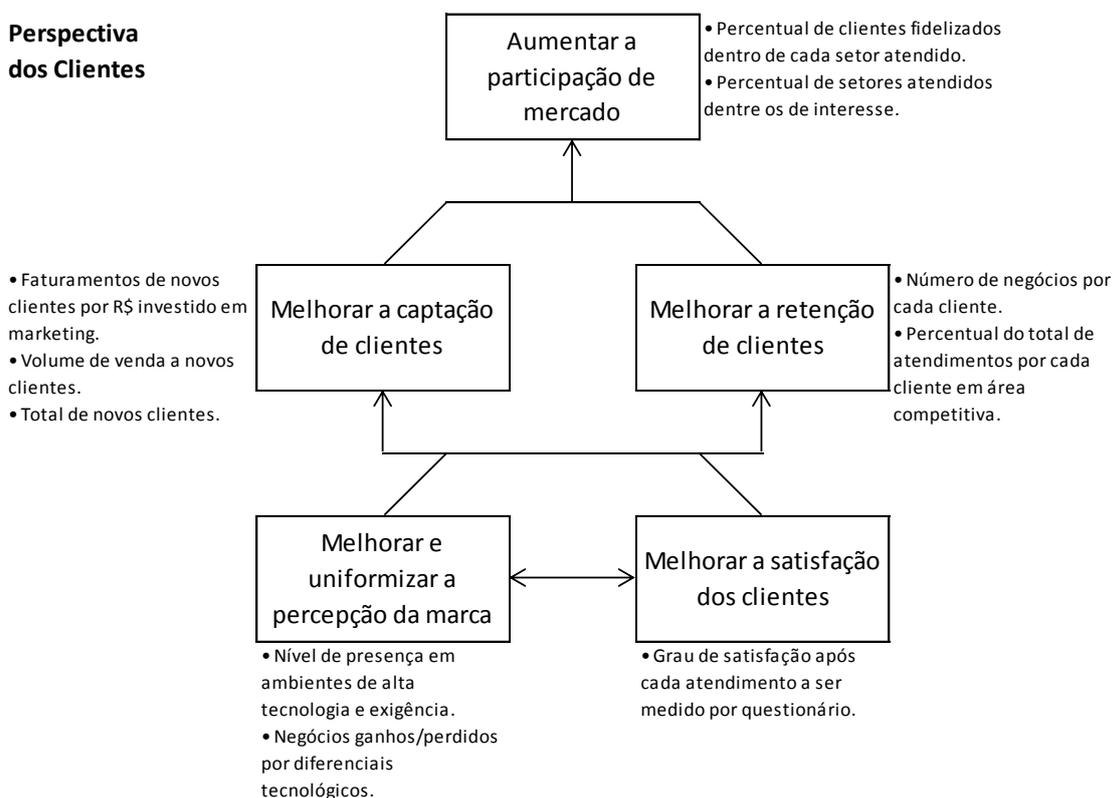


Figura 17. Objetivos e vetores da perspectiva dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

Índices de participação de mercado são bons para fornecerem dados relativos. Pode-se descobrir, por exemplo, que mesmo em um cenário de estagnação aparente, se está ganhando mercado. O contrário também é verídico e pode ser ainda mais proveitoso: ao se estar conquistando mais clientes e expandido os atendimentos com os já fidelizados, pode-se ter uma falsa impressão de ganho de mercado, quando na verdade o mercado pode estar crescendo e a participação da empresa estagnada ou mesmo reduzindo.

Como indicadores para medir a participação de mercado, optou-se por listar os setores atendidos, relacionar todas as empresas destes setores em que existe interesse de atender, e comparar com as que atualmente são atendidas. Desta forma será obtida a participação percentual em cada setor atendido. De maneira análoga, serão relacionados todos os setores em que existe interesse de atender e comparar com os que já são atendidos. Este levantamento proverá o índice de participação em tipos de setores. Esta última medida será importante para penetrar diferentes mercados e reduzir o risco relacionado ao grau de atividade econômica de cada segmento.

Para atingir melhores resultados em ações de divulgação, foi escolhido o indicador de faturamento com novos clientes por real (R\$) investido. Ele deve apontar a evolução da captação de clientes e indicar quais as melhores ações tomadas em campanhas publicitárias. Também foi escolhido o indicador de volume de vendas a novos clientes, que apontará a evolução do ritmo de captação, mas sem relacioná-la aos investimentos. Por último serão apurados os totais de novos clientes, que comparados com o volume, da de vendas, darão boa noção quanto à diversificação.

Como avaliadores do grau de retenção de clientes, foram utilizados dois indicadores. O primeiro deles é o número de negócios por cliente. Esta medida será utilizada de duas formas diferentes: para a atividade principal ela será levantada por cada cliente, enquanto que para as atividades secundárias será levantada de forma global, excetuando alguns poucos clientes que representam fatia expressiva dentro dos pequenos negócios.

