

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

Marcelo Tondo Tissot

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO –
ÔMEGABRASIL COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA**

Porto Alegre
2009

Marcelo Tondo Tissot

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO –
ÔMEGABRASIL COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientador: Profa.Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre
2009

RESUMO

Considerando a realidade da empresa ÔmegaBrasil Componentes Automotivos, que não possui um plano estratégico delimitado, o presente trabalho estabelece uma proposta de plano estratégico – o qual possui papel fundamental na gestão das organizações, porquanto determina os objetivos estratégicos que são referências para as tomadas de decisões.

O método de pesquisa adotado neste estudo foi a pesquisa-ação, sendo adotadas duas fontes de dados, a primária (coleta de dados da empresa, mediante entrevistas com colaboradores) e a secundária (relatórios de gestão, balanços e dados de referência existentes na própria empresa).

Para a construção deste estudo, buscou-se como embasamento teórico o planejamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia sugerida para o planejamento estratégico	12
Figura 2 – Representação gráfica, clássica, da análise SWOT	15
Figura 3 – Estrutura do Balance Scorecard	21
Figura 4 – Medição dos temas financeiros estratégicos	23
Figura 5 – Perspectiva do cliente – medidas essenciais	26
Figura 6 – A proposta de valor	28
Figura 7 – O modelo da cadeia de valor genérica	30
Figura 8 – Organograma ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda.	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores que influenciam os negócios.....	14
Tabela 2 – Aspectos a serem considerados na análise <i>SWOT</i>	16
Tabela 3 – Identificação dos fatores críticos de sucesso	17
Tabela 4 – Segmentos-alvo e lucratividade dos clientes	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	08
1.2 JUSTIFICATIVA	09
1.3 OBJETIVOS	09
1.3.1 Objetivo geral	09
1.3.2 Objetivos específicos	09
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.1.1 A metodologia clássica do planejamento	11
2.1.1.1 Visão, missão e valores	12
2.1.1.2 Análise do ambiente	13
2.1.1.3 Fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos	17
2.1.1.4 Estratégia	18
2.2 BALANCED SCORECARD - BSC	20
2.2.1 Perspectiva Financeira	22
2.2.2 Perspectiva dos clientes	24
2.2.2.1 Segmentação de mercado	24
2.2.2.2 Medidas essenciais dos clientes.....	25
2.2.2.3 Proposta de valor	27
2.2.3 Perspectiva dos processos internos	29
2.2.3.1 Processo de inovação.....	30
2.2.3.2 Processo de operações	31
2.2.3.3 Processo de serviço pós-venda	31
2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	32
2.2.4.1 Capacidade dos funcionários	32
2.2.4.2 Capacidade dos sistemas de informação	33
2.2.4.3 Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	34
3 MÉTODO DE PESQUISA	36
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ÔMEGABRASIL	38
4.1 ÔMEGABRASIL COMPONENTES AUTOMOTIVOS	38

4.1.1 Histórico	38
4.1.2 Produtos	39
4.1.3 Estrutura organizacional	39
4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO	41
4.3 DELIMITAÇÃO DA VISÃO	41
4.4 VALORES.....	41
4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
4.5.1 Análise do ambiente externo	43
4.5.1.1 Cenário Econômico	43
4.5.1.2 Clientes	44
4.5.1.3 Fornecedores.....	44
4.5.1.4 Concorrentes.....	45
4.5.1.5 Ameaças	45
4.5.1.6 Oportunidades.....	46
4.5.2 Análise do ambiente interno	46
4.5.2.1 Situação Financeira.....	47
4.5.2.2 Estoques.....	47
4.5.2.3 Pessoas.....	47
4.5.2.4 Composto de marketing.....	48
4.5.2.5 Fraquezas	50
4.5.2.6 Forças	50
4.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	51
4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1. INTRODUÇÃO

As empresas, em todo o mundo, estão vivendo em um período de transformação revolucionária. Cada vez mais as mudanças causadas pelo amplo processo de globalização, tecnologia, economias altamente integradas, hábitos e cenários em constante mutação e comunicação ampla e instantânea, fazem parte do dia-a-dia das organizações.

Com o processo de globalização, as fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência de empresas mais eficientes e ágeis. As empresas brasileiras hoje concorrem com as melhores do mundo, e para isso necessitam de estratégia bem definidas que garantam vantagem competitiva em todo o mundo.

O sucesso no longo prazo depende da definição da estratégia e esta deve garantir vantagem competitiva para que as empresas brasileiras possam prospectar neste ambiente altamente competitivo.

Nesse contexto o planejamento surge como meio na busca de uma gestão eficiente com objetivos e metas, tanto de curto como de longo prazo, que se tornam imprescindíveis para o atendimento da missão e objetivos das empresas.

Diante disso, a proposta de um plano estratégico para a empresa ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda pode se apresentar como uma ferramenta que auxilie os executivos a melhor administrar o negócio, orientando as atividades da empresa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A ÔmegaBrasil é uma empresa do ramo comercial de pequeno porte com crescimento constante desde a sua fundação, em 1998. Com pouco tempo de atividade e experiência, a empresa tem foco direto nas tarefas de curto prazo, deixando de lado e postergando as necessidades de longo prazo, que se fazem cada vez mais importantes com o passar dos anos.

Logo, o problema identificado é a falta de um plano estratégico capaz de sustentar o crescimento constante para as próximas décadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A ausência de um plano de crescimento de longo prazo aliado à falta de consciência dos colaboradores da empresa quanto às atividades nela desenvolvidas constituem-se a justificativa deste trabalho.

Além disso, visualizou-se na empresa um potencial de crescimento no mercado em que está inserida que justifica estabelecer uma proposta de plano estratégico que possa reforçar o crescimento contínuo da organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver o plano estratégico para a empresa ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, podem-se considerar:

- a. Estabelecer objetivos estratégicos;
- b. Analisar o cenário onde a empresa está inserida;
- c. Realizar análise interna da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo busca-se conceituar, baseando-se em referências bibliográficas, alguns elementos fundamentais para desenvolvimento e entendimento deste projeto referente ao Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Drucker (1984), o planejamento estratégico trata-se de um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas.

Serra, Torres e Torres (2004, p.30) complementam dizendo que:

O planejamento (...) é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. O planejamento pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático, operacional. (...) O planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos de alcançá-los.

Oliveira (1998) aponta alguns princípios gerais do planejamento estratégico. São eles: o princípio da contribuição dos objetivos, pelo qual o planejamento deve visar os maiores objetivos da organização; o princípio da precedência do planejamento, organização, direção e controle; o princípio da maior penetração e abrangência, já que o planejamento provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa (como por exemplo, a necessidade de treinamento, necessidade tecnológica, etc.); e por fim, o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, que visa maximizar o resultado e minimizar riscos e perdas.

O planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, na lição de Almeida (2003), necessita de uma acentuada simplificação e enfrenta a dificuldade de fazer com que o empresário fique afastado do seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para obrigá-lo a desenvolver o trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, o resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o planejamento estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, porém as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa.

Na visão de Oliveira (1998), a empresa deve objetivar, através do planejamento, mapear e focar na utilização dos seus pontos fortes; identificar, eliminar ou corrigir suas fraquezas; identificar e desfrutar de oportunidades externas; mapear e evitar ameaças externas; estabelecer plano de ações. Assim, a implementação do planejamento resultará em sinergia nas ações, uma vez que todos os funcionários conhecerão a visão, missão, política e objetivos da empresa.

2.1.1 A metodologia clássica do planejamento

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento deve advir do raciocínio estratégico, para dar lugar à flexibilidade, ajustando-se às modificações do meio ambiente e orientando a implementação de ações planejadas. Logo, sua elaboração não pode ser feita como simples exercício de planejamento.

O planejamento deverá ter por base três componentes de reflexão estratégica, que compreendem a análise estratégica, a formulação da estratégia, além da organização e implementação desta.

As etapas do planejamento estratégico podem apresentar algumas variações conforme os diferentes autores e suas abordagens. Alguns autores como Oliveira (1998) colocam a análise do ambiente como etapa anterior à determinação da visão, missão e objetivos. Já Serra, Torres e Torres (2004) apresentam a visão e missão como ponto de partida do processo.

