

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Curso de Especialização em Gestão Empresarial

Planejamento estratégico – Caso Consulting.

Alejandro Millan Zuñiga

Orientadora: Marisa Rhoden

Porto Alegre, novembro de 2009

RESUMO

O presente trabalho apresenta as etapas para o desenvolvimento um plano estratégico e o modelo de gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard e sua aplicação numa empresa de pequeno porte. O Objetivo deste trabalho e o desenvolvimento de um plano estratégico e proposta de um conjunto de indicadores alinhados com a estratégia de uma pequena empresa. A empresa foco do trabalho será a Consulting, companhia dedicada a consultoria em gerenciamento e planejamento de projetos.

Para consecução do objetivo, com base no método de pesquisa ação, envolvendo todos os participantes da organização, foi realizado, na primeira etapa, o levantamento do problema e análise da situação da Consulting. Na segunda etapa a coleta das informações e análise dos resultados a traves da análise interna e externa da organização, obtendo como resultado a matriz SWOT. Na terceira etapa se realizou a formulação da estratégia a partir da matriz SWOT e a partir da estratégia foram desenvolvidos os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, as metas os indicadores e as iniciativas para atingir a estratégia.

Como resultado do trabalho, obteve-se o plano estratégico e a proposta de Balanced Scorecard da Consulting, que visam melhorar seus processos internos, externos, em busca de melhoria contínua e visando resultados econômicos positivos, assim como a conhecimento adquirido da situação da empresa em termos organizacionais.

Palavras chave: Planejamento estratégico, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

The present work shows the steps for developing a strategic plan and strategic management model based on the Balanced Scorecard and its implementation in a small company. The aim of this work is to develop a strategic plan and proposal of a combination of indicators aligned with the strategy of a small company. The focus of this paper will be on Consulting, a company dedicated to project management and project planning.

In order to achieve the objective, based on the method of action research, involving all the members of the organization, our first step was to define the problem and analyze Consulting's situation. The second step consisted of data collection and the analysis of results from the internal and external factors of the organization, which resulted in SWOT matrix. In the third step, the formulation of the strategy was carried out using SWOT matrix and then the objective strategy of each perspective of BSC was developed. The BSC was then determined from the measurement system and the initiatives to achieve the strategy.

The work obtained the strategic plan and the proposal of Balanced Scorecard for Consulting, looking to continually improve their internal and external processes, the positive economic results, as well as the organizational knowledge acquired by the company.

Keywords: Strategic Planning; Balanced Scorecard;

LISTA DE TABELA

Tabela 1: pontos fortes.....	22
Tabela 2: pontos fracos.....	24
Tabela 3: oportunidades.....	24
Tabela 4: ameaças.....	25
Tabela 5: balanced scorecard.....	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: perspectivas modelo BSC.....	15
Figura 2: Modelo de cadeia de valor genérica do BSC. Kaplan e norton.....	16
Figura 3: matriz de análise estratégica	26

CONTEÚDO

Introdução.....	7
1. Planejamento estratégico.....	10
1.1 Análise do ambiente interno e externo.....	10
1.1.1 Análise externa.....	11
1.1.2 Análise interna.....	11
1.2 Estratégia	12
1.3 Balanced Scorecard	13
1.3.1 As quatro perspectivas.....	13
1.3.2 Mapa estratégico.....	15
1.3.3 Modelo de Gestão do BSC.....	16
2. A Empresa.....	17
2.1 Histórico.....	18
2.2 Produtos e Serviços	18
3. Método de pesquisa.....	19
4. Análise de Resultados	20
4.1 Momento filosófico.....	20
4.1.1 Análise da visão da empresa.	20
4.1.2 Análise da Missão da empresa	20
4.1.3 Definição do negócio:.....	21
4.2 Momento Analítico.....	21
4.2.1 Análise interna e externa da Consulting.	21
4.2.2 Matriz SWOT	25
4.3 Momento das decisões e ações.....	26
4.3.1 Definição da estratégia.....	26
4.3.2 Proposta de BSC.....	27
5. Considerações finais.....	29
6. Bibliografia.....	30

INTRODUÇÃO

Justificativa

As mudanças contínuas no cenário econômico e no mercado criaram uma tendência nas organizações para desenvolverem uma visão holística, integrando assim todos os elementos e dimensões organizacionais e sua inter-relação, criando uma abordagem sistêmica da organização. Com isso, o planejamento estratégico e a construção de modelos de mensuração que descrevam a estratégia das empresas passaram a ser mais valorizados por auxiliarem no alcance dessa visão. O alinhamento entre a estratégia e a implementação da mesma tem vital importância para o sucesso do planejamento estratégico. Segundo Oliveira (1997) planejamento estratégico é o desenvolvimento de processos, técnicas, atitudes administrativas, que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes. Os objetivos empresariais facilitarão as tomadas de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

É importante para uma organização criar indicadores que reflitam sua estratégia. Kaplan e Norton relatam no livro *A organização orientada para estratégia* (ano), que as empresas que adotaram o Balanced Scorecard (BSC) em seus sistemas gerenciais, usaram-no para descrever suas estratégias e depois interligaram seus sistemas ao BSC e, por conseguinte, à estratégia. De acordo com os autores “O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, ele oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas”. O BSC integra e alinha a estratégia da organização a um sistema de mensuração de desempenho a partir de 4 perspectivas, que descrevem a estratégia. O Balanced scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

A literatura também defende o uso do planejamento estratégico e indicadores pelas pequenas empresas. A importância do desenvolvimento do planejamento estratégico e do modelo de indicadores para uma empresa de pequeno porte é bem apresentada na obra dos autores TIFFANY & PETERSON (1998): segundo essa obra a pequena empresa necessita ainda mais de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo. O trabalho de Almeida (1994) expressa que as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Os seus dirigentes não estabelecem formalmente planos e demonstram-se pouco preocupados com as necessidades de longo prazo,

destacando a necessidade de uma análise sobre a estratégia, os processos e os indicadores.

O presente trabalho pretende desenvolver um plano estratégico e propor um conjunto de indicadores alinhados com a estratégia de uma pequena empresa. A empresa foco do trabalho será a CONSULTING, companhia dedicada a consultoria em gerenciamento e planejamento de projetos.