Como segunda medida para avaliar a retenção, foi utilizado o percentual do total de atendimentos por cada cliente em área competitiva. Este indicador será utilizado apenas para mensurar o desempenho no negócio principal da Empresa Y. Ele funciona da seguinte maneira: (1) toma-se o total de eventos realizados por determinado cliente; (2) São descartados os eventos não atendidos e que não havia interesse em atender; (3) por fim, toma-se o total de eventos atendidos e o divide pelo valor apurado. O resultado é o percentual

que mostra o grau de negócios fechados com cada cliente dentro dos negócios de interessa para a organização.

Por fim, a satisfação dos clientes será apurada em graus de 0 até 10 e transformada em percentual. A apuração ocorrerá por meio de questionário enviado por e-mail. Esta avaliação conta com tópicos referindo às principais atividades com as quais o cliente tem envolvimento, nela constam os seguintes itens a serem ponderados. A maioria com notas de zero a dez, ou “n/a” se não se aplicar, dois deles com sim ou não e o último como um campo para sugestões:

- Atendimento do vendedor
- Atendimento técnico
- Pontualidade
- Qualidade do equipamento
- Atendimento do suporte técnico
- Qualidade geral
- Você voltaria a fechar negócio com a “Empresa Y”?
- Você recomendaria a “Empresa Y”?
- Sugestões

Por fim o GPE elegeu um objetivo diferenciador, que irá ser responsável por destacar a organização frente a seus concorrentes: a Empresa Y deseja “garantir que sua marca seja continuamente associada à modernidade e tecnologia de ponta no que tange comunicação corporativa em eventos e demais situações interinas” (diretriz elaborada pelo GPE da Empresa Y). Para tal foram definidos dois indicadores. O primeiro visa medir quantos dos atendimentos realizados ocorrem em ambientes nos quais as tecnologias de ponta são aplicadas por diversas empresas. O segundo mede a proporção de negócios ganhos (sobre o total cotado) e de negócios perdidos (sobre o total cotado), nos quais fica evidente a questão do diferencial tecnológico presente ou não em Y. Ou seja, a proporção de empresas que fecharam negócios ou deixaram de fechar pela percepção do nível tecnológico oferecido.

Perspectiva dos Processos Internos

Os processos da Empresa Y sofreram com a redução da estrutura que ocorreu ao longo do último ano. Os processos foram excessivamente flexibilizados e acabaram por gerar excesso de retrabalho e incidentes fora dos padrões desejados. A ociosidade da estrutura foi sensivelmente reduzida, e não sobrou muito tempo para a área técnica planejar ou desenvolver.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam a importância de viabilizar a inovação e incluí-la no processo organizacional. Desta forma, encararam-se as iniciativas de automatização como meio de viabilizar o trabalho intelectual, uma vez que os trabalhos puramente mecânicos passariam a ser realizados de forma automática. Em um processo cíclico, a inovação, além de passar a gerar novos produtos e contribuir para a valorização da marca frente aos clientes, também auxiliaria nos processos internos, pois diversas tecnologias absorvidas poderiam auxiliar nas rotinas e processos da própria organização.

Também se concluiu que o aumento da eficiência operacional é ponto importante para melhorar a disponibilidade de equipamentos em estoque, pois muitos ficam presos por dias em processos de adequação ou manutenção. Os objetivos da perspectiva dos processos internos foram definidos conforme a lista abaixo, e apresentam as relações de causa e efeito presentes no diagrama da Figura 18.

- Gerar inovação
 - Tecnologias de interesse solicitadas e não disponíveis
 - Grau de domínio das tecnologias utilizadas
- Melhorar disponibilidade de equipamentos
 - Itens solicitados e não disponíveis
- Aumentar eficiência dos processos
 - Confiabilidade no estoque pelo SIG
 - Tempo gasto em trabalhos passíveis de automatização
 - Custo ocioso total
 - Satisfação interna com distribuição das áreas