Estes mesmos autores sugerem a seguinte metodologia para o planejamento estratégico (ver Figura 1):

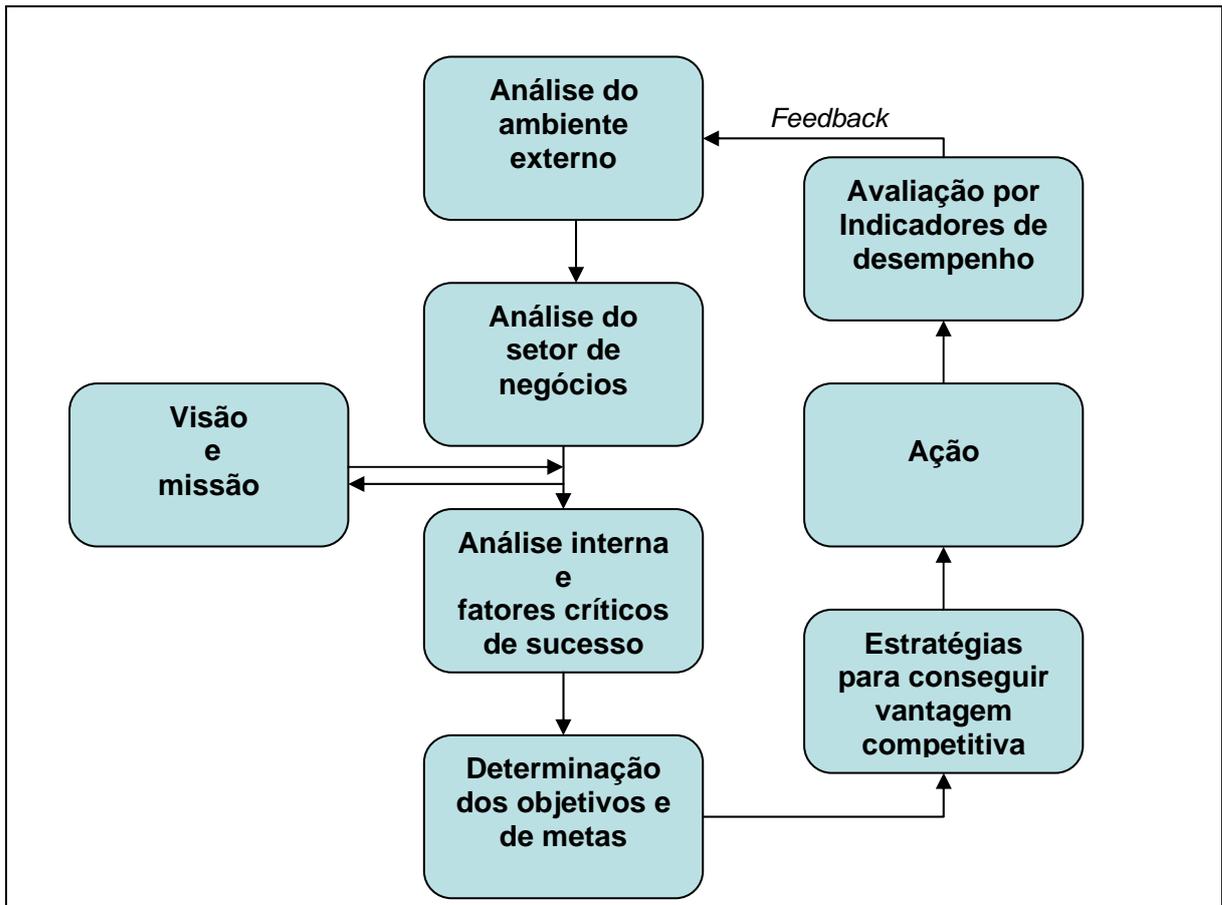


Figura 1 – Metodologia sugerida para o planejamento estratégico

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 35)

A formulação do plano estratégico consiste na determinação de visão, missão e valores, na análise do ambiente interno e externo, na definição dos fatores críticos de sucesso, nos objetivos e metas que resultam em estratégias.

2.1.1.1 Visão, missão e valores

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a visão e a missão são utilizadas para transmitir a ideologia e os valores da empresa, sendo imprescindível o conhecimento de seus aspectos fundamentais, a fim de entender a sua diferença, que pode, eventualmente, parecer sutil.

Ainda segundo os mesmos autores, pode-se definir visão como a percepção das necessidades do mercado, e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. Auxilia a empresa a unir-se em prol de valores comuns, possibilitando direcioná-la para o

aproveitamento de uma oportunidade. A visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromisso com o desempenho.

Segundo Costa (2004), pode-se definir como um modelo mental de uma situação futura desejável, compartilhada pelos administradores e colaboradores da empresa.

A missão, de acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 48) é a declaração mais conhecida e utilizada:

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o objetivo da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. A missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência. Se for ampla, permite um escopo mais abrangente (...).

Segundo Costa (2004), a missão é algo mais concreto, palpável, pois representa a razão de ser da organização.

Ainda segundo o referido autor, a visão e missão são os pilares que sustentam a estratégia corporativa da organização. Partindo de uma visão ou missão mal formuladas, o processo estratégico fica comprometido.

2.1.1.2 Análise do ambiente

A análise do ambiente externo e interno da organização deve ser orientada a partir da definição de sua visão e missão.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), toda organização é um sistema aberto, e por consequência sofre influências externas. Uma empresa que já tenha sua missão definida deve analisar o ambiente com frequência, para que constantemente avalie sua posição competitiva.

São muitos os fatores que influenciam a atividade empresarial, e eles podem mostrar-se como elemento substancial para identificação de oportunidades e ameaças. Por isso, as empresas devem manter-se atentas não apenas às tendências específicas do seu ramo, mas observar qualquer fator que possa ter significado.

A demonstração a seguir traz uma relação exemplificativa de fatores externos que geralmente tem influência sobre as organizações:

Fatores econômicos	
<i>Taxa de juros</i>	Influência nas vendas
<i>Fontes de financiamento</i>	Disponibilidade de fontes de financiamento
<i>Política cambial</i>	Influência no custo de compra dos equipamentos
<i>Inflação</i>	Impacto no volume de vendas
<i>Sistemas de tributação</i>	Influência das formas de tributação dos produtos
<i>Incentivos à atividade empresarial</i>	Impacto dos incentivos disponíveis ao investimento
Fatores tecnológicos	
<i>Influência da tecnologia na produção</i>	Surgimento de novos materiais
<i>Influência da tecnologia no mercado</i>	Desenvolvimento do produto atual
<i>Influência da tecnologia na comercialização</i>	Influência nos processos de armazenagem
Fatores político-legais	
<i>Política internacional do governo</i>	Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno
<i>Regulamentação comercial</i>	Restrições ou impedimentos à exploração do negócio
<i>Regulamentação técnica</i>	Regulamentação e normas técnicas de qualidade
Fatores sócio-culturais	
<i>Fenômenos de opinião</i>	Influência dos meios de comunicação
<i>Fatores demográficos</i>	Taxa de crescimento da população
<i>Fatores sociais</i>	Ciclo de vida das famílias
<i>Fatores culturais</i>	Exposição aos meios de comunicação
<i>Hábitos de consumo</i>	Propensão à mudança
<i>Hábitos de compra</i>	Locais de compra

Tabela 1 – Fatores que influenciam os negócios.

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 58-61)

Conforme Tavares (1991), o macroambiente proporciona as influências mais amplas e significativas em uma organização, de onde derivam as oportunidades e ameaças à sua

atuação. Já os fatores internos de uma organização estão relacionados com as suas forças e com as suas fraquezas, conforme apontam Serra, Torres e Torres (2004).

Segundo Tavares (1991) a análise interna do ambiente de uma organização ocorre principalmente através do diagnóstico organizacional que comporta diversas abordagens onde são apontadas as vantagens e limitações. Independentemente da maneira em que o diagnóstico seja conduzido, o importante é que ele seja confiável e seguro para orientar as mudanças necessárias que darão suporte à implementação do planejamento.

A análise *SWOT*, segundo Serra, Torres e Torres (2004), é um instrumento que é muito útil na organização do planejamento estratégico, pois podemos relacionar detalhadamente em um único gráfico as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que cercam uma organização. A análise *SWOT* tem como principal objetivo apontar a estratégia a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo de uma empresa. A origem do nome *SWOT* advém de quatro palavras do idioma inglês:

Strength = força

Weakness = fraqueza

Opportunities = oportunidade

Threats = ameaças

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Figura 2 – Representação gráfica, clássica, da análise SWOT

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 87)

A análise *SWOT* apresenta algumas limitações conforme apontado por Serra, Torres e Torres (2004, p. 86):

Apesar de ser muito utilizada pelas empresas e ensinada nas universidades, a análise *SWOT* recebe críticas quanto às limitações que teria. Um desses juízos decorre do fato de tal análise não resolver a questão das competências que distinguem a empresa de seus concorrentes, pois não mostra como identificar os aspectos duradouros e, tampouco, relaciona os aspectos mais sujeitos às pressões ambientais para um futuro distante. Os críticos afirmam ainda que, como a maioria das análises desse tipo, a *SWOT* recai em julgamentos subjetivos. Dizem também que não existe um processo para aumentar a precisão da análise, que a distinção entre os fatores internos e externos nem sempre são claros e que não há correlação entre os elementos entre diferentes categorias. Mas a *SWOT* é, apesar disso, uma ferramenta de sucesso que tem sido muito utilizada tanto para empresas quanto para produtos e países – e isto talvez se deva, sobretudo, à simplicidade desse instrumento.

A tabela a seguir traz de forma exemplificativa alguns aspectos a serem considerados na análise *SWOT*:

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos Clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do mercado
Líder de mercado	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Regulação que aumenta os custos
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Crescimento do poder dos clientes
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Mudanças demográficas

Tabela 2 – Aspectos a serem considerados na análise *SWOT*.

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 88)

2.1.1.3 Fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos

Após a formulação da visão, missão e da análise do ambiente pode-se determinar os objetivos estratégicos da organização. Os objetivos estratégicos dependem também do levantamento dos principais fatores críticos de sucesso (FCS`s) da organização.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) podem-se definir os fatores críticos de sucesso como as diversas atividades e variáveis de uma organização que interagem decisivamente para o sucesso competitivo em determinado segmento de negócio. Existem três questões que podem determinar os fatores críticos de sucesso:

- a) Quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- b) Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- c) O que é necessário para obter vantagem competitiva?

A tabela a seguir traz de forma exemplificativa os fatores críticos de sucesso:

<i>Fatores-chave de compra</i>	<i>Fatores críticos de sucesso</i>	<i>Motores competitivos</i>
Sabor	Gama de produtos	Diferenciação do produto
Relação afetiva	Política de comunicação	Atividades promocionais
Preço	Rede de distribuição	Canais de distribuição
Disponibilidade de venda	Gestão de logística	Cobertura regional

Tabela 3 – Identificação dos fatores críticos de sucesso nas indústrias de cerveja e refrigerante.

