

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FORMULAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO E APLICAÇÃO
PARA A MICRO EMPRESA MHEMANN TECNOLOGIA**

DIEGO BAUMGARTEN CARNEIRO

Porto Alegre

2016

RESUMO

Este estudo visa a formulação de um plano estratégico para a microempresa MHeumann Tecnologia. A empresa situa-se em Porto Alegre, mas atende clientes do país inteiro. Além do plano estratégico, será proposto a utilização de uma ferramenta de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard*. O estudo apresenta a importância que um Plano Estratégico tem para empresas de pequeno e médio porte, além de mostrar as etapas de sua implementação. Também, trabalha sobre os conceitos relacionados com o Plano Estratégico, como a visão, missão, análise do ambiente e a definição de seus objetivos, e uma ferramenta de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard*. O método de pesquisa utilizado é o de estudo de caso. O estudo trouxe uma visão clara para a empresa sobre seu posicionamento atual, onde deseja estar e como alcançar os objetivos com uma estratégia bem definida e metas de acompanhamento, além de mostrar a importância de a empresa ter um norte bem definido para que possa prosperar ao longo dos anos.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*; Plano Estratégico, Micro e Pequena Empresa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICATIVA	6
2. OBJETIVOS	8
2.1 OBJETIVO GERAL	8
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
3. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 INTRODUÇÃO	9
3.1.1 REVISÃO DA VISÃO	10
3.1.2 REVISÃO DA MISSÃO	11
3.2.1 ANÁLISE SWOT	12
3.3.1 ESTABELECENDO AS METAS E OS OBJETIVOS DA EMPRESA	13
3.4.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	14
3.5 <i>BALANCED SCORECARD</i>	15
3.5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	17
3.5.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES	18
3.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	20
3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	21
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	24
6. PROCESSO DE PLANEJAMENTO	27
6.1 DEFINIÇÃO DA VISÃO	27
6.1.1 ANÁLISE INTERNA	27
6.2.2 ANALISE EXTERNA	28
6.3 MATRIZ SWOT	29
6.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO	29
6.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	30
6.6 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E DOS OBJETIVOS	30
6.7 <i>BALANCED SCORECARD</i>	31
6.7.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	31
6.7.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE	33
6.7.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	34
6.7.4 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO	35

6.8 MAPAS ESTRATÉGICOS	37
7. CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro é bastante desafiador, e abrir uma empresa que se mantenha ao longo dos anos, exige muito trabalho e busca por aprimoramento nos seus métodos de gestão. A faixa onde se enquadram as pequenas e médias empresas, possuem uma maior dificuldade, ainda mais levando em conta que grande parte destas empresas ainda estão em um estágio inicial, e a escolha de uma estratégia adequada pode levar a empresa a crescer, conseguir se manter ou fechar após alguns anos. Muitos empresários possuem boas ideias, mas não planejam como organizar a sua empresa de forma que tenham um crescimento sustentável, o que leva grande parte delas a fecharem ao longo dos anos. Pesquisa do SEBRAE, publicadas sob o nome de Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, em 2011, aponta que 73,1% das empresas abertas sobrevivem após dois anos e, no setor de serviços, esse índice é de 71,7%. Outro estudo, este efetuado pelo SEBRAE-SP, sob o nome 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas, publicado em 2008, é apresentado que as empresas que passam dos cinco anos representam 62%, enquanto que a porcentagem de empresas que não passam logo do primeiro ano é de 27%. Essas pequenas e médias empresas são de grande importância para a economia no Brasil, pois segundo estudo do SEBRAE Nacional junto com o Dieese, intitulado Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, publicado em 2013, 52% dos empregos formais no ano de 2012 eram oriundos destas empresas. Além disso, no estudo do SEBRAE Nacional intitulado Participação das Micros e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, publicado em 2014, 27% do Produto Interno Bruto no ano de 2011 era oriundo destas empresas. Em 2014, o SEBRAE de São Paulo fez uma pesquisa compilando dados sobre a causa mortis das empresas Brasileiras, e publicou com o título Causa Mortis, nele ficou constatado que 19% das empresas fecham por falta de capital, 9% fecham por falta de clientes e 8% por problemas de planejamento. Além disso, no mesmo estudo, mostra que 55% das pessoas que abriram empresas, não fizeram previamente um plano de negócios.

Estes dados desenham o cenário difícil de sobrevivência de empresas no mercado brasileiro, mas também mostram que mais da metade dos empresários começam sem ter planejamento algum, o que deixa o desafio de se manter no mercado ao longo dos anos maior ainda. Muitas das empresas que não passam dos cinco primeiros anos de vida, teriam uma probabilidade maior de sucesso se os empresários fizessem um planejamento e um controle sobre o que é buscado e almejado.

O cenário se agrava em mercados mais jovens, como é o de telecomunicações.

1.1 PROBLEMA

A MHeumann existe no mercado há 14 anos, atuando no setor de serviços, prestando consultoria regulatória para empresas de telecomunicação. Esta empresa inovou, criando um produto e ditando o mercado, e por muito tempo ficou em uma posição confortável, onde ela era a única a oferecer este serviço. Com o passar dos anos, outras empresas desenvolveram serviços similares e entraram neste mesmo ramo, dificultando o crescimento e aparecendo o risco de a empresa diminuir sua receita e participação no mercado.

Alguns dos serviços oferecidos foram impactados também pela propagação de conhecimento. Hoje, existem fóruns e vídeos no youtube que demonstram como fazer alguns dos procedimentos exigidos pela Anatel, fazendo com que as empresas não necessitem mais contratar uma consultoria para efetuar estas tarefas específicas. Apesar de ser uma fonte não confiável, pelo fato de existir muita informação equivocada na internet, muitos provedores acabam optando por se arriscar nessas tarefas mais simples, quando não enxergam valor nos serviços mais elaborados que a empresa oferece dentro do pacote de assessoria.

A entrada de novas empresas no mercado em que ela atua exige que a empresa tenha uma estratégia muito bem definida, para saber qual o tipo de cliente que deseja atender e verificar quais serão realmente seus concorrentes. É importante a empresa saber quais seus diferenciais dentro do mercado, e como deve se posicionar.

A MHeumann possui hoje um sistema próprio de CRM, mas não possui nenhum controle sobre metas ou de desempenho. O único fator de desempenho que a empresa possui atualmente é pelo faturamento, onde é comparado o faturamento do mês atual e o faturamento durante o mesmo mês no ano anterior, para saber em quantos por cento a empresa cresceu ou diminuiu. Além disso, existe uma métrica que mostra o faturamento do ano anterior, e qual a porcentagem atingida até o momento. Em fevereiro, é feita a verificação final e o fechamento de quanto a empresa cresceu no ano, levando em consideração um ano fiscal começando em Janeiro e terminando em Dezembro. Desta forma, fica evidente que a empresa é avaliada em sua performance, e mesmo assim, utilizando apenas critérios financeiros. Os funcionários possuem apenas uma avaliação semestral bastante subjetiva, mas sem critérios bem definidos e sem saber como focar para poder atingir tudo o que é solicitado e será avaliado. Esse método de avaliação exclui a forma como o resultado foi atingido, o porquê do sucesso ou fracasso no resultado financeiro daquele respectivo ano. Isso torna o resultado um pouco subjetivo, pois pode acontecer de o mercado diminuir, e a empresa mesmo assim crescer, mas abaixo do que foi

proposto no início do ano. O resultado final será de que foi um ano ruim, mesmo que tenham ocorrido mudanças positivas dentro da organização.