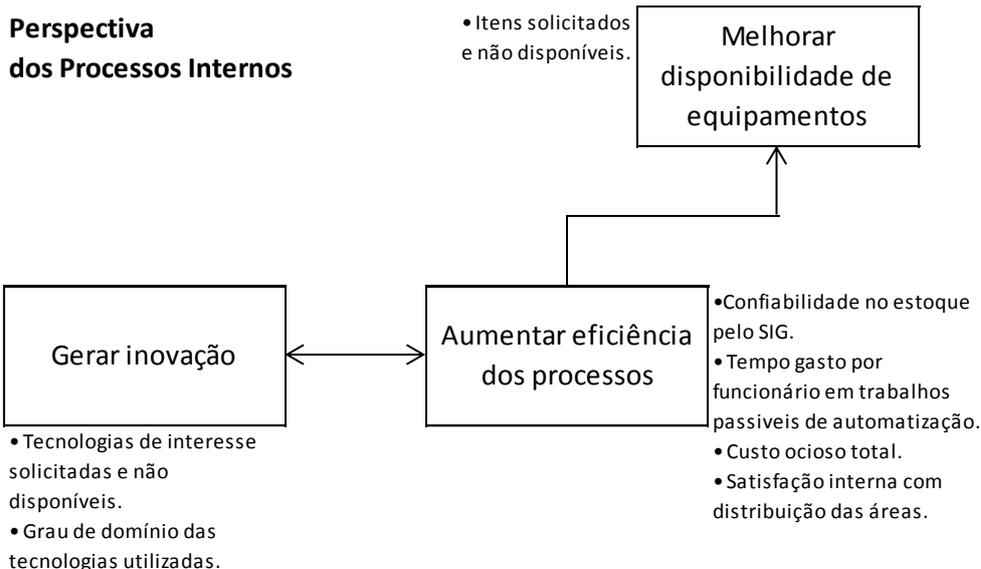


Figura 18. Objetivos e vetores da perspectiva dos processos internos.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

A disponibilidade de equipamentos em estoque será mensurada pelo número de equipamentos solicitados em cotação e não disponíveis para atendimento. Este indicador será apresentado de forma global e por tipo de equipamento. O primeiro para acompanhamento da evolução de forma sintética e o segundo para priorizar ações diretas de intervenção.

De forma a aumentar a eficiência dos processos visou-se mensurar e controlar o nível de confiança das informações de estoque no SIG. O índice se dará pelo número de equipamentos posição em sistema diferente da posição real, dividido pelo total de equipamentos movimentados. Para maior amplitude foi definido um inventário semestral para conferência dos itens.

Para acompanhar a necessidade de automação e os efeitos de sua implantação, decidiu-se relacionar os processos passíveis de automação e medir o tempo ativo gasto por funcionário para efetuá-los. Esta medida permitirá agir sobre os processos mais dispendiosos, em termos de tempo, e implantar automatizações que resultem em ganho de tempo por funcionário. Este tempo extra poderá ser usado no aumento da produção e para

envolverem-se em iniciativas criativas que afetem o desempenho em inovação da empresa.

O custo ocioso total será medido por tempo e por custo financeiro. Sua mensuração será proveniente do tempo por funcionário não aplicado em atividades produtivas. Por meio da medição da capacidade produtiva ociosa, poderão ser desenvolvidas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, treinamento, aumento da qualidade ofertada e aumento da produção.

A satisfação quanto à disposição física dos setores da empresa foi considerada suficiente para medir a qualidade desta distribuição de espaços. Sua importância é evidente em se tratando de agilidade de comunicação, processos e relacionamento entre as áreas. Ela será acompanhada por meio de levantamentos qualitativos, que poderão ocorrer em reuniões ou pesquisas. Foi estabelecida frequência semestral para o levantamento.

O nível de inovação da empresa será medido em duas escala: a variedade de tecnologias conhecidas e trabalhadas; e a intensidade de domínio sobre as tecnologias comercializadas. Para a variedade, será utilizado um indicador absoluto composto pelo número de vezes em que uma tecnologia é solicitada, está no leque de tecnologias desejadas em se trabalhar, mas não está disponível. Quando uma tecnologia for internalizada, esta não modificará os números passados, apenas os vindouros, desta forma se buscará um trabalho proativo voltado para o futuro.

Para medir a intensidade, optou-se por segmentar o conhecimento em diversas áreas: softwares, hardware, rede, internet, sonorização, imagem e projeção, mobile, programação, telefonia, e eletrônica. Todos os técnicos deverão, em autoavaliação, atribuir notas a si mesmos em cada uma das áreas. Para cada área de conhecimento, serão tomadas as notas dos dois melhores e a média dos demais. Destes três valores será obtida sua média ponderada, na qual a primeira nota terá ponderação 3 (três), a segunda 2 (dois) e a média das demais 1 (um), conforme a fórmula:

$$\mathbf{3x [1^a \text{ nota mais alta}] + 2x [2^a \text{ nota mais alta}] + 1x [m\u00e9dia das demais notas]}$$

O método de cálculo foi elaborado neste formato, pois o responsável por um projeto, geralmente é o técnico que detém maior conhecimento na área, enquanto o segundo costuma auxiliá-lo. Por sua vez, os demais geralmente envolvem-se de maneira mais branda ou com o objetivo de aprender. Desta forma, apesar de o indicador ser demasiadamente genérico, concluiu-se que é um bom ponto de partida por ser de fácil apuração e proporcionar bom entendimento.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para o início da construção dos aspectos da perspectiva de aprendizado e crescimento, foi utilizado o quadro de objetivos (Figura 9) adaptado de Kaplan e Norton (1997) para melhor orientação. Optou-se pela adesão aos três objetivos relacionados, e para cada um deles foram adotados indicadores diversos.

A análise SWOT já havia apontado a desmotivação da equipe como uma das seis principais fraquezas da empresa, o que denota a percepção de auto grau de importância para este aspecto. Na perspectiva do aprendizado e crescimento, a satisfação dos funcionários costuma estar na base (o que ocorreu neste caso) e, por consequência, na base de todo o *balanced scorecard*. Logo, os seus desdobramentos são extremamente importantes, pois representam um dos principais meios de *input* em todo o sistema. As ações tomadas neste objetivo surtiram efeito ao longo de todas as quatro perspectivas.