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 81)

Segundo Thompson e Strickland (2000) os objetivos da empresa são as formas que a organização utiliza para atingir a visão estratégica.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 96):

O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento dos objetivos estratégicos, também denominados objetivos-chave. Tais objetivos, que visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de

sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Os mesmos autores trazem alguns exemplos de objetivos estratégicos de algumas grandes empresas:

- a) Desenvolvimento de novos produtos;
- b) Atingir 1 bilhão de clientes em todo o mundo...;
- c) Conseguir 100% de satisfação dos nossos clientes...;
- d) Ser a empresa mais competitiva do mundo;
- e) Ser a primeira ou a segunda em qualquer negócio a que se dedicar;
- f) Globalizar todas as atividades da companhia.

Fica claro que para ter um rumo definido, a organização precisa estabelecer uma missão e ter objetivos claros. E para que os objetivos sejam atingidos e a empresa consiga se manter no rumo é necessário o estabelecimento de estratégias que a diferenciem da concorrência.

2.1.1.4 Estratégia

Depois de estabelecida a visão e missão, realizada a análise do ambiente interno e externo, definidos os fatores críticos de sucesso, os objetivos e as metas, podemos, então, definir as estratégias.

Segundo Thompson e Strickland (2000) as estratégias buscam determinar cursos de ação, selecionando os mais adequados aos objetivos e ao cumprimento da visão. O desenvolvimento dessas estratégias leva em consideração o alcance das metas de desempenho, a concorrência, a busca de vantagens competitivas que sustentem a posição no longo prazo da organização, tornando realidade a visão organizacional.

Kaplan e Norton (1997) adotam duas definições de estratégia. Uma delas baseada no posicionamento competitivo; a outra na teoria de hipóteses sobre causas e efeitos entre as atividades exercidas pela empresa.

Os autores conceituam a primeira como a escolha de segmentos de mercado e clientes que a unidades de negócio objetivam seguir, apontando os processos críticos nos quais deve atingir a excelência para concretizar efetivar suas propostas de valor aos clientes e segmentos alvo, selecionando capacidades individuais e organizacionais para atingir os objetivos.

A segunda é indicada como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, como por exemplo, se melhorarmos as habilidades dos colaboradores, então haverá melhorias nos processos internos da empresa, que resultará no aumento das vendas, gerando mais valor como resultado da estratégia.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), temos estratégias genéricas e estratégias específicas. Dentre as genéricas, são apontadas: liderança em custo; diferenciação; foco em baixo custo e foco em diferenciação.

A liderança em custo constitui-se na busca por custos mais baixos em relação aos concorrentes, para que se possa praticar os mesmos preços que os concorrentes, alcançando margens mais altas. Não há dúvida de que as empresas que adotam a estratégia de liderança em custo precisam adotar posição mais enxuta estruturalmente ou operacionalmente em relação aos concorrentes. É parte importante para alcançar a liderança em custo que exista a participação dos funcionários no controle dos custos, no exame minucioso das propostas de orçamento e nos programas contínuos de promoção da redução de custos por aprimoramento de atividades.

A diferenciação é escolhida pelas empresas que buscam dispor de bens ou serviços superiores ou mais atraentes, para que os clientes os identifiquem como um valor maior do que os produtos ou serviços dos concorrentes, e os escolham. Tais as empresas utilizam sua vantagem competitiva para cobrar um valor maior pelo que fazem, aumentando sua participação de mercado e criando lealdade à marca. Possuem características como: dispor de produtos ou serviços inovadores, superioridade técnica, qualidade e confiabilidade, além de atendimento amplo e eficaz ao cliente.

A estratégia de foco em baixo custo ou diferenciação envolve a escolha de um nicho de mercado. Esta fatia de mercado precisa englobar os clientes que tenham preferências diferenciadas, requeiram características especiais ou tenham necessidades específicas. Para atender a esses clientes é indispensável desenvolver capacitações que permitam servir a essas necessidades do melhor modo possível. A estratégia de foco pode ser arriscada se os concorrentes tiverem as habilidades para atender ao nicho, se as preferências dos clientes alinharem-se com os produtos-padrão e o nicho tornar-se muito atrativo.

As específicas, por sua vez, abrangem: alianças e parcerias; fusões, aquisições e cisões; integração vertical; desintegração e terceirização.

Alianças e parcerias constituem-se em acordos entre empresas para uma atividade conjunta e específica. Os processos são complexos e sujeitos a negociações demoradas.

A fusão ocorre quando duas empresas unem-se para formar uma terceira, com um novo nome. A aquisição ocorre quando uma empresa compra outra, que por sua vez passa a ter o nome da compradora. A cisão determina-se através da divisão de uma empresa em mais empresas.

A integração vertical ocorre quando uma empresa passa a ser proprietária de parte de seus fornecedores ou de parte da cadeia de fornecimento ao consumidor.

Desintegração e terceirização é a redução das atividades da empresa buscando concentração nas operações em processos centrais.

2.2 BALANCED SCORECARD – BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão empresarial baseada somente nas medidas financeiras estava tornando-se obsoleta e que a dependência nestas medidas estava prejudicando a capacidade das empresas criarem valor econômico futuro.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Norbert S. Kaplan e David P. Norton onde o primeiro artigo foi publicado em 1992 na Revista *Harvard Business Review* intitulado *The Balanced Scorecard measures that drive performance*.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o *BSC* acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997, p.19) complementam dizendo que:

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento,

nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis. Ou seja, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas aleatórias; elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos derivam da visão e da estratégia da empresa. Estes objetivos focalizam a empresa sob as perspectivas, financeira, do cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento, formando assim, a estrutura do *Balanced Scorecard* (ver Figura 03). Para estes objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas alinhadas às iniciativas, de forma que, se executadas estas iniciativas, presume-se o atingimento das metas e, assim, os objetivos de longo prazo.

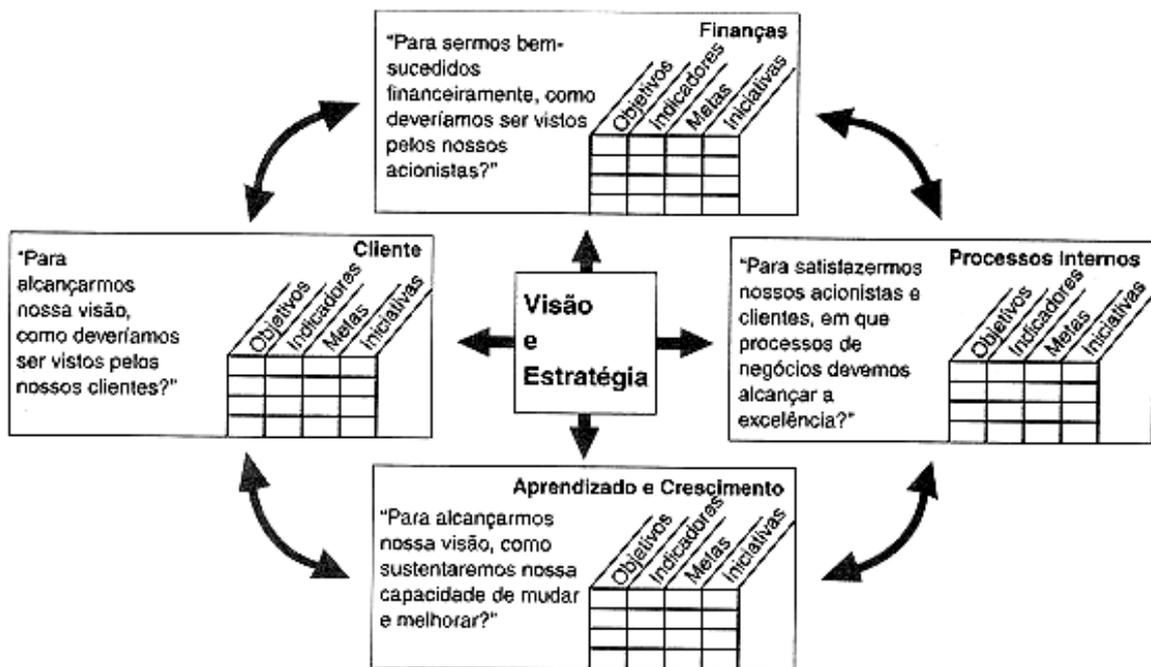


Figura 3 – Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Através do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) afirmam que se pode avaliar até que ponto as unidades de negócio de uma empresa geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho futuro.

Na seqüência será feita uma apresentação das quatro perspectivas que integram o *BSC*.

2.2.1 Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que de acordo com a fase do ciclo de vida em que se encontra uma empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes. Assim, se identificam na seqüência algumas características dos objetivos financeiros, dentro de apenas três fases do ciclo de vida das empresas, para simplificar.

Crescimento – uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos e serviços com grande potencial de crescimento, mas pode precisar investir recursos consideráveis em itens diversos, tais como infra-estrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado.

Sustentação – as empresas na fase de sustentação podem ainda captar volume considerável de recursos para investimentos e reinvestimentos, para aumentar capacidade, ou, aliviar estrangulamentos, podendo, assim, manter sua participação no mercado ou até aumentá-la um pouco a cada ano. Para estas empresas, Kaplan e Norton (1997) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, tais como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros, e, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio.