A CONSULTING, constituída em agosto de 2004, trabalha no segmento de Consultoria e Gerenciamento de Projetos. Ela integra profissionais com destacada atuação no segmento de planejamento e implantação de projetos em diferentes setores (celulose e papel, petroquímica, construção, meio ambiente e finanças) . Nos últimos 2 anos a Consulting modificou a sua estrutura organizacional e construiu uma nova visão e missão da empresa. Tais fatores levaram a um importante processo de crescimento e abertura de mercado. Este crescimento esteve truncado pela crise econômica mundial de 2008, uma vez que as empresas que realizam implantação de projetos tiveram suspensos os investimentos, por tanto atingiu o mercado alvo da Consulting. Mesmo com a crise econômica o mercado brasileiro apresenta um crescente cenário de recuperação da crise, e por tanto há expectativas positivas enquanto a retomada dos investimentos industriais.

O core business da Consulting é o desenvolvimento de soluções integradas inovadoras com tecnologia em gerenciamento e planejamento de projetos.

Devido ao cenário econômico atual e a necessidade de ser cada vez mais competitivo, a Consulting entende que precisa desenvolver e implementar o seu planejamento estratégico com o apoio do Balanced Scorecard, visando o crescimento da organização.

A Consulting necessita de um planejamento estratégico e de um sistema de indicadores de mensuração da sua gestão com o fim de gerar melhoras nos seus processos internos e no resultado dos produtos e serviços oferecidos aos clientes para assim alcançar mais clientes e obter maior faturamento. A falta de planejamento deixa a organização centralizada na tomada de decisões, gerando diversas ações dentro da organização sem uma estratégia que permita desenvolvê-las e implementá-las, comprometendo o crescimento contínuo da empresa.

O Planejamento estratégico da organização permitiria à empresa o desenvolvimento de estratégias focadas para um melhor desempenho da mesma e por consequência melhores resultados, visando tornar a gestão da

empresa mais competitiva, eficaz e eficiente. O cenário Brasileiro e mundial exige que cada vez mais as empresas sejam especializadas no seu portfólio de serviços, por isto é importante a mobilização que gera o planejamento estratégico em todas as áreas e níveis da empresa na procura de objetivos traçados, minimizando os riscos e utilizando as suas capacidades e competências da melhor forma. É a construção do futuro da empresa.

Objetivos

Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral o desenvolvimento de um Plano Estratégico e de uma proposta de Balanced ScoreCard

Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral, podem ser descritos os seguintes objetivos específicos:

- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Matriz SWOT
- Formulação de estratégias e visão de longo prazo
- Desenvolvimento do BSC e estabelecimento de indicadores

Estrutura do trabalho

A seguir, no capítulo 1, serão apresentadas as referências teóricas utilizadas no desenvolvimento do trabalho, descrevendo cada um dos conceitos aplicados. No capítulo 2 será apresentada uma descrição da empresa foco do trabalho.

No capítulo 3 será explicado o método de pesquisa adotado para desenvolvimento do trabalho.

O plano estratégico, desenvolvido com a diretoria e sócios da Consulting abrangendo a análise interna e externa, a matriz SWOT e a estratégia, assim como o modelo de BSC proposto, incluindo um mapa estratégico que representa a visão e as estratégias da empresa serão apresentados no capítulo 4.

O trabalho é encerrado através das Considerações Finais apresentadas no capítulo 5 e que descreve as Conclusões, as Limitações do trabalho e as Sugestões para trabalhos futuros.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de um conjunto de diretrizes estratégicas que visam a geração de um processo contínuo para o melhoramento e continuidade da organização garantindo a missão da mesma.

O planejamento estratégico exige o envolvimento da alta gerencia e dos demais níveis da organização assim no processo de tomada de decisões para determinação dos procedimentos e ações a serem seguidos. É um guia para a construção do futuro da organização.

O planejamento estratégico é o processo pelo qual há uma mobilização por parte das empresas no sentido de escolher e construir seu futuro. Esta ação possibilita a sustentação e competitividade, que tem importância decisiva para a manutenção do negocio. Vasconcellos filho e pagnoncelli (2001)

De maneira geral pode-se dizer que as etapas do planejamento são agrupadas da seguinte forma: Análise do ambiente interno e externo, definição das estratégias, implementação da estratégia e monitoramento e controle. A literatura mostra diferentes modelos do processo de planejamento estratégico., por exemplo, De maneira geral as etapas de um planejamento são a realização de um análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. (Certo,1993)

1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A importância do análise do ambiente é a que caracterização dos ambientes interno e externo permite entender a situação atual da organização numa visão global e assim servir de guia para a elaboração das estratégias e gerar ações para o benefício da organização. A base para desenvolver um plano estratégico que condiz com a realidade da empresa e com a realidade do mercado é conhecer e entender os fatores internos e externos nos quais se esta trabalhando, objetivando as estratégias a serem elaboradas. Existem diversas

ferramentas para realizar análise do ambiente de uma organização, e não há um método certo, varia de organização para organização.

Uma das ferramentas usadas nesta análise é o SWOT (Strengths – pontos fortes; Weaknesses – pontos fracos; Opportunities – oportunidades; e Threats – Ameaças.). O SWOT permite uma avaliação atual da empresa, propõe uma adequação das competências, capacidades e habilidades da empresa, e as possibilidades e riscos externos que podem influenciar positiva ou negativamente a organização no ambiente no qual esta inserido. O SWOT é um processo cíclico, já que as oportunidades e ameaças mudam no tempo assim como os pontos fortes e fracos, deve ser realizada periodicamente para monitorar e acompanhar o desenvolvimento da organização.

1.1.1 ANALISE EXTERNA

São analisadas as influencias externas do ambiente no qual esta inserida a organização, seus cenários econômicos, políticos, sociais, legais, tecnológicos que afetam de alguma maneira seu desempenho. Esta análise está constituída pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização.

Oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

Ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade. LUCE, e ROSSI (2002)

1.1.2 ANALISE INTERNA

A análise interna atinge o nível da administração da organização. São analisados aspectos que compõem a proposta de valor da empresa, esta análise define a organização nas suas vantagens e desvantagens competitivas. Leva-se em conta aspectos financeiros, de gestão, de processos, de produção, de pessoal e outros aspectos organizacionais.