Como a Empresa Y divide-se em vários setores, e julgou-se importante a mensuração de produtividade em todos eles, os indicadores foram divididos em cinco grupos, todos dentro do objetivo de aumento da produção. Cada um dos setores com sua relevância para o planejamento. O comercial é um dos principais, pois, conforme mencionado na avaliação realizada na sessão da matriz SWOT, um dos principais impedimentos para o atingimento das oportunidades existentes é a fraca força de venda. Em seguida vem o setor técnico, que apresentou processos ineficientes e falta de capacidade para

absorver maiores demandas. O setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), por seu importante papel evidenciado nos pontos fortes por meio da força de assimilação de novas tecnologias, também passou a ter seu desempenho mensurado.

Julgou-se importante mapear as demais áreas por conta de novas questões que emergiram com a finalização deste processo do planejamento estratégico. Com a construção e implantação do BSC, a área administrativa passou a ser responsável por reunir os dados e gerar as informações estratégicas. A diretoria ficou responsável por analisar os dados e emitir seus pareceres. Na ocasião de pareceres negativos, esta deverá construir planos de ações e acompanhar seus andamentos.

Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento foram definidos conforme a lista abaixo, e apresentam as relações de causa e efeito presentes no diagrama da Figura 19.

- Aumentar a satisfação dos funcionários
 - Treinamento hora/funcionário.
 - Percentual de funcionários com a qualificação desejada para sua função.
 - Avaliação do SIG.
 - Número de informações necessárias com elaboração não automatizada.
 - Número de sugestões totais; cogitadas; e implantadas.
 - Pesquisa sintética de clima.
- Reter funcionários
 - Número de pedidos de rescisão.
- Aumentar a produtividade dos funcionários
 - Comercial (por vendedor).
 - Nível de atividade em captação.
 - Orçamentos realizados.
 - Negócios fechados por orçamento realizado.
 - Volume financeiro de vendas e *ticket* médio.
 - Técnico
 - Nível de produção em cada processo (produção/tempo por funcionário envolvido).
 - Administrativo/Estratégico
 - Cumprimento de prazos (legais, fiscais, administrativos).

- Informações gerenciais geradas no prazo.
- Diretoria
 - Pareceres por relatório.
 - Plano de Ação gerado por parecer negativo.
 - Cumprimento de prazos no acompanhamento dos planos-de-ação.
- P&D
 - Número de projetos desenvolvidos.
 - Tempo médio de conclusão de projetos.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento



Figura 19. Objetivos e vetores da perspectiva do aprendizado e crescimento.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

Como já mencionado, os indicadores de produtividade serão obtidos por setor na empresa. O setor comercial contará com quatro indicadores que formam um funil de vendas. Estes indicadores serão apurados por cada um dos vendedores. O primeiro mede sua atividade de captação e levanta sua produção em número de contatos (em geral por telefone e e-mail), e visitas presenciais. Em seguida, o segundo indicador, segue para a proporção de

contatos que foi revertida em orçamento. Para o terceiro indicador, levanta-se a proporção de negócios fechados por orçamento realizado. E por fim é apurado o volume de vendas e o *ticket* médio para mensurar a qualidade financeira do trabalho.

As demandas da área técnica ocorrem de forma sazonal, e os mesmos funcionários são responsáveis por uma diferente gama de atividades que se intercalam continuamente. A proposta de especialização já foi tentada em um passado recente, e era a principal responsável pela estrutura inchada e alta ociosidade da capacidade produtiva. O indicador de produção é obtido por meio de ficha de acompanhamento. Esta ficha segue o modelo da Figura 20. Nele deve constar o tipo de atividade envolvida (entrada, preparo, saída, conferência, entre outras), o tempo envolvido por funcionário, e ao término deve ser incluída a quantidade produzida, obtendo desta forma um indicador de produção por técnico, por hora.

Técnico	Iniciou / Interrompeu	Horário
Altair	x	08:30
Bernardo	x	08:30
Bernardo		x 09:30
Altair		x 10:30
Total horas trabalhadas		03:00
Tipo de produção: Entrada de equipamento		
Quantidade produzida		15
Produção por funcionário		5 un/h

Figura 20. Exemplo do modelo de tabela para controle de produção do setor técnico.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para medir a produção da área administrativa foi desenhado o indicador de cumprimento de prazos, que relaciona o total de obrigações a serem cumpridas, seus prazos e os totais que foram cumpridos conforme previstos. De modo análogo, as obrigações com as informações estratégicas são controladas pelo mesmo método. Estas informações estratégicas resultarão relatórios que por sua vez serão entregues à diretoria. Para medir a produção da diretoria é medido: (a) o número de relatórios pendentes de parecer; (b) o

número de pareceres negativos pendentes de plano de ação; e (c) número de planos de ação com prazos expirados.