Colheita – nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos feitos nas outras duas fases. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade, elas justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade já instalados. Os objetivos desta fase, segundo Campos (1998, p. 85), devem ser relacionados aos: “...objetivos operacionais de fluxo de caixa e de redução do capital,

limitando os investimentos a projetos específicos com rápido retorno e aos exigidos para a manutenção dos equipamentos e capacidades atuais”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a empresa deve definir qual a estratégia financeira da empresa, e devido às mudanças constantes do mercado e da própria empresa, reavaliar periodicamente estas estratégias.

Existem três temas financeiros que norteiam as estratégias financeiras de crescimento, sustentação e colheita:

- a) crescimento do *mix* de receita;
- b) redução de custos / melhoria de produtividade;
- c) utilização dos ativos / estratégia de investimentos.

Na figura 4, pode-se visualizar, na concepção de Kaplan e Norton (1997), a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, a partir do cruzamento dos temas financeiros citados acima, com as três estratégias selecionadas para análise: crescimento, sustentação e colheita.

Kaplan e Norton (1997, p. 65) completam dizendo que, “no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associadas à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira”.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual da receita 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. Taxas 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 (<i>throughput</i>).

Figura 4 – Medição dos temas financeiros estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

Uma empresa deve tomar o cuidado de sempre que definir uma medida de desempenho, não prejudicar o desempenho, ou seja, no conjunto das medidas sempre visar o crescimento da empresa. Por exemplo, se umas das medidas for redução de custos, deve ser contrabalançada por outra que garanta a qualidade dos produtos e conseqüente satisfação dos clientes.

2.2.2 Perspectiva dos clientes

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado.

Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados com clientes, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.

2.2.2.1 Segmentação de mercado

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a empresa deve, através de uma pesquisa de mercado, identificar claramente os diversos segmentos de mercado ou clientes, existentes e potenciais, e suas preferências, assim como, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

Baseado no resultado da pesquisa, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a empresa pode definir em qual o segmento em que pretende atuar.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) comentam:

Alguns executivos são contra a escolha de segmentos específicos de clientes por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer às preferências de todos os clientes. Mas esta abordagem corre o risco de não atender a ninguém. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer.

A empresa deve definir, segundo Kaplan e Norton (1997), quais os objetivos e indicadores relacionados aos clientes, para cada um dos segmentos que pretende atuar. Existem, segundo os autores, dois grupos de medidas que as empresas normalmente adotam: medidas essenciais e as propostas de valor.

2.2.2.2 Medidas essenciais dos clientes

O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, segundo Kaplan e Norton (1997), é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de:

- a) participação de mercado;
- b) retenção de clientes;
- c) captação de clientes;
- d) satisfação de clientes;
- e) lucratividade de clientes.

Essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito (ver Figura 5).

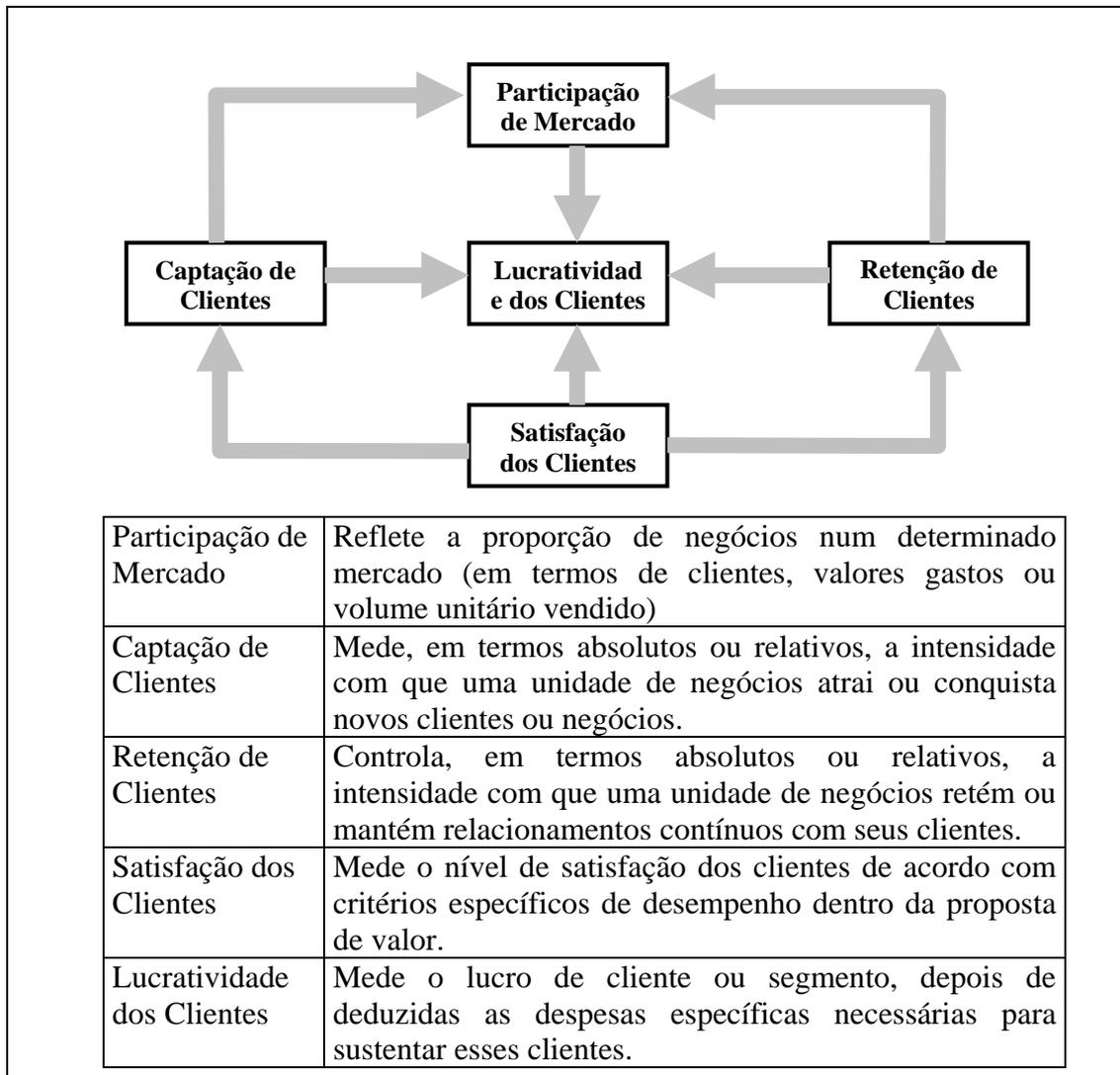


Figura 5 –Perspectiva do cliente – medidas essenciais

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Conforme Kaplan e Norton (1997), para garantir a maior lucratividade da empresa, os clientes lucrativos que pertencem ao segmento-alvo, devem ser retidos, enquanto que se eles não fizerem parte do segmento alvo, devem ser monitorados, para não se tornarem não lucrativos.

Pode-se apreciar com detalhes estas deduções de Kaplan e Norton (1997), na Tabela 4, a seguir:

CLIENTES	Lucrativo	Não-Lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento Não-específico	Monitoração	Eliminação

Tabela 4 - Segmentos-alvo e lucratividade dos clientes

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 77)

Kaplan e Norton (1997) continuam, afirmando que quando um cliente é não lucrativo e faz parte do segmento alvo, ele deve ser transformado em lucrativo (isto ocorre com frequência quando o produto está na fase de crescimento). Porém, se ele não fizer parte do segmento alvo, deve ser eliminado.

2.2.2.3 Proposta de valor

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Proposta de valor é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais de satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de conta.

Embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividade e os diferentes segmentos de mercado, Kaplan e Norton (1997) apresentam um conjunto comum de atributos que permite sua ordenação em todos os setores. Esses atributos podem ser divididos em três categorias (ver Figura 6):

- a) atributos dos produtos/serviços;
- b) relacionamento com os clientes;
- c) imagem e reputação.

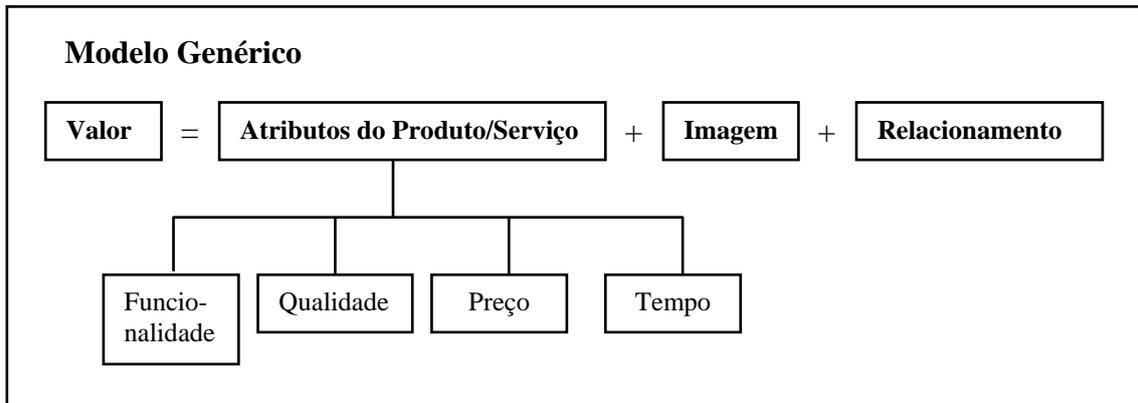


Figura 6 - A proposta de valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79)

Kaplan e Norton (1997) comentam que os executivos devem identificar os atributos valorizados pelos clientes-chave, escolher a proposta de valor que será adotada (ver Figura 6) e, definir quais os objetivos e as medidas para cada uma das propostas de valor, que, se atendidas, permitirão a retenção e ampliação dos negócios com aqueles clientes-chave.