A tomada de decisões e a estratégia da empresa, a decisão de para onde a mesma irá focar e mudança em seu escopo de serviço, são tomadas quase que exclusivamente pelos sócios da empresa. Quando alguma ação é discutida e decidida em grupos de trabalho, as decisões ficam sem controle ou acompanhamento para ver se houve a implementação do que foi acordado ou não, além de verificar os resultados das ações. Não existe controle individual para verificar a sua produção ou o andamento das solicitações propostas, tudo tem que ser lembrado pela pessoa que solicitou, sem ter um controle pré definido.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para continuar crescendo e ser relevante em seu mercado, a proposta é de um plano estratégico para a empresa e a utilização da ferramenta de mensuração de desempenho estratégico *Balanced Scorecard*, para verificar se são as alternativas que podem se encaixar no que a empresa precisa.

Este estudo visa formular um plano estratégico, além de conter a ferramenta *Balanced Scorecard*, para a empresa MHemann, de forma que a mesma possa utilizar o mesmo e continuar crescendo, mesmo com as dificuldades apresentadas pelo mercado.

Conforme estudado por Tiffany e Peterson (1999, apud COSTA, 2005), o planejamento estratégico é a ferramenta que fornece a organização a visão do futuro, fazendo com que se amplie a possibilidade de a empresa aproveitar a sua real capacidade. Essa visão do futuro apontará para onde a empresa quer ir, qual o tipo, tamanho e características de clientes a empresa irá focar. Em trabalhos realizados nesta universidade por Soares (2001) e Lima (2004) mostram que pequenas empresas conseguem ter resultados excelentes utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*, conseguindo fazer as adaptações necessárias para o funcionamento de forma efetiva.

Junto a tudo que foi exposto, existe o risco de alterações na regulamentação dos serviços de Telecom pela Anatel, como a proposta da não obrigatoriedade da necessidade de outorga para pequenos provedores. Como visto em Kotler (2000, p.86) “[...]a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios[...]”. Hoje, a empresa depende exclusivamente do dono para ajustar o foco em caso de alteração na regulação da Anatel, ou para lançar um novo serviço em substituição a algum

que por causa de alguma nova regulamentação, fique sem utilidade, justificando mais ainda a implementação de um planejamento estratégico na empresa.

A importância de a empresa estar preparada para seguir prosperando justifica a busca por sistemas de melhoria. O plano estratégico proporciona a empresa uma visão de sua situação, para que a mesma possa fortalecer sua presença, além de estar preparada para ameaças ou mudanças que podem surgir no mercado em que atua. Métodos para acompanhar e analisar o progresso da empresa são de grande utilidade, para que os gestores tenham uma visão mais clara da empresa e para que possam agir de forma mais rápida quando surgir algum problema ou dificuldade.

2. OBJETIVOS

Os objetivos serão divididos entre um primeiro objetivo geral, mais abrangente, e objetivos específicos sobre o trabalho.

2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar e propor um Plano Estratégico associado a um Sistema de Indicadores de Desempenho para a empresa MHeumann Tecnologia

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Estes objetivos são necessários para alcançar o objetivo maior, da elaboração do Plano Estratégico para a empresa:

- Revisar a missão e visão;
- Revisar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa (análise SWOT);
- Estabelecer as metas e os objetivos da empresa;
- Proposta de um *Balanced Scorecard*;
- Definir ações estratégicas para alcançar os objetivos traçados pela empresa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INTRODUÇÃO

O plano estratégico é um processo contínuo e dinâmico, baseado em ações integradas, coordenadas e orientadas para fazer objetivos futuros se tornem realidade. A tomada de decisões, dentro deste plano, é desejada que surja de forma mais antecipada possível.

Para este plano estratégico específico, é utilizado seguir com a metodologia de plano estratégico de Oliveira (2003). A metodologia deste autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração de um plano estratégico, sendo elas:

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV – Controle e avaliação.

Fase I: Na primeira etapa do processo desta metodologia, é discutida a definição da visão da organização. Além da visão, é trabalhado os fatores internos e externos de sucesso. Para o ambiente externo, é verificado as ameaças e oportunidades, enquanto que para o ambiente interno é verificado os pontos fortes e fracos da empresa.

Fase II: A etapa seguinte estabelece a missão da empresa, sendo definida de forma que satisfaça alguma necessidade do ambiente externo, visto na Fase I. Também, é importante a empresa verificar nesta fase qual postura estratégica irá adotar, tendo como base a análise situacional feita na Fase I.

Fase III: Esta etapa é onde a empresa verifica aonde quer chegar, ou como chegar em uma situação que deseja. São utilizadas definições de objetivos gerais, objetivos específicos e metas. Nesta fase é definido as estratégias, políticas e diretrizes de ação.

Fase IV: A última fase da metodologia de Oliveira (2003) refere-se ao controle e avaliação da implementação de um plano estratégico através da comparação de resultados.

3.1.1 REVISÃO DA VISÃO

A visão é o limite que um administrador consegue visualizar para uma empresa, dentro de um certo período de tempo, sendo este mais longo e com abordagem mais ampla, focando na visão futura da empresa (OLIVEIRA, 2003). A visão da empresa sai do campo limitado da situação que a empresa se encontra no presente, e leva a refletir e planejar aonde deseja chegar, quais objetivos cumprir, como deseja ser vista dentro de um certo período de tempo.

Nos estudos de Chiavaneto e Sapiro (2003), essa ideia é reforçada, pois é estudado que a visão organizacional é onde a empresa visualiza estar no futuro. Ela explica porque os sócios e seus funcionários trabalham todos os dias e se dedicam ao sucesso da empresa que representam, fazem negócios ou investem. A definição de visão para os autores é um processo cheio de emoções e visões de como gostaria de ser vistos pelos seus clientes e o mercado. “A elaboração da visão dos negócios é um processo carregado de emoção, pois, o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização” Chiavaneto e Sapiro (2003, p.67).

A visão precisa ser definida em consenso, por um grupo de líderes da organização. Para que a mesma seja coerente, devem ser levados em conta os fatores externos e internos, para que a visão expressa, de forma verídica, onde a empresa deseja estar no futuro (OLIVEIRA, 2003).

3.1.1.1 ANÁLISE INTERNA

Este processo de análise da empresa internamente visa buscar quais são suas qualidades e seus defeitos. Estas qualidades e defeitos serão determinantes para a sua posição mercadológica.

Os pontos fortes da empresa devem ser qualidades que a diferenciam frente a seus concorrentes, são fatores que levarão a empresa a ter uma vantagem operacional frente as outras empresas. Os pontos fracos são os fatores que não estão adequados na empresa, e isso lhe trará desvantagens operacionais frente a seus concorrentes (OLIVEIRA, 2003).

Os pontos fortes e fracos da organização podem ser analisados por aspectos como os listados e explicados abaixo:

- Funções: Consideramos as principais funções da empresa, como a parte financeira, de marketing, produção, recursos humanos;

- Aspectos da organização: É analisado a estrutura organizacional, suas políticas, sistemas de informação gerencial, normais, procedimentos, capacitação de funcionários entre outros;
- Abrangência do Processo: Aqui verifica-se a empresa como um todo, suas áreas funcionais e os seus grupos de indivíduos;
- Nível de Controle: Verificação se a empresa possui um controle eficiente internamente.

3.1.1.2 ANÁLISE EXTERNA

A análise do seu ambiente externo é fundamental para a proposta do Planejamento Estratégico. Conforme visto em Maximiano (2006), quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de efetuar esta análise. O ambiente de regulamento das Telecomunicações no Brasil passa por um momento de muita mudança, diferentes propostas surgem a cada semana, o que torna mais difícil o processo de atuar neste ramo. Além disso, é um mercado relativamente novo, visto que serviços de Internet, por exemplo, foram regulados há menos de 15 anos no Brasil.

As oportunidades são fatores incontroláveis pela empresa, mas que podem beneficiar as ações estratégicas da mesma. Para isto, precisam ser reconhecidas em tempo hábil e aproveitadas.