É necessária a determinação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Esses fatores internos fazem parte da proposta de valor da organização.

Ponto Forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Ponto Fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade). (LUCE e ROSSI,2002)

1.2 ESTRATÉGIA

Estratégia é o conjunto de atividades integradas ao análise de ambiente interno e externo e as competências da organização, visando a criação de valor, buscando atingir a visão e a sustentabilidade da empresa.

Dentro da literatura encontramos diversos conceitos para estratégia. Mintzberg, um autor consagrado da área de estratégia organizacional, se ocupou em classificar os diferentes conceitos e chegou a um grupo de 5 conceitos em seu trabalho Cinco Ps para estratégia, (2000). Nesse trabalho ele apresenta : A estratégia como plano se define como um plano definido de ações a serem desenvolvidas para o futuro da organização. A estratégia como pretexto, se define como uma manobra para atingir a concorrência. A estratégia como padrão, é definida como coerência no comportamento da empresa. A estratégia como posição esta definida como a localização da empresa em um determinado cenário de mercado e produto. A estratégia de perspectiva corresponde a cultura e ideologia da organização inserida no coletivo dos funcionários de todos os níveis.

Porter segundo classificação de Mintzberg (2000) pode ter seus conceitos abrangidos pela abordagem de estratégia como um plano, pois define três estratégias básicas. A estratégia de custo que busca a diminuição do preço ao consumidos, minimizando os gastos operacionais e de produção. A estratégia por diferenciação tem como principio o desenvolvimento de um produto que oferece valor agregado ao consumidor, se diferenciando da sua concorrência pela qualidade e tecnologia aplicada. E a estratégia de foco que consiste em determinar um nicho de mercado e um produto específico para atingir competitividade.

Mintzberg afirma que "A formação de estratégia é um espaço complexo. E dez é um número muito grande para cérebros acostumados a sete mais ou menos dois. Mas o erro, caro Brutus, não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser

um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece!”

A afirmação de Mintzberg sugere as organizações e seus diretores se envolver com o processo de construção da estratégia deixando ao lado a complexidade conceitual e tomar o risco e fazer, revisar, avaliar, re-estruturar, programar e criar a estratégia com todos os elementos dentro da visão sistêmica da organização, já que esta é o futuro da organização

1.3 BALANCED SCORECARD

A falta de integração entre a formulação da estratégia e sua implantação na organização interfere com o atingimento dos objetivos traçados e gera processos desvinculados da estratégia da organização. O Balanced Scorecard possibilita esta integração, já que traduz a estratégia em objetivos e indicadores e descreve o alinhamento dos os processos internos que criam valor na organização e os ativos intangíveis da mesma.

Atualmente o BSC é considerado um modelo de gestão. O modelo desenvolve a combinação de processos que contribuem a alinhar e integrar objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo.

Dessa maneira, torna-se importante o que as organizações adotem modelos de gestão como o BSC permitindo assim elevar a sua competitividade e buscando os resultados planejados. O Balanced Scorecard pode ser definido como um sistema de gestão que integra e alinha a estratégia da organização a um sistema de mensuração de desempenho a partir de 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

As visões das perspectivas alinhadas com a estratégia permitem à organização traçar metas e objetivos e ações mensuráveis gerando indicadores que permitem a avaliação e retroalimentação contínua de todos os aspectos da empresa.

1.3.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS

- **Perspectiva Financeira:**
A perspectiva financeira reconhece como objetivo específico a geração de valor no longo prazo para os acionistas. As estratégias geradas, programas, iniciativas devem estar encaminhadas para o atingimento do objetivo financeiro. Os indicadores do Balanced Scorecard devem fazer parte da relação causa efeito terminado na perspectiva financeira que representa sustentar o crescimento de valor dos acionistas. O BSC inicia

a descrição de sua estratégia através da perspectiva financeira: se a estratégia for de crescimento, será previsto o aumento da receita através da expansão das oportunidades, se for uma estratégia vinculada à rentabilidade será analisada a rentabilidade dos clientes existentes; se for uma estratégia de aumento da produtividade, deverá haver uma melhora na estrutura de custos e aumento da utilização dos ativos. (KAPLAN e NORTON,2000),

- **Perspectiva do cliente:**

Determina a proposição de valor para o cliente focado na visão da empresa. Nesta perspectiva as organizações devem identificar o segmento de mercado e o tipo de clientes alvo. A perspectiva descreve como a organização criara valor diferenciado e sustentável para seus clientes. A partir da identificação da proposição de valor e do mercado e clientes alvo é importante que as organizações selecionem seus objetivos e indicadores através de três grande atributos: do produto e serviços, do relacionamento com o cliente e da imagem e reputação, permitindo assim que as organizações tenham foco em levar e criar uma proposta de valor aos clientes alvo. (KAPLAN e NORTON,1997)

- **Perspectiva de processos internos:**

Procedimentos e processos que sustentam visão da empresa para os clientes, impactando nos resultados para os acionistas.

Após a formulação dos objetivos financeiros e da perspectiva do cliente, as organizações definem seus objetivos da perspectiva interna como uma base para alcançar a estratégia. Esta perspectiva tem a função de ajudar na produção e fornecimento da proposição para o cliente e melhorar os processos e procedimentos visando a redução do custo que contribui com o crescimento e produtividade da perspectiva financeira.

O BSC agrupa os processos internos em processos de gestão operacional que se definem como do dia a dia da organização, produzem e fornecem os serviços utilizados pelos clientes; os processos de gestão de clientes que tem como objetivo a seleção dos clientes, a conquista de novos clientes a retenção de clientes e o aumento dos negócios com os clientes; os processos de gestão de inovação que desenvolve novos produtos ou serviços permitindo a procura de novos mercados e novos negócios; e o processo regulatório e social que mantém as organizações no marco regulatório do país sobre o meio ambiente, segurança, saúde, etc. (KAPLAN e NORTON, 1997, 2004)

- **Perspectiva de Aprendizado e crescimento:** esta perspectiva busca o desenvolvimento de pessoas, tecnologia, estrutura organizacional, como suporte à estratégia. As organizações devem ter como objetivo o alinhamento entre esses ativos intangíveis com a estratégia. O

desenvolvimento de pessoas, habilidades e competências são necessários para sustentar a estratégia; os sistemas e a tecnologia da informação servem como apoio à estratégia; e a estrutura organizacional, como a capacidade de mobilização e de mudança para executar a estratégia. (KAPLAN e NORTON, 2004)

As perspectivas interagem entre elas criando uma relação causa efeito, que permite atingir a visão da empresa. A capacitação da equipe de trabalho, aumentando suas habilidades, conhecimento e competências usando ferramentas e sistemas permite gerar processos e procedimentos criando competências da organização, que conduzem ao benefício do cliente, visando a sua satisfação através do atendimento das suas necessidades, obtendo a saúde financeira da empresa e resultados financeiros para os acionistas.