Os atributos dos produtos/serviços referem-se à funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade, e para este atributo, pode-se ter objetivos como preço, modernidade, qualidade, pontualidade, funcionalidade, entre outros.

Quanto ao atributo de relacionamento com clientes, refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra.

Kaplan e Norton (1997) exemplificam casos onde as empresas estão indo além dos fatores tangíveis, com um relacionamento de parceria com seus clientes. Através de sistemas de informação, estão facilitando as atividades de compra, sendo que muitas já possuem funcionários que trabalham dentro das empresas de seus clientes para garantir que os pedidos e entregas sejam *just-in-time*¹.

¹ *Just-in-time*, filosofia de administração da produção desenvolvida no Japão, tem como princípio básico não realizar nenhuma operação que não agregue valor aos produtos. Considera perdas representadas por estoques, movimentação de materiais, defeitos, máquinas paradas, tempos de espera, etc., as quais devem ser minimizadas ou eliminadas.

O atributo de imagem e reputação refere-se a fatores intangíveis que atraem um cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 80), “através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços”.

O objetivo neste atributo é definir qual a imagem que sua empresa quer passar para o cliente, ou seja, como ela quer ser vista pelo seu cliente.

2.2.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos, segundo Kaplan e Norton (1997), procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos onde a empresa deve alcançar a excelência.

O diferencial do *Balanced Scorecard* em relação aos sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas, afirmam Kaplan e Norton (1997), é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Para que isto aconteça muitas vezes é necessário criar processos novos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 99):

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Para Kaplan e Norton (1997), a cadeia de valores dos processos internos de uma empresa (ver exemplo da uma cadeia genérica de valores na Figura 7), é formada por três processos principais:

- a) inovação;
- b) operações;
- c) serviço pós-venda.

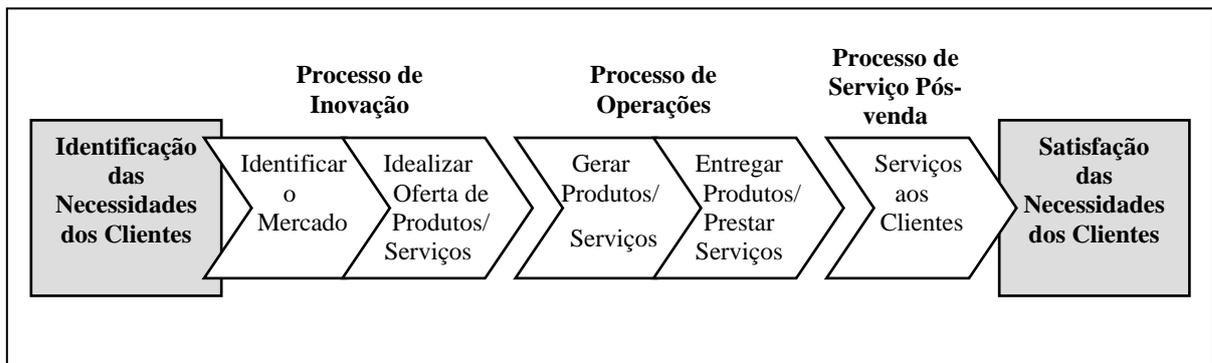


Figura 7 - O modelo da cadeia de valores genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que, a excelência operacional e a redução de custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes. Todavia, a cadeia de valor genérica da Figura 7 mostra que essa excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

2.2.3.1 Processo de inovação

Conforme Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação é especialmente importante para as empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento, tais como a indústria farmacêutica e de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia.

Os sistemas de indicadores de desempenho estão dando atualmente, segundo Kaplan e Norton (1997), muita ênfase à eficiência do processo operacional, sem dar a importância devida aos processos de pesquisa e desenvolvimento.

Esta visão, de acordo com Kaplan e Norton (1997), não permite à empresa grandes reduções de custos, uma vez que a maioria dos custos dos produtos ou serviços é determinada durante as fases de pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, as maiores oportunidades de redução ocorrem nestas fases, ao passo que se tornam limitadas durante a fase operacional.

O processo de inovação é considerado por Kaplan e Norton (1997) como a “onda longa” de criação de valor, onde primeiro se realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, preferências dos clientes e faixas de preços para os produtos/serviços e, depois, são projetados e desenvolvidos novos produtos/serviços que a empresa pode fornecer.

2.2.3.2 Processo de operações

Kaplan e Norton (1997) consideram o processo de operações como a “onda curta” de criação de valor nas empresas.

Este processo tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação de serviço.

Kaplan e Norton (1997) dizem que as medidas do processo de operações são normalmente referentes a tempo, qualidade e custo. Mas alertam, que além destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

2.2.3.3 Processo de serviço pós-venda

O serviço de pós-venda é a fase final dos processos internos. O serviço pós-venda inclui atividades de garantia e conserto, correção de defeitos, reclamações e devoluções, e o processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito.

Kaplan e Norton (1997) contribuem com o tema apresentando alguns exemplos de medidas para o serviço pós-venda: tempo de ciclo - desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema, custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda), percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviço e prazo de pagamento do cliente.

2.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) afirmam que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”.

Esta perspectiva mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos. Dificilmente as empresas irão atingir metas arrojadas com a infra-estrutura atual. Elas terão de investir na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informações, além de alinhar seus procedimentos e rotinas organizacionais.

É importante salientar que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), quando os executivos são avaliados somente baseados em indicadores financeiros de curto prazo, eles têm dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, assim como, em sistemas e processos organizacionais, devido ao fato desses investimentos serem tratados como despesas pelo sistema contábil vigente.

Através de suas experiências com o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) elegeram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- a) capacidades dos funcionários;
- b) capacidades dos sistemas de informação;
- c) motivação, empowerment² e alinhamento.

2.2.4.1 Capacidade dos funcionários

As expectativas dos clientes estão em constante mudança e as organizações são pressionadas a fazer melhorias contínuas. O sucesso em vencer este desafio está fortemente calcado na habilidade das pessoas em aprender e inovar, tanto individual quanto

² *Empowerment*, termo anglo-saxônico, representa uma condição onde é passado a funcionários da empresa a autoridade para tomar decisões e ações, na sua área de trabalho, sem uma aprovação prévia de seu superior.

coletivamente. Sob esta perspectiva é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços. Para as empresas se manterem competitivas, elas estão sendo obrigadas a melhorarem continuamente. Normalmente as idéias que permitem esta melhoria contínua são geradas pelos funcionários, que se encontram mais próximos dos clientes e processos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) verificaram que a maioria das empresas traça objetivos comuns para os funcionários a partir de uma base comum de medidas essenciais que são: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários.

Kaplan e Norton (1997) apontam uma medida para a satisfação dos funcionários que pode ser incorporada ao BSC, o índice de satisfação dos funcionários, obtido através de pesquisas periódicas.

Kaplan e Norton (1997) comentam que o objetivo é reter aqueles funcionários que são importantes e de interesse da empresa, e citam, como medida para a retenção dos funcionários, o percentual de rotatividade de pessoas-chave.

Uma medida apontada por Kaplan e Norton (1997), para a produtividade dos funcionários pode ser a receita por funcionário ou valor agregado por funcionário.

2.2.4.2 Capacidade dos sistemas de informação

Ter a informação correta em tempo hábil é um pré-requisito fundamental para o sucesso competitivo. Informações sobre os clientes, processos internos e financeiros são necessárias para permitir que os funcionários da linha de frente sejam eficazes.

Ao efetuar uma venda, se o funcionário tiver todas as informações sobre o cliente, segmento que atua, lucratividade, etc., poderá além de satisfazer melhor as necessidades do cliente, tentar satisfazer as suas necessidades emergentes.

Um sistema de *feedback* também é importante, para dar suporte gerencial e sinalizar se os objetivos e metas da empresa estão sendo atingidos. Por isso, Kaplan e Norton (1997, p. 141), dizem que:

Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço

que acabou de ser prestado. Somente com este *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção.

Kaplan e Norton (1997) citam algumas medidas que podem ser utilizadas para medir a capacidade dos sistemas de informações da empresa:

- a) percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo;
- b) percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso on-line às informações referentes a este cliente.

2.2.4.3 Motivação, *empowerment* e alinhamento

Kaplan e Norton (1997) dizem que o clima organizacional deve estar focalizado para a motivação e iniciativa dos funcionários e, apontam algumas sugestões de medidas, tais como:

Medidas de sugestões apresentadas e implementadas (número de sugestões bem-sucedidas por funcionários, benefícios e melhorias obtidos com as sugestões implementadas e mudança na estrutura de recompensa por sugestões implementadas);

Medidas de melhoria (medida de meia-vida - período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50%, número de sugestões implementadas com sucesso e taxa de melhorias efetivas nos processos críticos);

Medidas de alinhamento individual e organizacional (percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas às estratégias da empresa, percentual de funcionários que alcançaram suas metas pessoais, percentual de unidades de negócio que concluíram com sucesso o processo de alinhamento e percentual de funcionários que reconhecem e compreendem a visão da empresa). Kaplan e Norton (1997), ainda comentam que o alinhamento determina se os objetivos individuais estão voltados para os objetivos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em empresas, as mais diversas. E, também, não tiveram caso que utilizasse menos de quatro perspectivas. Mas, não descartam, em função das circunstâncias do setor ou da estratégia da unidade de negócios, que se utilize uma ou mais perspectivas extras.