As ameaças também são fatores incontroláveis pela empresa, que podem acabar virando empecilhos as estratégias organizacionais. Elas devem ser evitadas, assim que forem previamente reconhecidas.

3.1.2 REVISÃO DA MISSÃO

A missão nada mais é do que o motivo principal da existência da empresa, é fundamentalmente a sua razão de ser. Ela retrata aonde a empresa deseja chegar, além de quais necessidades e expectativas de mercado ela pretende atender (OLIVEIRA, 2003). A visão é considerada o limite que o administrador da empresa consegue enxergar durante um período pré determinado.

Seguindo nos estudos de Oliveira, a missão é o ponto de partida para a empresa estabelecer suas direções e seus objetivos, sabendo o seu posicionamento dentro do mercado

em que atua. A elaboração da missão deve ser eficaz para que possa determinar a personalidade própria do negócio, sendo estimulante e inspiradora para seus colaboradores. Ela deve contemplar os tópicos de para quem existe, por que existe, a que necessidade atende, qual é o seu objetivo último, qual a sua função básica e quais são os *stakeholders* mais importantes.

Nos estudos de Certo e Peter (1993), os tipos de informação contidos na declaração da missão variam de cada empresa, mas a maioria cobre os objetivos listados abaixo:

- Produto/Serviço oferecido;
- Mercado que deseja atingir;
- Tecnologia utilizada;
- Objetivos da empresa;
- Filosofia da empresa;
- Autoconceito;
- Imagem pública.

3.2.1 ANÁLISE SWOT

Para conseguir de uma forma mais eficaz visualizar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades do mercado, utilizaremos uma matriz SWOT. Com ela, conseguiremos levantar e cruzar estes pontos, além de conseguir visualizar de uma forma mais clara. A análise SWOT é altamente utilizada para a análise das interações entre estes fatores. SWOT é uma sigla em inglês, que significa: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Como pode ser visto no trabalho de Oliveira (2003), as oportunidades e ameaças são variáveis externas incontroláveis, e as empresas precisam adaptar-se ou antecipar-se a mudanças. Por outro lado, os pontos fortes e pontos fracos, são variáveis que dependem exclusivamente das empresas, visto que as mesmas podem reforçar seus pontos fortes e aprimorar suas fraquezas.

A análise SWOT é considerada a forma mais conhecida para fazer a análise do ambiente em que a empresa se encontra.

Alocando as informações no seu correto quadrante da matriz SWOT, se consegue extrair um resumo da empresa, mostrando também como a empresa está referente ao seu mercado, podendo visualizar qual a postura estratégica a ser utilizada, conforme quadro abaixo:



3.3.1 ESTABELECENDO AS METAS E OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Os objetivos e as metas da empresa são o referencial do planejamento estratégico, e precisam ser descritos de maneira que possam ser medidos, comparados e avaliados. Como definiu Dornelas (2005), estes objetivos buscam as ambições de ordem macro, de forma que a empresa defina como forma de cumprir sua missão em busca de sua visão.

No seu estudo, Chiavaneto e Sapiro (2003) dizem que o objetivo é um requisito favorável que a empresa ambiciona alcançar.

Oliveira (2003), lista em seus estudos as principais características a serem seguidos na definição dos objetivos:

- Hierárquicos;
- Quantitativos;
- Realistas;
- Consistentes;
- Claros, entendidos e escritos;
- Comunicados;
- Desmembrados em objetivos funcionais;
- Motivadores;
- Decisórios;
- Operacionais.

Logo, a conclusão que se tira é que os objetivos, basicamente, precisam ser realistas, claros e motivadores, para que possam estimular os colaboradores e os gestores da empresa. A estratégia deve ser formada de forma que os objetivos sejam alcançados.

3.4.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

A definição da estratégia é o passo a ser tomado após a definição da Visão e da Missão da empresa. Segundo Porter (1986), é o desenvolvimento da maneira, de uma forma ampla, que a empresa irá se organizar para alcançar suas metas, e quais políticas serão desenvolvidas para ajudar e ter êxito (SAMPAIO, 1999). A estratégia é que irá definir as ações da empresa frente a determinado mercado.

Após a formulação da estratégia, a mesma deve ser testada. Sampaio (1999) criou uma sequência de perguntas para ajudar a chegar na resposta deste questionamento:

- As ações estão relacionadas com as metas e estas com a visão da empresa?
- São claras para que possam ser compreendidas e controladas?
- São compatíveis com os recursos atuais e potenciais da empresa?
- Aproveitam as oportunidades do mercado?
- Minimizam as ameaças do mercado?
- Potencializam os pontos fortes da empresa?
- Neutralizam os pontos fracos da empresa?
- Respeitam e reforçam a missão de valores da empresa?

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a maturidade ou situação da empresa, conforme podemos verificar abaixo:

- Estratégia de sobrevivência: geralmente, são decisões drásticas dos gestores, como reduzir custos ou investimentos. Essa estratégia é adotada quando a empresa apresenta dificuldades para se manter no mercado da forma em que está, quando suas perspectivas são péssimas, por possuir diversos pontos fracos internos ou uma grande ameaça externa. A adoção da estratégia de sobrevivência em situação diferente da de a empresa passar por dificuldades pode trazer más consequências, pela redução dos custos ou de investimento que esta estratégia adota.

- **Estratégia de manutenção:** neste cenário a empresa identifica que o ambiente possui ameaças externas, mas a mesma possui pontos fortes para combater essas ameaças, como uma grande disponibilidade de caixa, de conhecimento, diferencial tecnológico, entre outros. Esse diferencial já vem de outros anos, fazendo com que a empresa consiga manter a sua posição, mesmo com as ameaças. Para manter sua posição, a empresa necessita usufruir destes diferenciais, além de buscar maximizar os pontos fracos dos concorrentes e minimizar os seus pontos fortes.
- **Estratégia de crescimento:** o ambiente externo apresenta um cenário favorável para o surgimento de novas oportunidades. Nesta estratégia, as empresas costumam lançar novos produtos, aumentando suas vendas.
- **Estratégia de desenvolvimento:** necessita a existência de diversos pontos fortes e oportunidades presentes. O executivo irá desenvolver a empresa em uma dessas duas direções: a procura de novos mercados ou desenvolver novas tecnologias.

3.5 *BALANCED SCORECARD*

Passando pela evolução dos métodos de medição, onde os primeiros contemplavam apenas aspectos financeiros, surgiu na década de noventa esta ferramenta de gestão baseada na medição de indicadores de desempenho. Quando utilizada de forma correta, esta ferramenta traz diversos benefícios para as empresas, como integração de medições financeiras e não financeiras, melhora na comunicação interna sobre a estratégia, melhor entendimento da mesma por parte dos colaboradores, além de outras.

As primeiras formas de analisar a performance de uma empresa foram os sistemas de medição de desempenho, onde levavam em conta a performance financeira da empresa. Ao longo do tempo, foi-se concluindo que apenas o resultado financeiro não era suficiente para avaliar a performance da empresa. Foi concluído que fatores não financeiros também poderiam contribuir para que a empresa tenha um desempenho bom, além de garantir um crescimento sustentável. Fatores não financeiros que podem contribuir para a boa performance da empresa são relacionados a participação da empresa em seu mercado, responsabilidade social, sua produtividade, rotatividade dos colaboradores e setores de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Para garantir que o crescimento ou a manutenção de posição de mercado de uma empresa, as mesmas devem avaliar, além de seus resultados financeiros, outros indicadores como sua fatia no mercado em que atua, desempenho de seus processos internos, da sua produção e o desempenho de seus colaboradores.

Além disso, ele não exclui as análises financeiras das empresas, apenas integra esta parte com outros índices não financeiros. O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeiro, cliente, processos internos e aprendizado & crescimento. Ele faz com que as medidas financeiras sejam complementadas pelas medidas não financeiras relacionadas a áreas importantes da empresa, como participação de mercado, responsabilidade social e engajamento dos empregados.