FIGURA 1: PERSPECTIVAS MODELO BSC

1.3.2 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico representa visualmente a integração das perspectivas e as relações de causa–efeito existente entre seus objetivos, para descrever as estratégias das organizações.

O mapa estratégico ao descrever a estratégia permite a divulgação e facilita o gerenciamento dos objetivos e os indicadores. O mapa cria a ligação entre a formulação e a execução da estratégia. (KAPLAN e NORTON, 2004)

Modelo de mapa estratégico

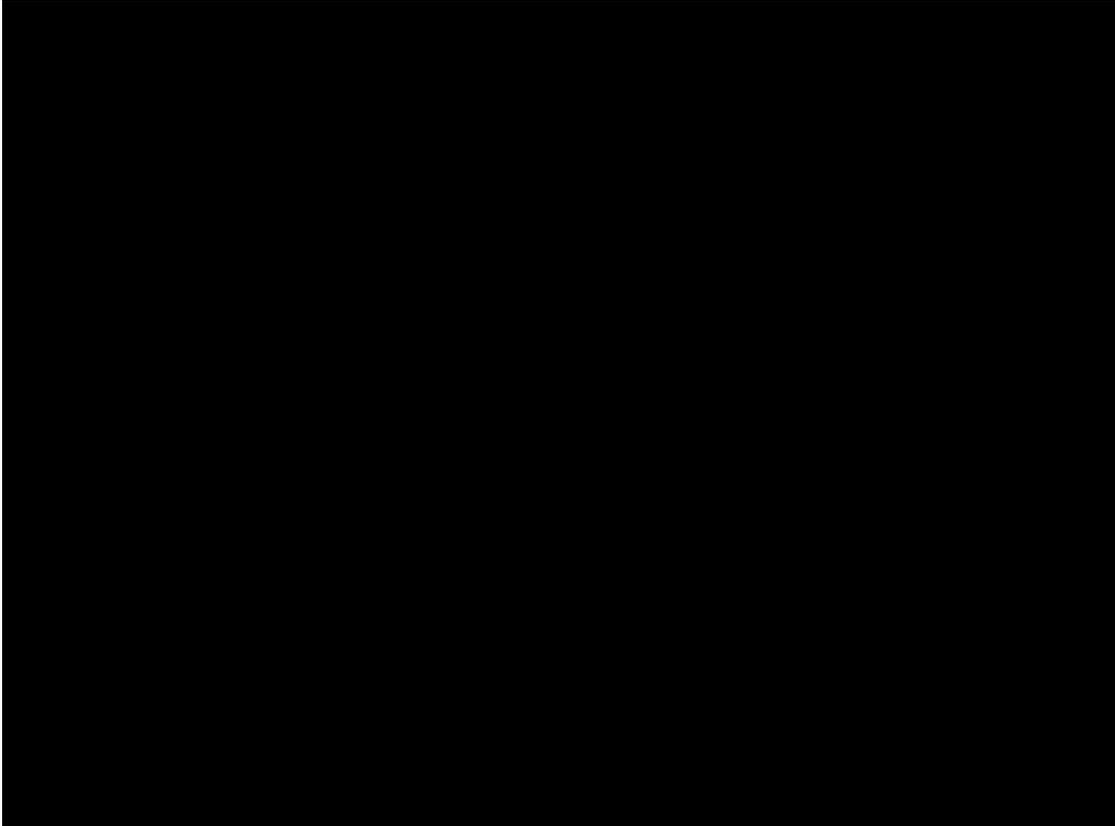


FIGURA 2: MODELO DE CADEIA DE VALOR GENÉRICA DO BSC. KAPLAN E NORTON

1.3.3 MODELO DE GESTÃO DO BSC

O modelo de gestão orientado a estratégia denominado Balanced Scorecard, deve ter em consideração cinco princípios fundamentais:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Alinhar a organização com a estratégia
- Transformar a estratégia em tarefa de todos
- Converter a estratégia em processo contínuo
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva.

A correta prática desses princípios permite desenvolver processos e alinhar o comprometimento da organização no seu sistema de gestão a partir da estratégia.

- Traduzir a estratégia em termos operacionais:
A tradução da estratégia em termos operacionais ocorre com a criação do mapa estratégico, que é a descrição da estratégia num processo lógico que inter-relaciona as quatro perspectivas nessa relação causa – efeito. O mapa estratégico permite desenvolver a definição dos objetivos, metas e indicadores. Este processo é uma maneira de

descrever a estratégia com o fim de ser comunicada e entendida pela organização.

- Alinhar a organização com a estratégia:
Este princípio tem como premissa fundamental a sinergia na organização.
- Transformar a estratégia em tarefa de todos:
Para o sucesso do modelo de gestão, é importante a compreensão e conhecimento da estratégia por todos os funcionários da empresa. O conhecimento e compreensão dela transformam o dia a dia da organização e as suas tarefas em operações para atender a estratégia.
- Converter a estratégia em processo contínuo
A implementação do modelo adota a integração entre a gestão estratégica e a gestão do orçamento e sugere como melhor forma de alinhamento as reuniões periódicas procurando um processo contínuo e dinâmico. O processo de feedback do BSC proporciona a possibilidade de avaliar a estratégia, as metas e os indicadores e observar se estão de fato sendo importantes e relevantes na organização, e assim essa retroalimentação permite a modificação dos indicadores devido à necessidade de melhor representar a estratégia.
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança executiva.
Uma das bases do sucesso da implementação é a participação e comprometimento e liderança da diretoria e executivos das organizações. Criar condições para permitir a mudança de cultura e modelo de gestão da empresa. A aplicação do BSC utiliza o conceito de top-down e de bottom up, no primeiro, usa a estratégia como nível de partida, se desdobrando nos níveis operacionais e no segundo, a partir do desenvolvimento das iniciativas, metas e indicadores visando a criação de valor da organização.