Medidas relacionadas a meio ambiente, comunidade ou fornecedores, podem ser incluídas nas perspectivas do Balanced Scorecard ou formar novas perspectivas se forem vitais para a estratégia da empresa. Mas, Kaplan e Norton (1997) dizem que se deve atentar ao fato de que não devem ser acrescentadas ao scorecard medidas isoladas que os executivos devem manter “sob controle”.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo do trabalho descreve o modelo científico para desenvolver o plano estratégico para a empresa ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda. Para o desenvolvimento deste trabalho serão realizadas coletas e análises de dados que possibilitem a conclusão final.

A metodologia, segundo Loureiro (1999), compreende um conjunto de procedimentos necessários para atingir os objetivos do trabalho. Deve ser caracterizada a natureza do trabalho de acordo com o problema de pesquisa formulada, isto é, se o trabalho é teórico ou empírico.

O trabalho tem caráter qualitativo, devido ao fato deste método ser mais coerente com o método de pesquisa adotado o de pesquisa-ação. Um tipo de pesquisa com base empírica que é realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Jones (1987) *apud* Roesch (1999, p.157) considera que a pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir desenvolvimento organizacional. Ela tem como interesse de pesquisa entender os processos de soluções de problemas nas organizações.

A pesquisa-ação aplicada neste trabalho visa resolver um problema coletivo, o desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa em questão e contará com a colaboração e participação das pessoas envolvidas, na tentativa de resolverem seus problemas.

Para este trabalho serão utilizadas duas fontes de dados, uma primária e uma secundária.

Os dados primários foram obtidos através de coleta de dados da empresa, mediante entrevistas com colaboradores da empresa.

Os dados secundários foram levantados através de relatórios de gestão, balanços e dados de referência existentes na própria empresa.

Portanto, através da utilização deste método, pretende-se analisar a empresa dentro de sua realidade para a o desenvolvimento de um plano estratégico de forma a auxiliar o crescimento do negócio ao logo do tempo.

O próximo capítulo traz a proposta de plano estratégico para a ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda. No capítulo seguinte serão apresentadas as considerações finais deste trabalho, seguidas da referência bibliográfica.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ÔMEGABRASIL

Neste capítulo será feita uma breve apresentação da ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda. e em seguida será apresentada uma proposta de Planejamento Estratégico para empresa em estudo.

O Planejamento estratégico será apresentado de acordo com as seguintes etapas: primeiro, serão apresentadas a missão, a visão e os valores; na sequência, serão analisados os ambientes interno e externo da empresa, construindo assim a matriz SWOT; após, serão identificados os fatores críticos de sucesso; por fim, serão definidos os objetivos estratégicos para a empresa.

4.1 ÔMEGABRASIL COMPONENTES AUTOMOTIVOS

4.1.1 Histórico

A ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda foi fundada em 16 de Abril de 1998 na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, pelo seu atual diretor. A empresa tem como atividade principal a comercialização e a distribuição de componentes para a indústria automotiva.

No início, a empresa estava instalada em uma pequena sala comercial no centro de Caxias do Sul, onde oferecia aos seus clientes um número limitado de componentes automotivos e contava com um quadro de apenas três colaboradores, incluindo seu fundador e diretor. O mercado de atuação restringia-se somente a cidade de Caxias do Sul.

Hoje a ÔmegaBrasil possui 22 funcionários e está localizada em uma área de mais de 1,2 mil m², comercializando e distribuindo aproximadamente 3.000 itens para toda região da Serra Gaúcha, o que representa um faturamento mensal em torno de 350 mil reais.

Agilidade, bom atendimento e segurança são características que fazem parte da história da empresa ao longo dos seus onze anos de atuação no mercado.

4.1.2 Produtos

Como mencionado anteriormente, a ÔmegaBrasil comercializa e distribui componentes para indústria automotiva – principalmente para a linha de ônibus, caminhões e semi-reboques.

Tais produtos consistem em: abraçadeiras, terminais, conectores, tubos corrugados e termo-retráteis, fixadores auto-adesivos e prensa cabos, além de outros itens específicos. Convicta de que a qualidade faz toda a diferença, a empresa trabalha com marcas consagradas no mundo inteiro.

4.1.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é composta por 3 níveis hierárquicos conforme Figura 8.

A direção da empresa é exercida pelo sócio fundador, que é responsável diretamente pela área de Suprimentos.

No nível gerencial, encontram-se a gerência comercial, a gerência administrativa e a gerência financeira. Ligado diretamente a diretoria encontra-se também o responsável pelo almoxarifado.

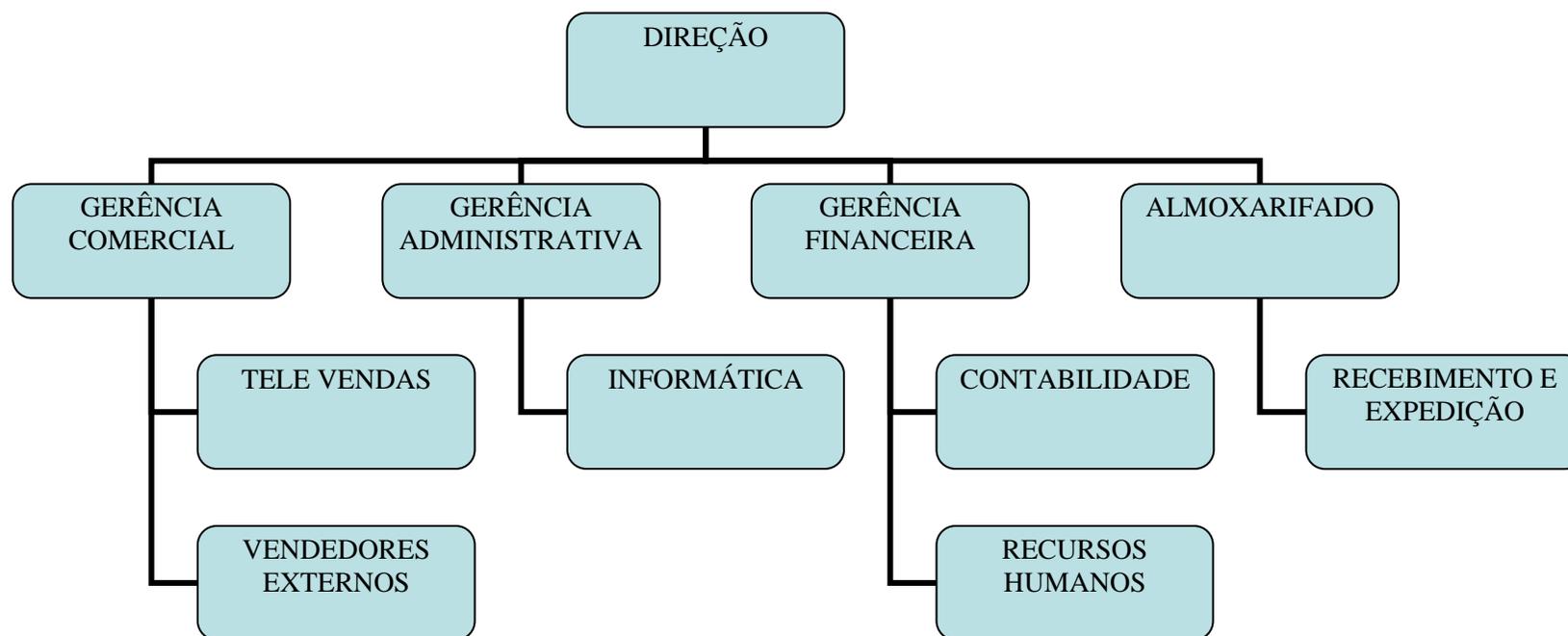
ORGANOGRAMA

Figura 8: Organograma ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda.

Fonte: ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO

A missão de uma empresa é algo concreto, palpável, pois representa a razão de ser da organização. Levando em consideração que a ÔmegaBrasil é uma empresa atuante na comercialização e distribuição de componentes automotivos a sua missão foi definida conforme apontado abaixo:

“Oferecer aos clientes componentes automotivos de qualidade com rapidez e preço competitivo buscando solidez nos resultados e reconhecimento do mercado”

4.3 DELIMITAÇÃO DA VISÃO

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004) a visão auxilia a empresa a unir-se em prol de valores comuns, possibilitando direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade.

A visão definida pela empresa irá orientar suas ações para o futuro. A visão deve, sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro, gerando compromisso com o desempenho.

A definição da visão para a ÔmegaBrasil baseou-se nos objetivos primordiais do fundador do negócio. Sendo assim, a definição da visão da empresa é:

“Atingir faturamento bruto mensal de 1 milhão de reais a partir de Janeiro de 2012”

4.4 VALORES

Os valores de uma empresa descrevem a abordagem e a maneira que a organização procura trabalhar para alcançar os seus objetivos, ou seja, os valores caracterizam a maneira

como a ÔmegaBrasil se posiciona frente as inúmeras situações que ocorrem no seu cotidiano e que terão impacto importante no alcance dos seus objetivos.