Um dos indicadores do setor de P&D lista a quantidade absoluta de projetos sendo desenvolvidos como forma de mensurar o *input* da área. O segundo mede o tempo médio para a conclusão de cada projeto antes de sua implantação. A medida foi proposta desta maneira, pois os tempos de implantação variam muito dependendo da complexidade do projeto. Em outras palavras, é o tempo que um projeto demora entre sua proposição e o início de sua implantação.

No que tange à retenção de funcionários, em geral a empresa não conta com funcionários de aspecto transitório, o que a faz querer manter todos por tempo indeterminado. O nível de retenção será medido de modo simples e direto: serão contadas as rescisões cuja iniciativa surgiu por parte do funcionário. Para influenciar este indicador conta-se com atitudes tomadas no âmbito da satisfação da equipe.

Como primeiros indicadores de satisfação, foram adotados o tempo investido em treinamento por funcionário e o percentual de funcionários com as qualificações desejadas pela empresa para ocuparem suas funções. Ambos são relacionados ao conhecimento e visam aumentar o investimento de recursos na formação da equipe de profissionais.

Quanto ao sistema gerencial oferecido, este teve seu método de avaliação definido conforme pesquisa interna com usuários. A pesquisa é composta por seis critérios e cada um deles deve ser avaliado em escala de zero a dez. A média constituirá o indicador.

- Confiança nas informações
- Qualidade das informações
- Quantidade de informações úteis
- Velocidade de trabalho
- Recursos disponíveis
- Facilidade

Outro importante indicador, que tende a desencadear ações que minimizem os trabalhos mecânicos, é o número de informações necessárias com elaboração ainda não automatizada. Dentre eles o processo orçamentário que ainda ocorre por via externa ao SIG e os próprios indicadores do planejamento estratégico, para que possam ser acompanhados em tempo real, dependendo apenas do abastecimento de dados e unificando a via de acompanhamento. Obviamente não entram as informações não passíveis de automatização, como as de natureza criativa ou que necessitem de parecer ou julgamento.

Para medir a participação de todos os integrantes da empresa no processo de crescimento e inovação, foi proposta a abertura de um canal direto, por meio do qual ideias podem ser desenvolvidas e enviadas como proposta de projeto para a organização. O indicador escolhido para esta medir a participação foi o de quantidade de propostas enviadas por funcionários. E para mensurar a qualidade das propostas foram adotadas duas medidas: a de propostas cogitadas e que só esperam alguma posição para ficarem ativas (como verba ou tempo) e as implantadas, que serão as efetivamente desenvolvidas e aplicadas.

Uma vez que a Empresa Y encontra-se entre os quadrantes de crescimento e sobrevivência, de acordo com a matriz SWOT elaborada, é interessante que sejam realizados investimentos em inovação para viabilizar este crescimento. Todavia, para não arriscar a perpetuidade da organização dada sua fraqueza financeira presente, o nível de investimentos será baixo. Ele se desenvolverá principalmente dentro da estrutura já existente através da melhora dos processos e realocação de recursos. A transmissão desta posição da empresa aos seus membros é de suma importância, pois propicia ideias com maiores chances de serem aceitas e implantadas.

Foi desenvolvido um pequeno modelo de pesquisa de clima, que se encaixa bem com a reduzida experiência da empresa em lidar com estas informações. Os itens devem ser avaliados na primeira coluna com grau de importância para cada indivíduo, e na segunda com a satisfação com este

aspecto na organização. A média de cada um de seus itens, ponderada pela importância atribuída, contará como indicador individual para apontar possíveis intervenções com o objetivo de melhorar o clima organizacional.

Aspecto	Importância					Satisfação									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Convivência com colegas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Iniciativas de integração promovidas pela empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organização e limpeza da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrutura e ferramentas disponibilizadas para trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Metas e objetivos da organização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Perspectiva de crescimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Remuneração e benefícios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avaliação geral	X					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Figura 21. Tabela contida no formulário de avaliação de clima da Empresa Y.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

3.3. CONSOLIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nesta sessão será apresentado o diagrama completo contendo os vetores entre as quatro dimensões do BSC e suas justificativas. Também serão relacionados os pareceres sobre o processo de implantação e diretrizes para o acompanhamento dos indicadores e reformulação do planejamento.

Abaixo (Figura 22) é apresentado o diagrama completo de objetivos com seus vetores de causa e efeito, Este diagrama foi elaborado sequencialmente na ordem proposta por Kaplan e Norton (1997) durante todo o processo de construção da proposta. É importante ressaltar que sempre foram utilizados como base os objetivos da dimensão imediatamente anterior. Os vetores que indicam as relações entre as perspectivas não foram acrescentados apenas ao final da construção destas, pois o propósito do planejamento ficaria comprometido.