2. A EMPRESA

Segundo o "PMBOK - 2004 do PMI" o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de um projeto com o fim de atender os requisitos do projeto. O gerenciamento de projetos é um diferencial competitivo para que os novos projetos sejam realizados dentro das melhores práticas, com foco no custo, prazo e qualidade. Uma pesquisa realizada pelo PMI DF divulga que 76% das empresas que utilizam metodologia de gerenciamento de projetos tem sucesso. A pesquisa também destaca os maiores benefícios das organizações com o gerenciamento de projetos, tais como o maior comprometimento das empresas com objetivos e resultados, a disponibilidade de informação para a tomada de decisão, melhoria da qualidade nos resultados dos projetos, minimização dos riscos, e

aumento de satisfação do cliente interno/externo. Neste momento de crise, segundo especialistas, as organizações comprometidas com metodologias de implantação e gerenciamento de projetos poderão envolver transformações favoráveis num cenário como o atual

2.1 HISTÓRICO

Constituída em agosto de 2004 , integrando profissionais com destacada atuação no seguimento de implantação de projetos no setor de celulose e papel, petroquímica, construção, meio ambiente e finanças em equipe multidisciplinar de gerenciamento, planejamento e engenharia.

A Consulting é o resultado da união operacional no segmento de Consultoria e Gerenciamento de Projetos, em uma única empresa, consolidando a união de empresas que atuavam no mercado dentro de suas especialidades há mais de 20 anos.

A capacitação individual e a experiência dos acionistas e demais técnicos possibilita que a Consulting preste serviços em diversas áreas do GERENCIAMENTO. A empresa oferece a seus clientes soluções integradas para a realização de seus empreendimentos, desde estudos técnico-econômicos até a assistência à operação, passando pela engenharia básica, detalhamento, suprimentos e gerenciamento da construção e montagem.

A flexibilidade operacional da Consulting permite que sua atuação englobe projetos dos mais variados tamanhos e graus de complexidade, objetivando sempre encontrar as soluções ideais para atender às necessidades de seus clientes.

2.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os principais serviços da Consulting:

- Gerenciamento de projetos
- Planejamento
- Gerenciamento de riscos
- Alinhamento
- Controle de custos
- Auditoria de engenharia
- Gerenciamento de documentos
- Integração de sistemas
- Comissionamento
- Desenvolvimento de projetos

3. MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho tratará da elaboração de um plano estratégico para a empresa em questão. A resolução do problema definido na introdução requereu que o pesquisador e os participantes envolvidos no problema agissem de forma cooperada e participativa objetivando o bom desenvolvimento do plano.

A pesquisa ação define o processo de agir, planejar monitorar e avaliar as atividades até alcançar os resultados. Descreve-se como um método de pesquisa aplicada que busca a elaboração de diagnóstico, identificação do problema e desenvolvimento das soluções.

A pesquisa ação se divide em 4 etapas:

A fase exploratória, composta pelo diagnóstico das necessidades e pela composição da equipe de pesquisa. A fase principal tem como foco coletar as informações ou dados que serão essenciais dando base para o processamento das informações e os resultados. A fase de ação define os objetivos por intermédio de ações, e propostas de implementação das soluções obtidas. A fase de avaliação que permite a verificação e a retroalimentação do estudo realizado. A partir da definição do problema e necessidade da empresa Consulting em desenvolver um planejamento estratégico, foi apresentada a diretoria e os sócios da empresa os objetivos e a justificativa do trabalho. A partir da aprovação, foram definidos os passos a seguir para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

As etapas empregadas para desenvolver o plano estratégico e BSC foram:

Fase exploratória

- Levantamento do problema
- Formação do grupo de planejamento estratégico

Fase principal

- Análise da visão da empresa
- Análise da missão da empresa
- Definição do negócio da empresa – core business
- Análise interno e externo.
- Elaboração da Matriz SWOT
- Definição da estratégia da empresa

Fase ação

- Definição dos objetivos estratégicos da empresa segundo o BSC
- Definição dos indicadores
- Definição das metas
- Definição das iniciativas

Fase Avaliação

- Implantação do BSC

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir da apresentação da proposta de trabalho e sua aprovação por parte dos sócios e diretores da empresa, foram determinadas reuniões quinzenais para a construção do planejamento estratégico da Consulting.

4.1 MOMENTO FILOSÓFICO

4.1.1 ANÁLISE DA VISÃO DA EMPRESA.

Visão da Consulting : A visão da empresa foi reavaliada e modificada no processo de construção deste trabalho.

A nova visão da Consulting:

- Ser referência no mercado de resultados para empresas que necessitem de soluções em projeto

4.1.2 ANÁLISE DA MISSÃO DA EMPRESA

Missão: Construir soluções integradas e inovadoras para projetos e empreendimentos que desenvolvam a sociedade

Valores da Consulting:

Os valores que guiam o comportamento da organização na procura da sua visão:

- Agilidade: para obter a melhor solução para o cliente
- Inovação: buscar soluções inovadoras e simples
- Qualidade: melhoria contínua da equipe e dos processos
- Treinamento: contínuo de nossa equipe e parceiros
- Valorização: dos profissionais que fazem parte do dia-a-dia da empresa
- Relacionamento: entre a nossa equipe e a equipe do nosso cliente e parceiro
- Compartilhamento: de informações tornando todos da equipe decisivos no projeto
- Tecnologia: com metodologia para as soluções
- Know How: de nossos parceiros e staff
- Foco do Cliente: ele decide sobre o seu negócio, mas apoiado por nossas soluções
- Transparência: necessária para qualquer nível de relação
- Resultado: lucratividade e sustentabilidade do negócio

4.1.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO:

- Planejamento e Gerenciamento de Projetos

A definição do negócio está fundamentada na procura de soluções e apoio gerencial usando as melhores práticas de mercado objetivando o custo, prazo e qualidade.

4.2 MOMENTO ANALÍTICO

4.2.1 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA CONSULTING.