Esses valores formam a base de sustentação para todas as atividades e decisões da organização. Abaixo estão relacionados os valores que conduzirão a ÔmegaBrasil ao alcance de seus objetivos:

- Ser lucrativa para sustentar o crescimento da organização;
- Atender as expectativas dos clientes;
- Ser ética nas relações com clientes, fornecedores e colaboradores;
- Ter desempenho elevado em todos os departamentos da empresa;
- Ter os objetivos priorizados e definidos;
- Ter senso de melhoria contínua e inovação;
- Valorizar e desenvolver os colaboradores

4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

Nesta etapa do trabalho será apresentada a análise do ambiente em que a ÔmegaBrasil está inserida. Quando se fala em análise do ambiente, deve-se levar em consideração duas análises. A primeira, do ambiente externo, e a segunda, do ambiente interno.

Através desse estudo busca-se identificar as oportunidades e ameaças, que fazem parte do ambiente externo da empresa, e as forças e as fraquezas da organização, que estão relacionadas ao seu ambiente interno.

4.5.1 Análise do ambiente externo

São diversos os fatores que influenciam a atividade de uma empresa e eles são essenciais para identificação das oportunidades e ameaças que rodeiam uma organização.

Para a realização da análise do ambiente externo da ÔmegaBrasil serão estudados alguns aspectos, como o cenário econômico, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

4.5.1.1 Cenário Econômico

O Brasil, recentemente, passou por um período de turbulência que afetou também inúmeras economias do mundo. Acompanhamos a quebra de uma série de organizações, entre elas, importantes bancos das maiores economias do mundo, entre elas os Estados Unidos.

Muitos especialistas dizem que o pior já passou e que o Brasil foi uma das economias que melhor reagiu a toda essa turbulência que afetou o mundo no último ano.

Quanto ao futuro, é difícil prever realmente o que vai acontecer. O que podemos notar é uma recuperação significativa na economia Brasileira após esse período de instabilidade geral.

A atual redução da taxa SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - tem refletido positivamente nas projeções de crédito no mercado brasileiro, o que deve impulsionar a economia do país a voltar a crescer.

A indústria automotiva em geral, por sua vez, mesmo impulsionada este ano por medidas de apoio governamentais como a redução do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados – teve um resultado negativo no 1º semestre deste ano quando comparado aos dados do 1º semestre do ano passado. Esse resultado negativo ainda é consequência do forte impacto que a crise mundial teve sobre a demanda.

A indústria automotiva, que engloba automóveis, autopeças, ônibus e caminhões, é muito importante em uma economia, pois tem papel decisivo para o bom andamento de outras indústrias, tais como, metalurgia, produtos químicos, componentes, borrachas e plásticos.

A perspectiva para o segundo semestre deste ano é positiva para a indústria automobilística. Os números de Julho referentes à venda de veículos são positivos quando comparados ao mesmo período de 2008.

Existe uma forte relação entre o crescimento da economia e o volume de carga e

pessoas transportadas. Diante disso e do cenário de melhora na economia para os próximos anos e considerando que o país tem como matriz de transporte predominante a matriz rodoviária, a demanda por veículos leves e pesados deve aumentar nos próximos anos.

A queda na taxa de juros no longo prazo é fundamental para a indústria automotiva, pois além de propiciar investimentos em capacidade de produção fortalece a aquisição dos veículos, e como consequência aumento na demanda de toda a cadeia.

4.5.1.2 Clientes

Praticamente todos os clientes da ÔmegaBrasil estão localizados em Caxias do Sul e na região Serrana.

A empresa possui um número grande de clientes (mais de quinhentos cadastrados), desde pequenos fabricantes de componentes automotivos até grandes e conhecidas organizações da região responsáveis pela produção de ônibus, carretas e semi-reboques.

Por estar localizada em uma das principais regiões metal-mecânica do Brasil, a ÔmegaBrasil tem como vantagem a proximidade de grandes clientes, o que facilita muito o atendimento com qualidade.

A ÔmegaBrasil procura se diferenciar através da grande disponibilidade de itens em estoque e agilidade da entrega de seus produtos.

4.5.1.3 Fornecedores

Atualmente a ÔmegaBrasil trabalha com aproximadamente cinquenta fornecedores. Estes parceiros, na grande maioria, estão localizados em grandes centros, principalmente na região Sudeste do país.

A ÔmegaBrasil vem desenvolvendo, ainda em pequena quantidade, fornecedores internacionais. Hoje em dia, a empresa trabalha com três fornecedores sediados em outros países. Dois deles localizados na China e um na Argentina. Este processo de desenvolvimento de fornecedores estrangeiros ainda está no início para a ÔmegaBrasil, sendo tratado como

uma novidade.

4.5.1.4 Concorrentes

Nesta etapa do trabalho estão sendo considerados os concorrentes da ÔmegaBrasil que oferecem produtos semelhantes aos oferecidos pela empresa.

Podemos dividir os concorrentes da empresa em dois tipos: empresas que comercializam e distribuem componentes automotivos e pequenos e grandes fabricantes de componentes automotivos.

Considerando as empresas que assim como a ÔmegaBrasil comercializam e distribuem componentes automotivos, temos seis importantes empresas que atuam no mesmo mercado da ÔmegaBrasil. Destas, três estão localizadas em Porto Alegre e as outras três em Caxias do Sul.

Os concorrentes que fabricam os componentes automotivos estão praticamente todos localizados na região Sudeste do país, principalmente na Grande São Paulo. No Estado do Rio Grande do Sul encontram-se alguns pequenos fabricantes.

4.5.1.5 Ameaças

Neste estudo foram identificadas algumas ameaças ao negócio da ÔmegaBrasil baseadas na análise do ambiente externo.

- **Dependência de grandes clientes:** A empresa em estudo identificou uma forte dependência de alguns grandes clientes. Foi observado que um único cliente chega a representar 25% do faturamento bruto da ÔmegaBrasil, considerando o período do últimos doze meses. Qualquer oscilação nas vendas para este cliente terá um impacto muito significativo nas vendas totais da ÔmegaBrasil.

- **Venda direta de fornecedores:** Um grande entrave para a empresa em análise é a venda que alguns fornecedores vem realizando diretamente aos clientes da ÔmegaBrasil, o que acaba desvirtuando o negócio de distribuição construído pela empresa.

- **Oscilação cambial:** O risco da oscilação cambial tem um papel importante no negócio da ÔmegaBrasil, uma vez que a empresa vem desenvolvendo alguns fornecedores de

outros países na busca de preços mais competitivos.

4.5.1.6 Oportunidades

Nesta análise foram relacionadas algumas oportunidades que rodeiam o negócio da ÔmegaBrasil. Estas oportunidades foram baseadas na análise do ambiente externo na organização.

- **Desenvolvimento de um número maior de fornecedores internacionais:** A empresa em estudo identificou recentemente como oportunidade o desenvolvimento de fornecedores internacionais. Por ser um processo novo e diferente para a empresa, ainda são poucos os fornecedores estrangeiros que atuam diretamente com a ÔmegaBrasil.
- **Abertura de novos mercados:** As vendas da empresa ainda estão limitadas a Caxias do Sul e região Serrana. A região da grande Porto Alegre é um mercado com potencial muito grande que a ÔmegaBrasil ainda não procurou atender. Outro mercado bastante significativo e promissor para a empresa é o mercado de Santa Catarina.
- **Produção terceirizada:** Uma oportunidade identificada para ÔmegaBrasil é a produção de alguns itens do seu portfólio através da terceirização em pequenos fabricantes. Nesta hipótese, a empresa compraria a matéria-prima, no caso o nylon, e pagaria o custo da mão-de-obra.

4.5.2 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno caracteriza a empresa em relação ao negócio de distribuição e comercialização de componentes automotivos e identifica os limites da capacidade e das dificuldades da empresa.

Para a realização da análise do ambiente interno da ÔmegaBrasil serão estudados alguns aspectos, como a situação financeira, o estoque, as pessoas e o composto de marketing.

4.5.2.1 Situação Financeira

A situação financeira da ÔmegaBrasil pode ficar melhor. Ultimamente a empresa vem enfrentando dificuldades de adequar o fluxo de pagamentos dos fornecedores ao recebimento das vendas.

Isso faz com que a empresa mantenha uma linha de crédito com um banco no valor de cem mil reais. Atualmente a taxa negociada está em 1,5% ao mês, o que significa aproximadamente 20% ao ano de custo deste capital. Pode-se dizer que parte deste recurso está sendo utilizada para financiar o estoque da empresa que é bastante elevado.

4.5.2.2 Estoques

Considerando o faturamento médio da empresa de trezentos e cinquenta mil reais observou-se que a ÔmegaBrasil possui atualmente um estoque que cobre cinco meses de seu faturamento bruto. Ou seja, significa dizer que o estoque da empresa gira pouco mais de duas vezes ao ano.

Esse montante em estoque é muito elevado para uma empresa do tamanho da ÔmegaBrasil. Considerando um tempo médio de suprimento de 15 dias o alto nível em estoque que a empresa possui hoje não se justifica.

Ainda como nos primeiros anos da empresa, o controle de estoque, ou seja, a entrada e a saída de mercadoria são feitos através de fichas. O controle é ainda todo manual, o que o torna muito suscetível ao erro.

4.5.2.3 Pessoas

O grupo de colaboradores que atua no negócio é composto por vinte e duas pessoas. Mesmo sendo enxuta em relação ao seu quadro funcional, a empresa possui um grupo de colaboradores bastante qualificados para as funções exercidas.