Os estudos surgiram nos anos 1990, quando o Instituto Nolan Norton patrocinou o estudo “*Measuring, Performance in the Organization of the Future*”. Este estudo surgiu pela necessidade de as empresas mensurarem seus resultados organizacionais de uma forma mais completa, onde poderiam avaliar mais do que simplesmente os seus resultados financeiros ou contábeis. A compilação deste estudo foi publicada em forma de artigo, na revista Harvard Business Review, no ano de 1992, por David Norton e Robert Kaplan, com o título “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. O resultado deste estudo foi um conceito revolucionário, que proporcionou uma diferente compreensão da visão estratégica dos negócios, através de uma ferramenta de gestão que permitia traduzir a estratégia da empresa por meio de indicadores financeiros e não financeiros (PRADO, 2002). Esta nova ferramenta trabalha em cima do gerenciamento da estratégia, de forma integrada, estimulando a melhoria nos processos com o foco estratégico, garantindo uma melhor eficácia no direcionamento dos esforços organizacionais.

Segundo os autores, desde que saímos da “era industrial”, foi necessário incorporar no ativo da empresa não só ativos tangíveis, mas também os intangíveis, como relacionamento com o cliente, conhecimento interno por parte dos colaboradores e a inclusão da tecnologia da informação. Nos últimos anos, fica caracterizado como a era da informação. A tecnologia da informação permitiu que as empresas trabalhem de forma cada mais integrada, seja com seus colaboradores internos, como também com os seus clientes e fornecedores, diminuindo custos e aumentando a satisfação do serviço.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que mede os indicadores de performance capazes de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos,

medidas, metas e iniciativas. Essa ferramenta permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os seus *stakeholders*.

Estes indicadores servirão para medir o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas, conforme figura abaixo. Os indicadores, individualmente, serão explicados nos itens abaixo.



A seguir, é debatido sobre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

3.5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

O surgimento da ferramenta *Balanced Scorecard* não diminuiu a importância de medirmos os resultados financeiros das empresas, apenas integrou este aos demais pontos não financeiros. Ele é a base de todas as perspectivas, e é quem irá nortear a direção das demais, definindo a meta estratégica delas (SOARES, 2001). Na prática, a perspectiva financeira serve de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas. Além disso, ele mostra a capacidade da empresa em gerar retorno financeiro a seus acionistas. Estes objetivos serão de curto, médio e longo prazo. “Elas indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1997 p.26).

Os objetivos da empresa precisam estar alinhados com a estratégia da mesma, de acordo com o seu grau de maturidade e posição no mercado. Kaplan e Norton (1997) definem que as organizações podem estar situadas em três diferentes momentos:

- **Crescimento:** momento inicial do ciclo de vida das empresas. Os produtos apresentam grande potencial dentro do mercado, mas também necessitam de investimentos em infraestrutura, como ampliação de instalações ou implementação de sistemas. Geralmente, os objetivos dessas empresas são o aumento no faturamento, com o aumento do número de vendas e, por consequência, a expansão da sua posição no mercado;
- **Sustentação:** momento em que as empresas já possuem sua posição consolidada no mercado em que atua. Pode precisar de investimento em sua infraestrutura, mas com foco na manutenção da sua fatia no mercado. Espera-se que nesta fase a empresa conte com preços competitivos, baixos custos de produção e aproveitamento ótimo de sua capacidade produtiva. Segundo os autores Kaplan e Norton, versando sobre esta fase da empresa, “os objetivos podem ser expressos através de medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.51);
- **Colheita:** momento em que a empresa foca seus objetivos em torno da gestão do seu caixa, trabalhando no aperfeiçoamento do fluxo de caixa operacional em favor da empresa e redução da necessidade de capital de giro. Esta fase surge após as fases em que a empresa precisa investir no aumento da sua capacidade produtiva e na otimização da mesma. Segundo Filho, este é o momento em que as organizações se tornam altamente dependentes dos seus ativos (FILHO, 2005).

Ao identificar em qual fase a empresa se encontra, a definição da decisão estratégica a ser tomada se torna mais precisa. Além disso, é importante que as empresas adotem objetivos onde incluam a dimensão do risco da estratégia tomada.

3.5.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Esta perspectiva define e mostra a relação que a empresa possui com o seu mercado consumidor. Nele, são avaliados o valor do cliente, sob a ótica da própria empresa, e o valor percebido, que é como o cliente avalia a empresa. Esta perspectiva busca a forma que a empresa irá ser vista pelos clientes se for bem-sucedida. O principal foco desta perspectiva é criar uma imagem positiva da empresa para os seus clientes.

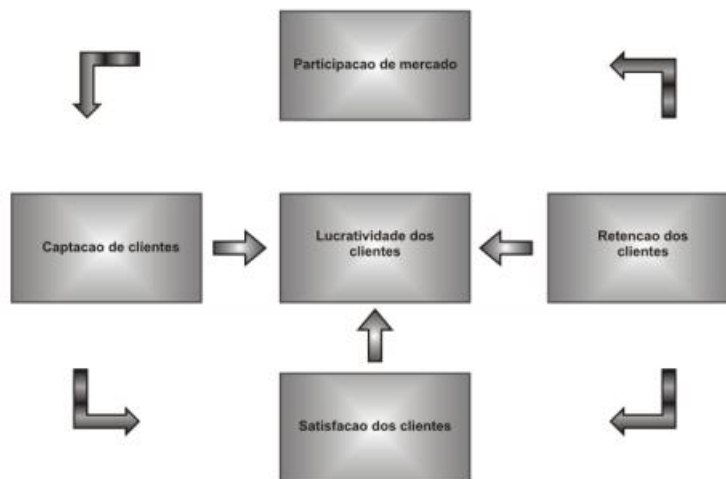
No estudo dos autores Kaplan e Norton (1997), os autores sugerem indicadores que são essenciais a todos os tipos de empresa. Eles são:

- **Participação de mercado:** reflete a quantidade de negócios que a empresa possui em determinado mercado, podendo ser medido pelo número de clientes ou valores financeiros

realizados. Serve para demonstrar o tamanho da presença da empresa em determinado mercado;

- Retenção de clientes: é o controle da quantidade de clientes que mantém relacionamento contínuo;
- Captação de clientes: mede a quantidade de novos negócios, verificando o número de novos clientes;
- Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação da base de clientes, usando critérios pré-definidos, de acordo com a proposta de valor da empresa;
- Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de cada cliente ou segmento de clientes, depois de deduzir as despesas cabíveis a cada um.

Essas medidas necessitam ser agrupadas, para que possam gerar uma maior lucratividade a empresa. Mesmo que visando sempre o lucro, é função do *Balanced Scorecard* balancear redução de algumas medidas e investimento em outras, como um aumento na capacidade de atender os clientes, para gerar uma melhor experiência e o seu grau de percepção positivo junto aos mesmos. Abaixo, gravura extraído do estudo de Kaplan e Norton (1997), sobre a perspectiva dos clientes.



Estas propostas de valor visam contribuir para gerar fidelidade e satisfação nos clientes. São valores que a empresa busca e deseja que sejam reconhecidos pelos seus clientes, e que possam ser um fator decisivo na satisfação dos mesmos.

3.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Esta perspectiva foca na melhora dos sistemas e processos de produção da empresa. O foco principal é verificar, dentro do melhoramento dos processos internos, os quais irão trazer um maior benefício. Esta perspectiva, assim como todas as outras, está subordinada a perspectiva financeira, visto que a simples imposição de medidas de desempenho nos processos existentes podem estimular melhorias locais, mas dificilmente produzirão objetivos ambiciosos aos clientes ou acionistas (Kaplan e Norton, 1997).