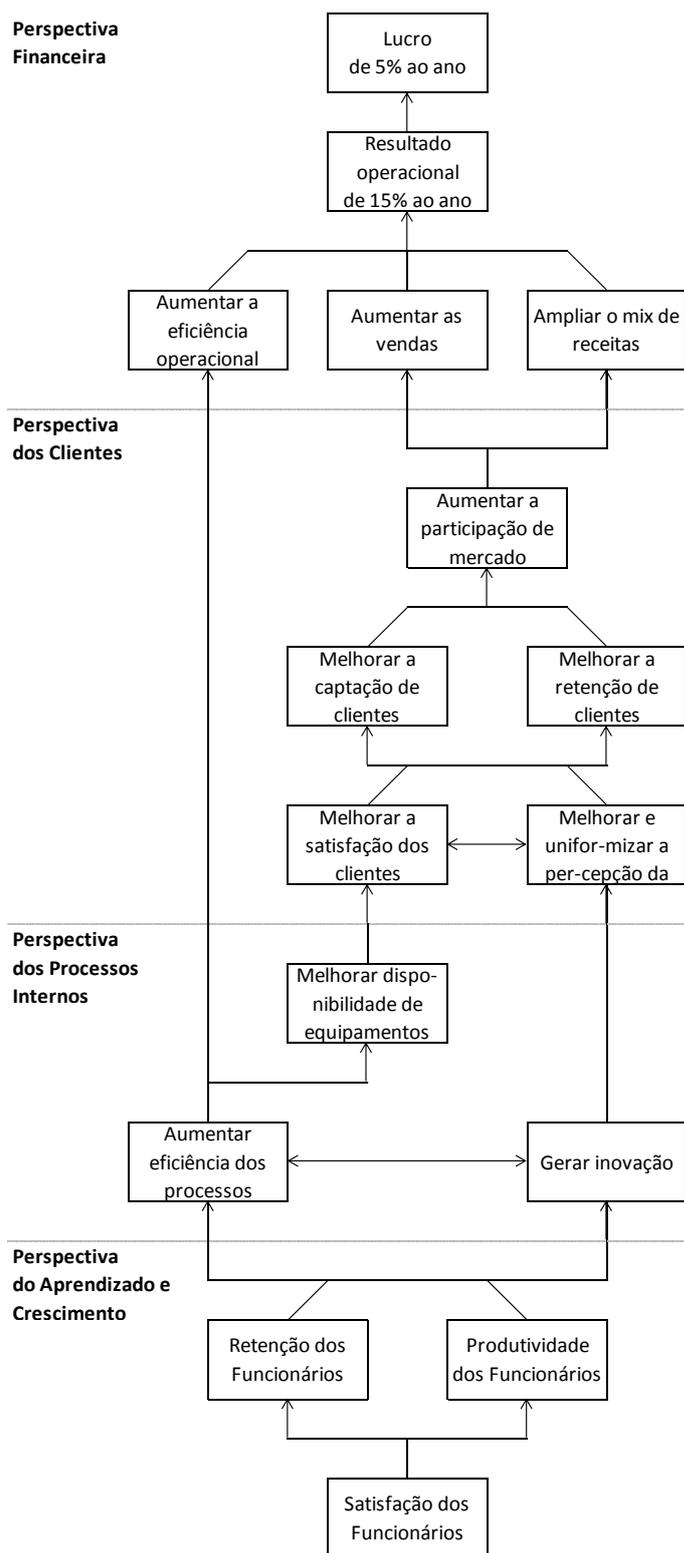


Figura 22. Diagrama relacionando os objetivos das quatro perspectivas do BSC.

Fonte: elaborado pelo autor em conjunto com os sócios da empresa estudada.

Na dimensão dos clientes, o aumento da participação no mercado influencia diretamente sobre os objetivos de aumento de vendas e de ampliação das fontes de receita. A maior fatia de mercado facilita o cumprimento destes objetivos financeiros. Nos vetores provenientes da perspectiva dos processos internos, existe um que liga o aumento da eficiência dos processos ao objetivo financeiro de aumento da eficiência operacional. Esta relação é essencial na medida em que a maior produtividade e redução de custos provocará melhores resultados nos indicadores de receita e custo por funcionário, bem como um possível incremento na margem por segmento.

Dos outros dois vetores, a disponibilidade de estoque influencia sobre a velocidade que o mesmo possa ser prontamente entregue ao cliente e também impacta sobre a percepção que o cliente tem sobre a variedade e quantidade de equipamentos na empresa. O vetor que liga a inovação à percepção da marca relaciona o impacto que o processo de inovação exerce sobre o nome da empresa na intenção de associá-la com tecnologias modernas, soluções criativas, competência e conhecimento para prestar serviços com alto grau de exigência.

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento, ocorre a ligação de um par de objetivos a outro. Esta relação transmite a ideia de que funcionários experientes e com altos níveis de produção e competência, afetam fortemente a qualidade e frequência das inovações e melhoram a eficiência dos processos internos.