O objetivo do processo de elaboração da análise interna e externa da empresa é estabelecer os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da organização.

Através de reuniões cada sócio e diretor da empresa realizou uma análise individual do ambiente interno e externo.

Após compilação das informações, realizou-se uma reunião para filtrar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e assim criar a matriz SWOT da organização.

4.2.1.1 ANÁLISE INTERNA

Compilação dos pontos fortes e pontos fracos.

Pontos fortes

PONTOS FORTES
Pessoal qualificado em fornecimento de expertise (venda de consultoria)
Níveis apropriados de confiança e envolvimento dos colaboradores
Existência de procedimentos eficientes
Confiabilidade dos Clientes calcada nos processos e profissionais da empresa
Determinação para o crescimento e desenvolvimento da Empresa pelos colaboradores
Determinação da necessidade de evoluirmos como organização empresarial;
Saneamento dos atrasos de balanços e organização contábil;
A participação no projeto de expansão ARACRUZ, conquistando certificados com peso comercial.
Diversificação de mercado
Ampliação do departamento comercial;
Fortalecimento de parcerias
Experiência individual dos sócios
Casos de sucesso da empresa
Conhecidos no mercado de celulose
Integração de equipe multidisciplinar – visão sistêmica global de um projeto
Comprometimento com o sucesso e resultado com o cliente
Visão focada no acionista do cliente
Comprometimento com a qualidade e meio ambiente
Visão Consulting com respeito ao cliente – parceria
Rede de relacionamentos dos sócios
Especialização em projetos de "retrofit"
1 grande cliente no currículo
Experiência em negócios com chineses
Grande experiência em planejamento
Redução de custo através do enquadramento fiscal

TABELA 1: PONTOS FORTES

Pontos Fracos

PONTOS FRACOS

Falta um sistema de treinamento e desenvolvimento orientado à resultados
Falta aplicação de procedimentos
Baixa aplicação das diretrizes da Missão da Empresa
Falta monitoramento sobre o desempenho da Empresa
Falta disciplina à Direção da empresa
Falha no Planejamento Estratégico
Comunicação interna fraca
Estrutura organizacional embora tenha evoluído, precisa ser consolidada
Grande dependência de somente 02 clientes
Faturamento embora tenha crescido, ainda é baixo, dificultando investimentos em áreas de gestão de pessoal, operação de filial no centro do país com atividade comercial forte
Perda de talentos com a redução de contrato da Aracruz
Engajamento parcial da equipe
Empresa nova
Capital baixo
Dependência concentrada de um setor
Descontinuidade dos processos internos
Não são familiarizados com metodologias estatais . ex. Petrobras
Faltam ARTs (certificados) dos serviços realizadas
Falta gestão de conhecimento
Falta mão de obra empenhada para novos negócios
Tempo de sobrevivência da Empresa menor que o amadurecimento dos negócios
Alto endividamento da empresa
Alto custo para clientes em out-sourcing
Falta de fidelidade dos profissionais
Baixa estrutura para out-sourcing
Falta treinamento das equipes
Equipes com alta rotatividade (equipe por projeto)
Estrutura física do escritório muito fraca
Apresentação do escritório muito carente
Departamento comercial sem conhecimento técnico
Falta representação em outros estados e cidades
Falta identificação corporativa
Faltam ações de publicidade e propaganda
Poucas certificações dos profissionais e da empresa
Empresa fraca em negociações
Falta estrutura técnica para gerar projetos de investimento e angariar investidores
Falta experiência em outras indústrias (siderurgia, petroquímica, alimentícia, mineração,...)
Falta experiência em orçamentos de projetos e serviços
Equipe de consultores de alto custo

TABELA 2: PONTOS FRACOS

4.2.1.2 ANÁLISE EXTERNA

A seguir a compilação das oportunidades e ameaças da organização.

Oportunidades

OPORTUNIDADES
Novos mercados
Identificar as concorrentes e analisar pontos fortes e fracos
Desgaste das imagens das grandes empresas de gerenciamento e engenharia
Metodologia antiga das empresas - de gerenciamento e eng.?
Parcerias e consórcios
Retomada do crescimento econômico mundial e principalmente do Brasil
Mercado de Prefeituras
Ingressar no setor público em obras de infra – estrutura;
Aquecimento do mercado de Energia;
Investimentos da China no Brasil
Investimentos da Índia no Brasil
Investimentos da Rússia no Brasil
Petrobras - Pré-sal
Petrobras – infra-estrutura
Petrobrás – gerenciamento
Petrobras – contratadas
Mercado de construção aquecido
Liberação de verbas do PAC para início de 2010
Investimento em projetos pela copa do mundo 2014
Compra da Aracruz unidade Guaíba pela CMPC e retomada do projeto

TABELA 3: OPORTUNIDADES

Ameaças

AMEAÇAS

Mercado mantendo-se retraído
Redução de mercado pela Crise
Crise econômica cíclica
Faltam profissionais qualificados no mercado
Empresas de gerenciamento de grande porte e de renome
Crescimento de contratos centralizados em empresas de engenharia e gerenciamento
Verticalização das atividades de gerenciamento de projetos em grandes empresas
Aumento de soluções integradas às plataformas SAP, Oracle, Datasul
Consórcios entre concorrentes
Poucos investimentos no RS
2010: ano de eleição
Centralização de Aracruz e VCP na Fíbria
Fíbria pode usar um único fornecedor para Projetos
Entrada de novos concorrentes provenientes das demissões
Entrada de concorrentes estrangeiros
Redução de custos das grandes companhias
Endividamento das grandes companhias
Aumento da inadimplência no mercado
Aumento do número de falências de grandes e médias companhias

TABELA 4: AMEAÇAS

4.2.2 MATRIZ SWOT

Com as informações obtidas através da análise interna e externa da empresa, foi criada a Matriz SWOT, para realizar as combinações necessárias visando a construção da estratégia.

A equipe de trabalho do planejamento estratégico da Consulting criou uma tabela representando a matriz SWOT com o fim de priorizar e avaliar qualitativamente as combinações, tendo em consideração sua aplicabilidade e o impacto na organização e assim ajudar a definir as questões estratégicas mais relevantes para assim determinar a estratégia geral da empresa.