Segundo este mesmo estudo, as empresas possuem o objetivo de melhorar a qualidade, aumentar sua produção, reduzir tempo de ciclo, maximizar a produção e reduzir seus custos. Essas melhoras visam uma maior chance de sobrevivência da empresa, mas talvez, não irão gerar uma vantagem sustentável, se não conseguir que esses valores estejam mais eficientes que os dos seus concorrentes. Esta perspectiva pode trazer uma vantagem interna, mas dificilmente será vista pelos seus clientes. Abaixo, esquema retirado do estudo de Kaplan e Norton (1997).



Inovação: Consiste em realizar pesquisas de mercado, para identificação do tamanho do mesmo, potencial, preferências do mercado consumidor e valores de produtos e serviços que possam ser oferecidos.

Operações: Criação de valor nas empresas, consiste desde a etapa do recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou serviço, passando por todo o seu processo produtivo. É importante aqui que a produção tenha índices de qualidade, além de um prazo aceitável de entrega do produto pronto. Além disso, a entrega deve ser pontual e o produto deve atender as expectativas do cliente.

Serviço de pós-vendas: Inclui a garantia e conserto, correção de defeito e devoluções, além do gerenciamento dos meios de pagamento.

Esta cadeia de valor possibilita uma melhor visualização dos processos críticos, sendo mais fácil identificar os melhores indicadores de desempenho para medição.

3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Esta perspectiva trata sobre a habilidade de mudança e aperfeiçoamento da empresa, alinhado com a visão da mesma. Essa habilidade será fundamental para a empresa obter os resultados desejados nas demais perspectivas.

Aqui será trabalhado e avaliado se o trabalho realizado por executivos e colaboradores da organização estão sendo realizados de uma forma eficiente, levando a criação de novos conhecimentos, contribuindo para a geração de valor aos *stakeholders* (FILHO, 2005).

Essas medidas de desempenho são divididas em três categorias, ambas relacionadas entre si:

- Capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

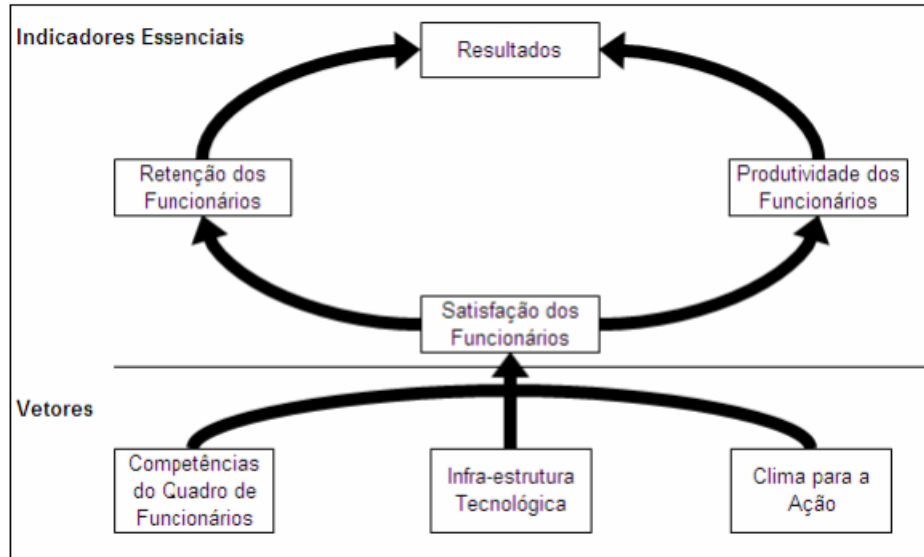
No trabalho de Kaplan e Norton (1997), é visto que a grande maioria das organizações seta objetivos aos colaboradores extraídos de uma base comum de três medidas de resultado. Estas medidas são: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos mesmos. Foi visto no estudo de ambos uma mudança no papel do funcionário dentro de uma organização. Antes, ele era contratado para efetuar tarefas repetitivas. Hoje, eles precisam encontrar a melhor solução para cada tipo de situação, e para isso, precisam ser treinados constantemente para estarem aptos a corresponder a estes desafios.

Os colaboradores, para atingirem este grau de expectativa gerado, possuem basicamente três suportes principais, conforme mencionados acima.

A capacidade dos funcionários está relacionada com a capacidade de a empresa identificar as habilidades estratégicas necessárias para cada cargo assim como as capacidades necessárias para cada funcionário poder exercer cada função da forma mais eficiente possível.

A capacidade dos sistemas de informação deve apresentar informações sobre os relacionamentos individuais dos clientes com a empresa, servindo para ter uma informação mais precisa sobre o comportamento do cliente, permitindo que a empresa possa antever a necessidade de seu cliente. Além disso, permite uma resposta mais rápida para os funcionários sobre a produção dos mesmos. Estes sistemas contemplam banco de dados, sistemas de informação e redes de infraestrutura tecnológica.

A motivação foca no clima organizacional da empresa. O *empowerment* fala sobre “dar poder” ao colaborador, liberdade para que ele possa encontrar a melhor saída para cada situação encontrada. Os colaboradores são encorajados a derem suas opiniões sobre os processos, como melhorar cada um deles. Geralmente, estas iniciativas geram em melhoras nos processos, agregando um ganho financeiro para a empresa.



4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos deste trabalho, na construção do Plano Estratégico da empresa e na formulação de um *Balanced Scorecard*, será utilizado o método de pesquisa de estudo de caso. O estudo será efetuado em conjunto entre a universidade e a empresa, avaliando os métodos existentes atualmente e quais melhorias podemos propor.

O autor YIN (2005) explana que os estudos de caso representam uma ótima estratégia, pois ele leva a questões explanatórias sobre o porquê algo ocorre, ou como determinado fenômeno ocorre na organização.

O estudo de caso surge como uma opção mais robusta que o estudo histórico convencional, visto que proporciona uma maior variedade de evidências de pesquisa (Yin, 2005).

Para obter as informações e os dados necessários, serão realizadas visitas a empresa e conversas com os gestores. Estas visitas ocorrerão durante o horário comercial, para que seja possível acompanhar as atividades sendo realizadas. Nestas visitas, poderá ser observado a rotina da empresa e os seus controles internos.

Também fará parte do estudo uma pesquisa junto a dados secundários do setor de regulamentação em Telecomunicações. Essa pesquisa servirá como base para o desenvolvimento de uma matriz SWOT para a empresa MHemann. Com a matriz SWOT feita, o estudo terá um suporte maior para a definição dos objetos estratégicos da empresa e para a criação de seus indicadores, metas e planos de ação dentro do *Balanced Scorecard*.

Como a ideia de propor um *Balanced Scorecard* para a empresa, e que o mesmo seja adotado e utilizado pela sua gerência, o estudo terá a participação dos gestores da empresa, em um processo caracterizado como pesquisa participante. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador dá a sua opinião, além de orientar o processo e trabalhar para a aceitação e compreensão do grupo sobre o que está sendo proposto.

5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A MHemann é uma microempresa fundada há 14 anos, pelo engenheiro Marcos Hemann. O engenheiro Marcos Hemann foi diretor e dono de provedores de internet no Rio Grande Sul e em Santa Catarina, além de ter feito parte da diretoria da InternetSul. Toda essa experiência no setor de telecomunicações deu a ele o conhecimento necessário para fundar a MHemann, empresa especializada em assuntos regulatórios na área de Telecomunicações.

A MHemann surgiu em um momento que a internet começou a crescer no Brasil, novas empresas começaram a entrar no mercado e a Anatel começou a criar regulamentação para este novo mercado. A regulamentação é recente, visto que o órgão regulador foi criado em 1997, e a transmissão de internet começou em 1995. Desde 2002, ano da fundação da MHemann, a empresa tem acompanhado as mudanças propostas pela Anatel e repassando aos seus clientes, como a última atualização no regulamento para outorgas, publicado em 2013. Além de provedores de internet, a MHemann ajuda empresas de tv a cabo e telefonia fixa, tanto para obtenção das outorgas quanto para a manutenção das mesmas.