Um importante fator para determinar o modo como todo o planejamento foi desenhado, desde o momento filosófico até os objetivos e indicadores do BSC, foi a construção conjunta e colaborativa por parte dos sócios. Este tipo de intenção foi adotada, pois durante o desenvolvimento do trabalho, sabendo que a Empresa Y já possuía um plano estratégico antigo, foi possível perceber que o mesmo não era seguido por falta de confiança e de identificação por parte dos sócios. Isto ficou evidente em alguns comentários que surgiam durante as reuniões nas quais eles referiam-se a partes do plano pré-existente como: “os objetivos montados pela consultoria”; “este planejamento que a consultoria já

fez”; “não entendi o que eles quiseram dizer com essa missão”; “eles focaram no negócio errado”.

Para evitar esta falta de identificação com a proposta, foi importante para este processo que todos os membros do GPE dessem seus pareceres e comentassem quaisquer decisões tomadas. A meta de procurar manter a maioria das decisões de forma unanime foi ao encontro desta proposta. Mais do que isso, ela foi reforçada, pois durante as reuniões, votações foram realizadas poucas vezes, e mesmo assim entre opções igualmente válidas, estando a divisão apenas entre a que se julgava mais adequada. Este formato possibilitou um maior sentimento de propriedade sobre os aspectos desenvolvidos, o que tende a fortalecer o engajamento.

Com a estrutura reduzida da empresa, optou-se por elaborar indicadores de prática apuração com informações que são de fácil composição ou que já existam. Utilizando-se desta premissa, o GPE foi capaz de construir os objetivos, vetores e indicadores já descritos, de forma que ao final do processo foram julgados ideais para transmitir o pensamento estratégico a todos os níveis da organização, e também de serem acompanhados com frequência por sua praticidade.

No que tange a implantação deste projeto, a diretoria assumiu o compromisso com o apoio dos demais membros do GPE. Ela deve elaborar planos de ação para cada um dos objetivos, contemplando o método de apuração dos indicadores, os prazos e seus responsáveis. De posse dos primeiros dados, as metas serão estabelecidas e associadas aos indicadores.

Estes indicadores deverão ser acompanhados periodicamente pela diretoria que terá o dever de emitir pareceres para cada resultado fora do previsto. Para os que estiverem abaixo da meta planos-de-ação deverão ser emitidos e acompanhados visando o enquadramento dos resultados à meta, ou o redesenho do indicador e dos demais encadeados a ele. Ficou estabelecido que a atual área administrativa incorporará funções de caráter estratégico, e deverá prestar as informações necessárias ao correto acompanhamento do plano de estratégico.

O GPE deverá manter reuniões bimestrais para discutir a respeito dos resultados e dos projetos desenvolvidos durante a fase de execução do planejado. O objetivo é o de realizar correções no plano de modo que este fique coeso e passível de execução. As reuniões também tem a finalidade de promover o engajamento dos sócios e dirigentes e transmiti-la ao do corpo de funcionários.

Ao plano desenhado não foi atribuída validade. A empresa é inexperiente neste tipo de iniciativa e precisa primeiramente acostumar-se com o processo, para então torna-lo mais sólido. Apesar disso foi estabelecido que o plano deve ser inteiramente revisto no final de 2015, passado em torno de um ano, mesmo que se conclua por manter o mesmo. Mas até este período, o plano atual deve permanecer inalterado até a etapa analítica. Apenas as metas e indicadores poderão ser redesenhados e, em casos muito particulares, os objetivos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho conseguiu expor algumas das dificuldades enfrentadas por uma EPP brasileira no que se refere ao pensamento estratégico e sua prática. Muitos dos pequenos negócios brasileiros não conseguem contar com o apoio de profissionais da área administrativa para auxiliá-los, e este trabalho entra como mais um exemplo prático que pode ser usado para guiar o desenvolvimento do planejamento estratégico nestes ambientes.

Por meio deste, foi descrito e iniciado o desenvolvimento do processo contínuo de planejamento estratégico na Empresa Y, elaborado em três distintos momentos – filosófico, analítico e das decisões – em conjunto com a proposta de revisão deste, que se enquadra em um quarto momento (acompanhamento e revisão). No terceiro momento, ao planejamento foi integrado o sistema balanceado de indicadores de desempenho, que foi desenvolvido para ser o principal responsável por nortear as decisões tomadas em nível organizacional.

A Empresa Y já havia passado por dois processos de elaboração de sua estratégia, e o último chegou a resultar em um plano estratégico com indicadores e metas. Apesar disso, nenhum desses foi encarado de maneira sistêmica e tampouco internalizado pela equipe. As decisões individuais de cada um dos dois principais sócios imperavam sobre as definições estratégicas. É entendido que esta postura foi causada, ou sofreu forte influência, da fraca participação durante o processo de planejamento.