A seguir o modelo da tabela utilizada para a avaliação descrita anteriormente:

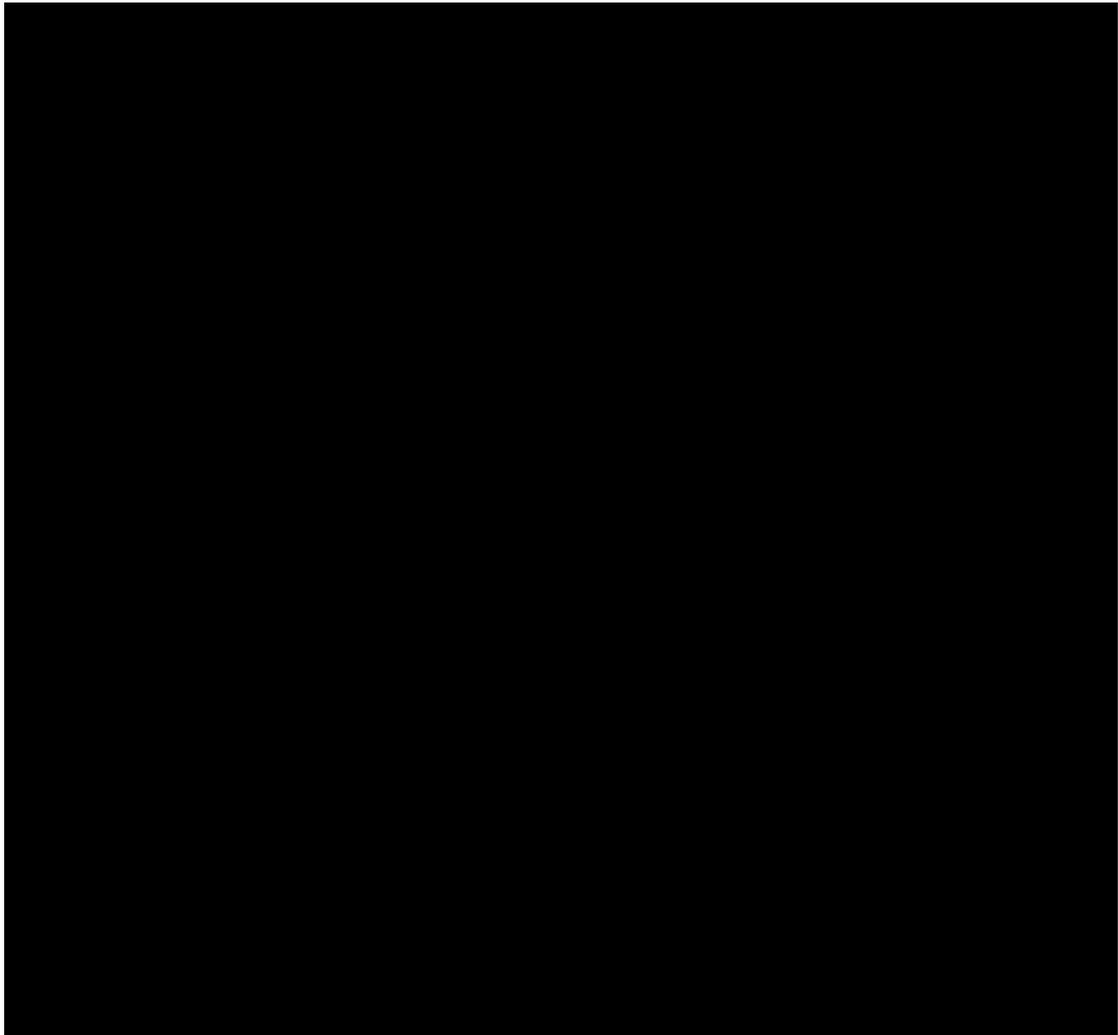


FIGURA 3: MATRIZ DE ANALISE ESTRATÉGICA

4.3 MOMENTO DAS DECISÕES E AÇÕES

4.3.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Através da análise da matriz SWOT, os membros do grupo de planejamento estratégico definiram a estratégia da organização:

Soluções customizadas em gerenciamento de projetos e portfolio de projetos , criando diferenciação dos serviços penetrando nos mercados atuais e em grandes projetos

4.3.2 PROPOSTA DE BSC

Após a definição da estratégia o O GPE identificou os objetivos estratégicos, metas e indicadores.

A tabela abaixo apresenta o Balanced Scocard da Consulting, nela estão descritos os objetivos estratégicos de cada perspectiva visando a descrição da estratégia. Para cada objetivo o Grupo de Planejamento Estratégico, definiu os indicadores de medição e assim mesmo definiu as metas a serem atingidas pela organização. A partir das definições anteriores de objetivos , indicadores e metas, foram listadas as iniciativas a serem tomadas pela empresa na implantação do processo de BSC.

A seguir o a proposta de BSC da Consulting.