A empresa conta hoje com seis funcionários, sendo dois no setor comercial, dois no setor de engenharia, um no setor jurídico e um funcionário para as áreas administrativa e financeira, que serve também como supervisor das outras áreas. Além dos funcionários, a empresa conta com dois sócios diretores.

Visão

Para provedores: Ser reconhecidos como líderes de mercado nacional em soluções de assuntos regulatórios e estratégicos, para provedores triple play (dados, telefonia e TV), com atuação também no exterior.

Para empresas: Ser reconhecidos como forte parceiro estratégico que atua junto com o cliente promovendo seu crescimento e sedimentação em seu mercado, bem como na sua rentabilidade.

Missão

Proporcionar aos nossos clientes tranquilidade e segurança referente aos assuntos regulatórios e sermos um braço de apoio em assuntos estratégicos.

Valores

Nos últimos 14 anos nossos clientes nacionais e internacionais melhoraram seus resultados com nossas soluções.

- **Produtos e Serviços**

A empresa possui hoje um produto, que é o serviço de assessoria em assuntos regulatórios para provedores de internet, provedores de tv a cabo e provedores de telefonia fixa. Essa assessoria contempla tanto a obtenção da outorga junto a Anatel, quanto a manutenção das mesmas, cumprindo todas as exigências do órgão regulador.

- **Clientes**

Os clientes da MHemann estão espalhados em praticamente todos os estados do Brasil. O público alvo são pequenos e médios provedores de internet, tv por assinatura e telefonia fixa. A empresa possui hoje em torno de 250 clientes ativos.

- **Concorrência**

Hoje a MHemann possui concorrentes no Brasil inteiro. Como essas empresas surgiram após a MHemann, e tendo a mesma como modelo, o escopo de serviço é bastante parecido entre as empresas. Abaixo, são listadas as principais empresas, sua localização e quais outorgas trabalham:

Empresa	Sede	Outorgas que trabalha
Solintel	Londrina	SCM - SeAC - STFC
Vianatel	Campinas	SCM - SeAC - STFC
AlexTel	São Paulo	SCM
HBG Telecom	Londrina	SCM - SeAC - STFC
SCM Engenharia	Brasília	SCM - SeAC - STFC
CG e Consultores	Santa Rita do Sapucaí	SCM - SeAC - STFC

Abaixo, legenda com o significado de cada outorga:

Outorga	Nome	Tipo
SCM	Serviço de Comunicação Multimídia	Internet
SeAC	Serviço de Acesso Condicionado	TV a Cabo
STFC	Serviço de Telefônico Fixo Comutado	Telefonia Fixa

A empresa Solintel hoje é a maior empresa do setor de assessoria regulatória. Possui a maior estrutura física, número de funcionários e também a maior participação do mercado. Por estes motivos, possui também o valor mais alto na assessoria. A Solintel possui parceria com um escritório de contabilidade especializado em empresas de Telecomunicações.

A Vianatel é a segunda maior empresa do mercado. A empresa tem como vantagem o fato de estar localizada no estado de São Paulo, que hoje é o estado com o maior número de empresas de Telecomunicações, e tenta inovar nos serviços. Hoje, além da assessoria regulatória, a Vianatel oferece um software de cobrança, além de oferecer engenheiro responsável para empresas que não possuem. Os preços praticados pela Vianatel estão abaixo dos praticados pela MHemann e Solintel, e são parecidos com os praticados pela SCM Engenharia.

SCM Engenharia é uma empresa situada em Brasília, e hoje possui a quarta maior carteira de clientes. O diferencial da SCM Engenharia é contar no seu quadro societário uma ex diretora da Anatel. Das quatro maiores do setor, é a com menos tempo de atividade.

Essas três empresas, junto com a MHemann, que hoje possui a terceira maior carteira de clientes, são as quatro maiores empresas.

A HBG Telecom é a que mais cresce das empresas novas e ela, junto com Alex Telecom e CG e Consultores praticam preços abaixo das quatro maiores. Todas as empresas oferecem assessoria regulatória para as mesmas três outorgas, exceção é a Alex Telecom, que trabalha apenas com provedores de internet.

6. PROCESSO DE PLANEJAMENTO

6.1 DEFINIÇÃO DA VISÃO

Para definirmos a nova visão da MHeumann, foi conversado junto com os sócios diretores para verificarmos como eles enxergavam a empresa no longo prazo. Durante a conversa, ficou definida a nova visão da empresa como sendo:

“Tornar-se a principal referência para empresas de Telecomunicação que necessitam auxílio regulatório”.

6.1.1 ANÁLISE INTERNA

Aqui foi definido os pontos fortes e fracos da empresa em relação a seus concorrentes. Estes pontos foram elencados baseado nas conversas que tivemos com os sócios diretores da empresa.

Pontos Fracos:

- **Qualificação e treinamento dos funcionários:** precisa ser feito uma atualização nos treinamentos para novos funcionários e nos manuais sobre as tarefas de cada setor.
- **Localização:** Como novos concorrentes estão surgindo, alguns clientes acabam indo para essas novas empresas porque a sede das mesmas fica no mesmo estado que a sede da sua empresa. O fato de estar mais perto facilita as visitas aos clientes, estreitando as relações.

Pontos Fortes:

- **Clientes fiéis:** Grande parte da carteira de clientes da empresa é formada por clientes que não só seguem conosco há anos, como nos promovem junto a outras empresas de Telecomunicações. Além de mantermos parte da carteira, uma porcentagem de novos clientes acaba surgindo destas indicações.

- **Infraestrutura:** A sede da MHemann fica ao lado da sede da Anatel no Rio Grande do Sul. Além disso, a empresa conta um CRM criado pelo sócio diretor Marcos Hemann, criado especificamente para ajudar a empresa a trabalhar da forma que ela precisa.
- **Experiência:** O sócio diretor Marcos Hemann atua com Telecomunicações há 22 anos, e possui a empresa específica para assuntos regulatórias há 14 anos, sendo a primeira empresa do ramo.
- **Sistema de gestão próprio:** O sócio diretor Marcos Hemann programou um sistema de gestão próprio para a empresa. Como foi criado por ele para a empresa, ele é o melhor sistema de gestão que existe para empresas do setor em que atua. O sistema da MHemann possui capacidade de “conversar” com os sistemas da Anatel e informar o cliente sempre que houve alguma movimentação em seu processo.

6.2.2 ANALISE EXTERNA

Aqui será analisado o ambiente externo da empresa, os pontos que não estão em controle direto da MHemann. Serão analisadas as oportunidades e ameaças presentes neste ambiente. Apesar de não ter controle direto sobre o ambiente, a empresa pode aproveitar-se dos pontos positivos e precaver-se das ameaças, desde que tenha o conhecimento prévio de ambos.

Ameaças:

Concorrentes: Novas empresas vem surgindo. Por não possuir tanto tempo de mercado, as novas empresas costumam cobrar um valor menor pela assessoria. Além disso, outras empresas possuem uma experiência grande no mercado, e algumas possuem um número de funcionários maior que o da MHemann.

Mudanças radicais do regulamento da Anatel: A Anatel estuda que os provedores pequenos, com até 500 clientes, não precisem mais da obtenção da outorga e nem cumprir as exigências mensais. Isso diminuiria bastante o nosso número de clientes e de potenciais novos clientes.

Oportunidades:

Crescimento da Internet no Brasil: A demanda por internet cresce cada vez mais, e chegando a locais onde hoje grandes empresas como Net ou GVT não atendem, gerando oportunidade para novas empresas surgirem.