O fundador e diretor da ÔmegaBrasil tem um papel bastante centralizador na

condução do negócio, o que em alguns casos é um entrave para a resolução dos problemas enfrentados pela empresa diariamente.

Observou-se também na empresa uma rotatividade relativamente grande na área de vendas, hoje formada por cinco pessoas. Destas, apenas duas estão trabalhando a mais de um ano na empresa. Identificou-se que a ÔmegaBrasil tem dificuldades de retenção dos colaboradores da área Comercial.

4.5.2.4 Composto de Marketing

Produto

Como mencionando anteriormente, a ÔmegaBrasil comercializa e distribui mais de três mil componentes para o setor automotivo, entre eles, abraçadeiras de nylon, terminais, conectores, tubos corrugados e termo-retráteis, fixadores auto-adesivos e prensa cabos. Os produtos, na maioria, são de origem nacional.

O desenvolvimento de novos produtos a serem trabalhados pela empresa fica sob responsabilidade do diretor. Ele determina se a empresa irá desenvolver um novo componente para um determinado mercado, assim como o desenvolvimento de um fornecedor que garanta o suprimento.

Observou-se que a empresa em estudo tem enfrentado alguns problemas em relação à qualidade de alguns produtos. A reclamação por parte dos clientes vem aumentando, pois alguns itens não apresentam a qualidade esperada. Não podemos dizer que o problema é generalizado, pois tem acontecido em apenas alguns itens de determinados fornecedores.

Esse problema se agrava pelo fato da ÔmegaBrasil não possuir uma área de qualidade que possa avaliar se os produtos que estão sendo fornecidos estão dentro do padrão de qualidade.

Preço

Em relação a preço, a ÔmegaBrasil procura trabalhar levemente abaixo dos seus

concorrentes.

Praticamente todas as cotações são avaliadas pelo diretor, que autoriza ou não a realização da venda. A cultura que a ÔmegaBrasil segue é a de não sacrificar a sua margem que é considerada elevada.

Praça

A empresa está localizada, desde a sua fundação, na cidade de Caxias do Sul, assim como os seus principais clientes. A ÔmegaBrasil atua também na região Serrana do Estado.

O prazo de entrega para os clientes de Caxias do Sul, considerando a disponibilidade do produto em estoque, é imediato. A empresa procura atender o cliente no turno seguinte ao turno que foi realizada a venda. Se a venda foi feita pela manhã, a entrega será à tarde.

O atendimento na cidade de Caxias do Sul é feito através da própria frota da empresa, atualmente composta por dois veículos. A ÔmegaBrasil ainda trabalha em parceria com uma cooperativa de entrega através de motocicletas no caso das vendas de menor volume.

O atendimento em outras praças é feito através da contratação de transportadoras especializadas.

Promoção

O investimento em divulgação no nome ÔmegaBrasil e seus produtos é praticamente nulo. No passado foi iniciado um projeto de desenvolvimento de um site próprio caracterizando a empresa e seus produtos, porém não saiu do papel. O domínio do site já existe, mas o desenvolvimento ainda está parado.

Além deste projeto foi cogitada no passado a criação e envio de mala-direta aos clientes. Este foi outro projeto que não saiu do papel.

4.5.2.5 Fraquezas

Neste estudo foram identificadas algumas fraquezas ao negócio da ÔmegaBrasil baseadas na análise interna do seu ambiente.

- **Elevado estoque:** A empresa possui um nível de estoque muito elevado, o que significa dinheiro parado, reforçando a necessidade de a empresa manter uma linha de crédito onde paga de aproximadamente 20% de juros ao ano.
- **Controles manuais:** Alguns controles, como o de estoque, ainda são manuais, através de fichas e planilhas Excel.
- **Alta rotatividade:** Apesar do excelente grupo de colaboradores que a empresa possui, a mesma apresenta dificuldade na retenção de funcionários da área Comercial.
- **Qualidade do produto:** Os casos de devolução e troca de mercadoria vem aumentando devido aos problemas de qualidade em alguns itens.
- **Ações de Marketing reduzidas:** A empresa não investe em projetos que fortaleçam a divulgação da sua marca e produtos.

4.5.2.6 Forças

Neste estudo foram identificadas algumas forças que cercam o negócio da ÔmegaBrasil considerando a análise do seu ambiente interno.

- **Excelente equipe:** A empresa possui um grupo de colaboradores bastante qualificados e motivados
- **Preço:** Mesmo procurando não sacrificar a sua margem, a empresa consegue oferecer para o seu cliente um preço competitivo.
- **Entrega dos produtos:** A empresa atua de forma diferenciada na entrega de seus produtos, com agilidade e segurança.
- **Alta margem de lucro:** O negócio da ÔmegaBrasil apresenta uma boa margem de lucro, que é responsável pelo constante crescimento da empresa.

4.6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base na análise ambiental, é possível identificarmos quais são os fatores críticos que uma empresa deve observar com prioridade para que tenha sucesso em seu negócio.

Após análise do ambiente na ÔmegaBrasil, identificou-se os seguintes fatores críticos para o sucesso do negócio da empresa.

A organização precisa buscar desenvolver novos mercados de atuação para que possa aumentar seu faturamento. A margem elevada que o negócio proporciona associado a um aumento no faturamento pode gerar mais recursos que serão fundamentais para garantir investimento em marketing e divulgação.

Outro fator importante de um aumento no faturamento para empresa é a possibilidade de investimento para a retenção dos seus funcionários, através de benefícios, hoje não oferecidos para os colaboradores.

Para que a ÔmegaBrasil seja mais competitiva é essencial continuar desenvolvendo um número maior de fornecedores internacionais de componentes. No mesmo sentido, é interessante desenvolver parcerias com fabricantes locais onde a empresa possa terceirizar a produção de alguns dos seus produtos.

A qualidade dos colaboradores da empresa foi identificada como um fator crítico de sucesso. Não apenas a qualidade técnica, mas também a motivação e interesse que essas pessoas desenvolveram para com a empresa ÔmegaBrasil.

Após a identificação da missão, a delimitação da visão e dos valores da empresa, análise dos ambientes interno e externo da organização e identificação dos fatores críticos de sucesso, são apresentados na seqüência os objetivos estratégicos para a ÔmegaBrasil Componentes Automotivos Ltda.

4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Abaixo são apresentados os objetivos estratégicos identificados para a empresa em estudo:

- **Aumentar o faturamento:** O aumento nas vendas é um dos principais objetivos, pois está diretamente ligado ao crescimento da empresa.

- **Aumentar a divulgação da empresa:** Para o aumento nas vendas é importante aumentar a divulgação da empresa e seus produtos. Os investimentos em marketing devem ser voltados para o seguimento de atuação definido pela empresa.
- **Aumentar o número de tele vendas:** Será necessária a contratação de outros colaboradores para a área Comercial da empresa. Essa ação é base fundamental para o crescimento nas vendas.
- **Reter os colaboradores:** Objetivando a retenção dos seus colaboradores a empresa deverá desenvolver um programa de participação nos resultados. Investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários fortalecerá a motivação dos colaboradores.
- **Ajustar o nível de estoque:** Equilibrar o nível de estoque de acordo com a previsão de vendas é muito importante para sustentar o crescimento da organização sem onerar demais a saúde financeira da empresa.
- **Informatizar o controle de estoque:** Sendo um dos principais ativos da empresa, o estoque precisa ser controlado de maneira mais eficiente pela organização.
- **Criar setor de controle de qualidade:** O controle de qualidade é muito importante para uma empresa que busca crescimento. A criação deste setor na empresa em estudo ajudará a reduzir o número de devoluções de vendas e fortalecerá o padrão de qualidade dos produtos comercializados.
- **Desenvolver novos fornecedores internacionais e produção terceirizada:** O desenvolvimento de novos fornecedores é vital para o sucesso da empresa na busca por maior competitividade.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou traçar uma proposta de plano estratégico para a empresa ÔmegaBrasil Componentes Automotivos.

Identificou-se, na organização, foco direto nas tarefas de curto prazo, e a ausência de um plano de crescimento de longo prazo, necessário à empresa, que possui um potencial de crescimento no mercado em que está inserida.

Para a realização do trabalho, foi necessário traçar os seguintes elementos: identificação da missão, delimitação da visão, valores e análise do ambiente (interno e externo), sendo esta última, a responsável pelo levantamento das ameaças, oportunidades, fraquezas e forças que rodeiam o cenário da empresa.

Após este levantamento, e com a identificação dos fatores críticos de sucesso, foram determinados os objetivos estratégicos necessários, que encerram a proposta deste trabalho.

Na realização deste estudo buscou-se abordar, de uma maneira direta, simples e clara o plano estratégico almejado, para que seja de fácil e célere implementação pela empresa, na hipótese de ser adotado.

No caso de adoção pela empresa, a proposta implicará em mudanças consideráveis em seus processos, e na sua relação com o mercado, que passam pela postura dos colaboradores, até a conquista de maior credibilidade, e conseqüente ampliação do quadro de clientes, que compõem o mercado em que a ÔmegaBrasil está inserida.

Por fim, importante salientar que este trabalho buscou também como referencial teórico o BSC – *Balanced Scorecard*. Mesmo não sendo foco deste estudo, este referencial poderá ser útil em uma segunda etapa, após a possível implementação do plano estratégico, por ser uma ferramenta de medição de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, Ryon. MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOUREIRO, Amílcar Bruno Soares. **Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos**: monografias, relatórios e demais trabalhos acadêmicos. 2. ed. Porto Alegre: Deipcur, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON., Arthur A.; STRICKLAND, A.J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.