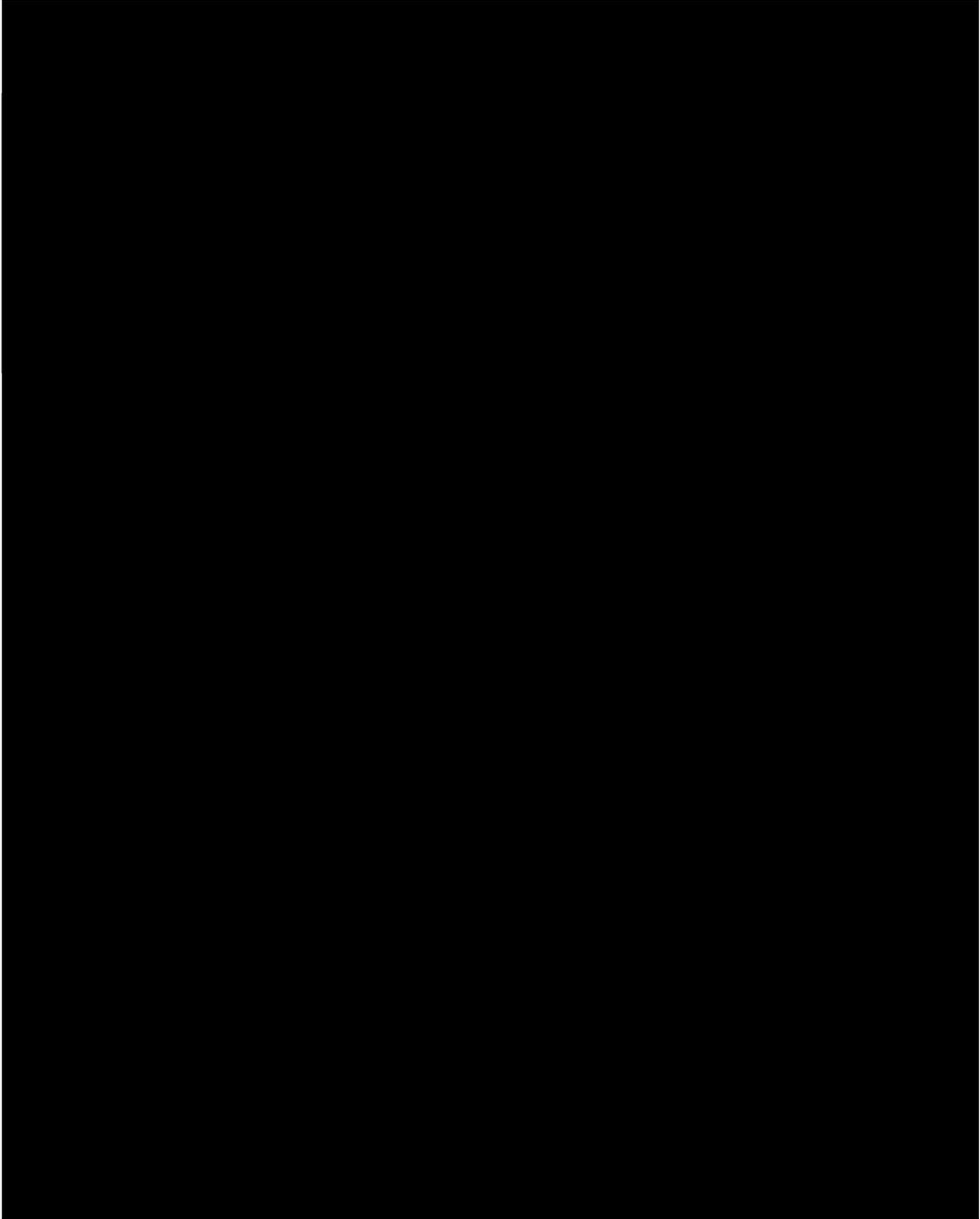


TABELA 5: BALANCED SCORECARD

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do planejamento estratégico como futuro de uma organização parte do comprometimento da direção como princípio básico para seu desenvolvimento, assim todas as partes envolvidas são parte da movimentação e abrangência do processo e do plano.

No caso da Consulting, após apresentada a proposta de realizar o planejamento estratégico, o apoio da diretoria e sócios foi fundamental. A empresa já contava com a visão e missão estabelecidas e um plano de negócios que não era aplicado nem medido na empresa. Por este motivo a idéia de realizar um planejamento estratégico dada a realidade econômica e o momento da empresa tornou-se válida visando ao crescimento da empresa.

O objetivo de desenvolver o planejamento estratégico da Consulting foi atingido, mesmo que após o término deste trabalho sejam revisados os objetivos estratégicos, metas e indicadores. Pois é da natureza do processo de implantação do BSC a sua revisão contínua, principalmente em se tratando do primeiro ano de implantação. O trabalho apresentou uma primeira proposta de implantação. A aplicação e implementação do BSC é o próximo passo a ser dado dentro da organização. A motivação, o compromisso e a responsabilidade adquirida dentro do BSC e o planejamento estratégico, oferece uma melhor perspectiva do negócio e do crescimento da organização.

A Consulting é uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários e um quadro fixo pequeno, o que facilitou o envolvimento de todos no processo de construção do plano e facilitará o processo de comunicação do mesmo.

Dentro do processo de revisão da visão foi importante a discussão uma vez que o trabalho contribuiu para a geração de uma mudança da visão da empresa. A mudança, em termos gerais, afeta a abrangência da Empresa.

Os pontos fracos e pontos fortes encontrados e listados pelo grupo de planejamento estratégico, foram ponto de partida para tomar decisões e iniciativas complementares ao planejamento estratégico e ao BSC da companhia.

Para a Consulting, o planejamento estratégico e o BSC significou o início de uma nova jornada após a crise econômica mundial de 2008. A empresa havia passado por um período crítico ao perder seus maiores clientes e com a realização do PE, procura melhorar seus processos internos, externos, em busca de melhoria contínua e visando resultados econômicos positivos.

Um dos maiores aprendizados no processo do planejamento estratégico é o nível de conhecimento que se obtém da empresa e da sua situação. A

importância dos diferentes pontos de vista que se transformam numa estratégia que foi construída a partir do grupo gerando maior compromisso e motivação.

As maiores limitações foram os horários e as agendas dos diretores e sócios da empresa. Alguns se encontravam fora de Porto Alegre e por este motivo muitas vezes havia retrabalho devido a discussões que tinham que ser refeitas com o grupo na sua totalidade. Por ser uma empresa pequena a priorização de orçamentos e procura de novos projetos pode ter afetado o processo de planejamento.

6. BIBLIOGRAFIA

CERTO, Samuel C.. **Administração estratégica : planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005. xiv, 304

CHAKRAVARTHY, Bala. **A new strategy framework for coping with turbulence**. Sloan Management Review, p.69-82, Winter 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. January/February 1996, p. 75-85.

Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 334p.

MINTZBERG, H. Cinco ps da estratégia. Em: MINTZBERG, H e QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001 p. 26-32

MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. Em: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

ROSSI, Carlos Alberto e LUCE, Fernando Bins. **Construção e preposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Anais do ENANPAD 2002 CD-ROM.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

WALTER, Fábio e Kliemann, Francisco José. **Uma Proposta de Metodologia de Elaboração do Balanced Scorecard**. Anais ENEGEP, 2002.

ALMEIDA, M. I. R. ***Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas***. São Paulo: FEA-USP, 1994. (Tese de Doutorado).

Pesquisa-ação nas organizações M Thiollent - São Paulo: Atlas, 1997