Crescimento de TV por Assinatura: Em estados do Norte, Nordeste e Centro Oeste, há um crescente número de provedores de internet que cresceram e hoje começam ou possuem o desejo de começar a agregar o serviço de TV por assinatura nos eu portfólio, fazendo que surjam novos clientes ou novos contratos com clientes atuais da MHemann.

6.3 MATRIZ SWOT

Feita a análise do ambiente, foi gerada a matriz SWOT abaixo:

<p><u>FORÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes fiéis e promotores da empresa - Infraestrutura - Experiência - Sistema de gestão próprio 	<p><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificação e treinamento dos funcionários atuais e novos - Localização geográfica
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Crescimento de empresas de tv por assinatura; -Crescimento de provedores de internet em regiões afastadas dos grandes centros 	<p><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes - Mudanças na regulação da Anatel

6.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão é a definição do porque a empresa está no mercado, porque ela existe e qual papel deseja desempenhar. A missão foi definida junto com os sócios diretores da MHemann. A definição da Missão não sofreu alteração, foi mantida a que já existia:

“Proporcionar aos nossos clientes tranquilidade e segurança referente aos assuntos regulatórios e sermos um braço de apoio em assuntos estratégicos.”

6.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com a análise dos ambientes internos e externos e sua organização em uma matriz SWOT, podemos determinar os fatores críticos de sucesso.

O primeiro fator será o aumento do escopo de serviços da empresa, com o software de monitoramento. Esse novo produto irá diminuir o impacto de novos concorrentes, pois no momento, a MHeumann será a única empresa a oferecer esse produto a mais junto ao escopo de assessoria regulatória. Também, poderá trabalhar junto a empresas de Telecomunicações maiores, diminuindo o impacto da mudança de regulamento onde a Anatel pode extinguir a exigência de outorga para pequenos provedores. Este fator auxiliará também na diminuição de perda de clientes porque o concorrente possui uma sede mais perto, visto que teremos um diferencial no escopo.

Outro fator que irá contribuir com o sucesso da empresa será a atualização dos manuais e treinamentos dos funcionários, deixando mais claro as atividades de cada um e diminuindo erros na execução das tarefas de cada setor.

Estes dois fatores nortearão o planejamento para que a empresa possa trabalhar de uma forma que os objetivos estabelecidos sirvam para minimizar os pontos fracos e diminuir as ameaças externas, fazendo com que o cliente veja de forma mais forte nossos pontos fortes e também que a empresa consiga detectar e aproveitar as oportunidades externas do mercado.

6.6 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E DOS OBJETIVOS

Após termos definido a missão e a visão da empresa, conseguimos definir qual a estratégia que a empresa irá tomar. Com a estratégia escolhida, consegue-se definir os objetivos necessários para que a estratégia seja alcançada, utilizando-se também das informações da análise SWOT.

Os objetivos definidos serão listados de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Perspectiva financeira:

- Aumentar o faturamento anual
- Aumentar ticket médio dos clientes atuais

Perspectiva de clientes:

- Ter uma marca reconhecida pela qualidade
- Qualidade e assertividade no atendimento
- Diminuir número de reclamações

Perspectiva dos processos internos

- Aumentar o processo de fidelização
- Novo modelo de retenção

Perspectiva de aprendizado e crescimento

- Atualizar manuais de processos internos
- Atualizar e criar novos treinamentos internos

6.7 BALANCED SCORECARD

Após serem levantados os objetivos do planejamento estratégico, serão trabalhadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento), de acordo com cada um dos objetivos definidos.

6.7.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Os objetivos da perspectiva financeira são os determinantes para o desempenho financeiro da empresa dentro da estratégia traçada. Abaixo, são listados os objetivos dentro desta perspectiva e justificados:

Aumentar o faturamento anual: a empresa hoje possui um faturamento considerável, mas os valores sofrem depreciação anual por conta da inflação. Além disso, com a crise atual, alguns clientes acabam solicitando cancelamento do serviço de assessoria.

Foi definido que a meta deste ano seria um aumento da receita em 16%, comparado ao valor do exercício de 2015. Esse valor foi definido de acordo com a previsão de inflação deste ano e mais uma porcentagem que o dono considerou o mínimo aceitável de crescimento além da inflação.

O medidor deste objetivo será o faturamento anual da empresa, que será controlado todos os meses.

Esta meta está em andamento para o ano de 2016, e o acompanhamento é feito pelo supervisor administrativo financeiro. No final do ano, junto com os dois sócios diretores, é feito o fechamento do resultado anual e a verificação se a meta foi atingida ou não.

Incremento de 15 clientes ao mês: Além da meta anual da empresa em crescimento, todo o mês terá a meta de ser adicionado 15 clientes novos. Este número foi escolhido por ser a quantidade de contratos mensais, considerando o valor da assessoria cheio, sem desconto, que serão preciso em 12 meses para atingir a meta anual de crescimento. Além deste fator, foi feito a média de novos contratos dos últimos três anos, e foi verificado que é um número realista. Este número leva em consideração, para chegar aos 16% da meta anual, uma previsão de ocorrerem no máximo 3 cancelamentos dentro de cada mês.

A empresa hoje já utiliza esta meta, que é acompanhada mensalmente pelo supervisor administrativo financeiro.

Máximo três cancelamentos por mês: Esse valor foi decidido pegando a média de cancelamento dos últimos 3 anos, e foi concluído que é um valor aceitável de cancelados dentro de um mês. Além disso, se ocorrerem no máximo 3 cancelamentos, a previsão é que com 15 contratos novos mensais, que é um valor realista pegando a média dos anos anteriores, a empresa conseguirá chegar a sua meta anual de crescer 16% em relação ao ano anterior.

Como as demais metas financeiras, está já em vigor, e é controlada mensalmente pelo supervisor administrativo financeiro.

6.7.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A MHemann foi pioneira no mercado, e quer ser vista por seus clientes como uma empresa de qualidade, com uma marca forte e confiável. Os objetivos traçados dentro desta perspectiva são para reforçar essa imagem junto a seus clientes. Na sequência do trabalho, a discriminação de cada uma:

Satisfação do cliente: A empresa hoje possui um campo em seu sistema onde os clientes podem abrir um chamado de reclamação referente a algum serviço ou atendimento. Neste objetivo, será considerado um número máximo de chamados abertos por semana, e ficou definido que este valor será de duas reclamações por mês.

Esta meta foi implementada na metade do ano de 2016, e seu acompanhamento mensal é feito pelo supervisor administrativo financeiro.

Fidelização: com a mesma estrutura de pessoal, a empresa consegue criar uma rotina de fidelização com os clientes. A fidelização será feita por um funcionário que não seja do comercial, que irá conversar com o cliente e enviar um formulário de inspeção. Neste formulário, serão feitas diversas questões ao cliente para verificar se ele está cumprindo todas as regulamentações da Anatel ou não. O objetivo é a empresa ter um contato maior com o cliente, efetuar um trabalho de prevenção com ele além de mostrar que nossa estrutura hoje conta com um escopo maior de serviços, que está à disposição para ele utilizar. A meta estipulada é de receber cinco formulários respondidos por semana.

Para ser colocada em prática, a empresa necessita ajustar o seu sistema de gerenciamento, mas a previsão é que até o final do ano de 2016 seja implementada esta meta. A supervisão ficará com o supervisor administrativo financeiro.

Percepção de qualidade: a MHemann foi pioneira neste mercado, e sempre zelou pela qualidade dos serviços ofertados e do conhecimento de seus sócios diretores. Hoje existem concorrentes de qualidade e bem estruturados. Nesse objetivo da estratégia, a meta vai ser uma pesquisa anual que será enviada para nossa base de dados da empresa, que é composto por clientes ativos, clientes dos concorrentes e potenciais clientes, que são empresas que não possuem auxílio de assessoria regulatória no momento. O objetivo é que no relatório a empresa seja vista em primeiro ou em segundo lugar em quesitos como qualidade do atendimento e conhecimento.