Em se tratando do plano estratégico anterior a este, que foi desenvolvido por consultoria contratada pela empresa, muitas vezes as decisões eram fortemente ponderadas pelas colocações do consultor, que conhecia a empresa consideravelmente menos que os sócios. Não eram raros os casos nos quais a participação destes era fraca com receio de contribuir com ideias primárias e pouco elaboradas. Em outras palavras, a presença dos consultores acabava por coibir a participação plena dos interessados, fazendo com que estes abrissem mão de muitas ideias e mesmo de posicionamentos contrários.

Os diversos conceitos teóricos apresentados são importantes para a estratégia organizacional. A concepção da identidade organizacional é de fácil desenvolvimento, mas é preciso alto grau de abstração e reflexão para que se chegue à raiz do negócio. As análises de cenários podem ser complexas e depender de diversas ferramentas mercadológicas, econômicas e de avaliação de riscos. Todavia, podem se apresentar de maneira mais coerente às capacidades de organizações menores, como as avaliações realizadas por meio da matriz SWOT aqui desenvolvida.

Em se tratando de operacionalizar as decisões, o BSC desempenhou muito bem esta função, pois sua flexibilidade o permite se adequar a pequenas estruturas com poucos recursos disponíveis para investirem em atividades de complexos levantamentos de direcionadores. Os objetivos e indicadores resultantes promoveram melhor entendimento sobre as atividades da empresa e sobre como melhorar a estrutura. Em uma das reuniões chegou a ser comentado que “é fácil saber o que está errado, mas é muito difícil saber o que é preciso fazer para melhorar”.

Mas, além dos conceitos teóricos relacionados à estratégia, houve uma parte que foi entendida como fundamental para a obtenção de bons resultados durante o planejamento. Esta característica era o grau com que os responsáveis, da empresa, conseguiam se identificar com as propostas elaboradas. Propostas que eram construídas de forma colaborativa, na qual o resultado final enquadrava-se nos pensamentos de todos de forma plena, eram amplamente defendidas e justificadas. Estas foram as que mais geraram ideias e entusiasmo com o processo.

Este trabalho ficou restrito à parte de planejamento estratégico, agindo principalmente por meio da construção do plano estratégico da Empresa Y. Ele não contemplou a definição das metas, a implantação, o acompanhamento periódico e o processo de revisão. Todas estas são etapas importantes e que costumam gerar dúvidas a pequenos empresários. Quando elas não são desenvolvidas, podem gerar frustrações na medida em que o planejamento passa a não apresentar resultados por não ser seguido de forma adequada.

Futuros trabalhos desenvolvidos na área podem contemplar o desenrolar das etapas aqui não abordadas. É sugerido que os trabalhos sigam tratando de pequenas empresas brasileiras, pois geram material que pode servir de orientação para a adoção simplificada de mecanismos complexos de planejamento estratégico.

O grau de envolvimento no planejamento não foi adequadamente mensurado por este trabalho e nem contemplado por seus objetivos. Deste modo, também é sugerido que sejam realizados trabalhos relacionando a forma de construção do plano estratégico, com o grau de engajamento dos responsáveis e, por conseguinte, de toda a equipe.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ivan; REZENDE, Simone Oliveira; OLIVEIRA, Odilon José Neto; DREES, Christian; SANTANA, Reginaldo. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Revista Administra-Ação**, nº 4, p. 22-39, 2007.

ANDRADE, José Henrique de; MARÇOLA, Josadak Astorino; ESCRIVÃO, Edmundo Filho. Proposta e implantação de um sistema de indicadores de desempenho fabril: questões estratégicas, técnicas e comportamentais observadas no processo. FGV-EAESP. **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. 26 a 28 de Agosto de 2009.

Apostila Área Administrativa (2012). <http://apostilaadministrativa.wordpress.com/2012/11/13/matriz_swot/> Último acesso: 12 de outubro de 2014.

CESAR, Ana 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. 1-23, 2005.

CIGANA, Caio. Queda na venda de carros no Brasil obriga fábricas a diminuir produção. **ZH Economia**. 2014. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2014/04/queda-na-venda-de-carros-no-brasil-obriga-fabricas-a-diminuirem-producao-4480006.html>> Último acesso: 12 de outubro de 2014.

FUSCALDI, Kelliane C.; MARCELINO, Gileno F. Análise SWOT: O Caso da Secretaria de Política Agrícola. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Rio Branco, Acre, 20 a 23 de Julho de 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de FILHO, Luiz Euclides Trindade Frazão. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Anais do XXVI ENANPAD** (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

NIST – National Institute of Standards and Technology. 2013–2014 Criteria for Performance Excellence. Disponível em <http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm>

Portal Brasil. Mapa das micro e pequenas empresas. 2 de fevereiro de 2012. Disponível em < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Último acesso: 12 de outubro de 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 de julho. 2013

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Tradução de OLIVEIRA, Lólio Lourenço de. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

ZIGUNOVAS, Alexandre Júnior. Indicadores de resultado para acompanhamento da atuação conjunta de micro e pequenas empresas em uma central de negócios, 2006. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. [Orientador: Profa. Dra. Maria Ceci Araújo Miscoczk].