Os dados com os nomes das empresas e os seus respectivos responsáveis já estão a disposição da empresa, e a pesquisa será feita nos três últimos meses de cada ano. O resultado será analisado pelo supervisor administrativo financeiro nos primeiros meses do ano seguinte.

Pioneiros de mercado: A MHemann, quando surgiu, foi pioneira no mercado em que atua. Com o passar dos anos, surgiram concorrentes e estas empresas conseguiram um escopo de serviços igual ao da MHemann. A MHemann pretende retomar essa imagem de ser uma empresa pioneira com o software de monitoramento específico para provedores de internet.

O software não está pronto, falta acabarem de programar o mesmo e depois efetuar testes com clientes escolhidos. O responsável pelo projeto de finalizar, efetuar os testes e lançar o software no mercado é responsabilidade do sócio diretor da empresa.

6.7.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Alimentação do sistema gerencial: Nesse objetivo estratégico, irá ser verificado se o sistema utilizado pela empresa vem sendo alimentado com todas as atualizações e informações necessárias para os clientes. O sistema, quando bem alimentado, envia atualizações quase que diariamente para os clientes, inclusive buscando atualizações nos sistemas da Anatel, sem precisar que o funcionário faça isso, desde que esteja com todas informações corretas.

O sistema é fundamental para ajudar a empresa em pontos como percepção de qualidade e contato seguido com o cliente. A meta utilizada aqui será o relatório semanal gerado pelo próprio sistema, que mostra se alguma informação está faltando sobre cada cliente em seu banco de dados. Neste relatório, nenhuma empresa poderá aparecer duas semanas seguidas. Sempre que aparecer pela primeira vez, será preciso verificar o que falta e completar dentro da mesma semana que o relatório foi emitido.

O relatório já existe e a meta está em prática, sob responsabilidade do supervisor administrativo financeiro.

Melhorar comunicação com cliente: Esse objetivo está estreitamente ligado ao objetivo de percepção de qualidade junto ao mercado e de fidelização. O número de funcionários da empresa não é tão grande como em alguns dos concorrentes, mas a MHemann possui como vantagem a organização interna dos seus processos e o software de gestão, que faz parte do trabalho de comunicação junto ao cliente. Está métrica será medidas de forma diferentes dos outros objetivos estratégicos citados neste tópico.

A meta utilizada para este objetivo específico será o número de cancelamentos por insatisfação por mês, e este número não pode passar de um. A mesma já está em prática, e é acompanhada pelo supervisor administrativo financeiro.

Assertividade nos processos: todos os processos efetuados dependendo não só da agilidade interna da empresa, mas também depende da agilidade do órgão regulador. Grande parte das demandas dos clientes precisam ser protocoladas na Anatel, e o órgão possui um prazo de resposta maior que o desejado pelas empresas do setor. Isso faz com que o envio de documentação e solicitações correta seja mais importante, pois o erro trará um grande prejuízo de tempo. Para isso, todos os documentos gerados passam por três setores antes de ser assinado. Ele é gerado e revisado pelo setor específico, é revisado novamente pelo supervisor administrativo e por último por um dos sócios diretores. Apenas após essas três revisões, um dos sócios diretores assina a documentação, que passa novamente para o supervisor administrativo revisar uma última vez e verificar se todos documentos foram assinados. Como todo esse processo é mapeado pelo software de gerenciamento, a métrica utilizada será o número de vezes que um documento foi devolvido por desconformidade para o setor que criou o documento. Esse número não poderá passar de três devoluções de documentos por mês.

O relatório mensal é acompanhado pelo supervisor administrativo financeiro.

Diversificação de produtos: Como existe o risco de grande parte do mercado em que a empresa atua diminuir por causa de alguma alteração do órgão regulador, é pensado formas de diversificar os produtos e diminuir este erro. A empresa hoje investe em um software de monitoramento para provedores de internet, que será pioneiro em seu mercado. Assim, caso os provedores pequenos não necessitem mais solicitar outorga junto a Anatel e nem precisem mais cumprir exigências legais, eles seguirão sendo parte do mercado consumidor da MHemann. A previsão da empresa é que o software esteja em operação até o final deste ano.

O projeto da criação deste novo produto está sob responsabilidade do sócio diretor da empresa.

6.7.4 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO

A última perspectiva do *Balanced Scorecard* criará condições para que as outras três consigam ser cumpridas, além de preparar a empresa para ter sucesso no médio e longo prazo.

Essa perspectiva trabalhará os aspectos internos da empresa, que poderão gerar mais valor e um crescimento orgânico da organização.

Refazer manuais de cada setor: A empresa possui manuais para cada setor, mas estão defasados. A empresa precisa atualizar o de todos os setores, além de criar um para o setor jurídico, que ainda não possui nenhum material com o detalhamento dos processos. Os manuais ajudam os colaboradores na hora que estão em dúvida sobre algum processo, principalmente se for algum que não efetuam há algum tempo. O indicador utilizado aqui será a data de revisão de cada manual. Cada um terá que ser atualizado, no mínimo, uma vez ao ano, preferencialmente nos dois primeiros meses do ano.

A meta foi posta em prática e está sendo acompanhada pelo supervisor administrativo financeiro da empresa.

Treinamento entre áreas: Cada funcionário é responsável pelas atividades dentro da sua área, mas para fortalecer a identidade da empresa e ficar mais fácil para o colaborador entender qual a função e a importância dele dentro da organização, torna-se importante o mesmo entender como a empresa funciona, como faz, saber mapear qual a função dele e a importância da mesma para os outros setores e o processo como um todo. A métrica utilizada será a criação de treinamentos específicos de cada setor, para os demais setores da empresa. Haverá um treinamento trimestral, e hoje a empresa possui quatro setores internos, totalizando um treinamento por setor por ano.

Os treinamentos começaram a acontecer na metade do ano de 2016, e a organização das datas que cada setor necessita apresentar o seu treinamento está a cargo do supervisor administrativo financeiro.

Fortalecimento da cultura organizacional: Com a nova definição de objetivos da empresa, é importante que todos os setores trabalhem de forma alinhada, entendendo sua importância dentro do processo como um todo. Serão efetuadas reuniões mensais entre todos os funcionários e os dois sócios diretores, onde serão apresentados e explicados os objetivos, e também haverá uma revisão onde a empresa irá verificar se os objetivos estão sendo cumpridos ou não.

A marcação das reuniões é responsabilidade do supervisor administrativo financeiro, mas eventuais alterações em metas ou objetivos passa pelos dois sócios diretores.

Após a definição dos objetivos e metas, de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, é criado o quadro abaixo:

BALANCED SCORECARD	OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA
Perspectiva Financeira	Aumentar o faturamento	Aumentar o faturamento em 16% no ano	Faturamento da empresa	Buscar novos clientes e aumentar o ticket médio dos clientes
	Captar novos clientes	Crescimento de 15 novos clientes por mês	Resultado mensal da carteira	Buscar novos clientes
Perspectiva de Cliente	Cancelamentos	Máximo de três cancelamentos no mês	Resultado mensal da carteira	Fortalecer a fidelização, diversificar os produtos e aumentar satisfação dos clientes
	Percepção de qualidade	Ser uma das duas empresas com maior percepção de qualidade do mercado	Pesquisa anual feita com o mercado consumidor	Efetuar a pesquisa junto ao mercado
	Pioneirismo de mercado	Voltar a ser visto como a empresa pioneira deste mercado	Pesquisa anual feita com o mercado consumidor	Diversificação de produtos, lançamento do software de gerenciamento
	Satisfação do cliente	Máximo dois chamados abertos por reclamação	Número de chamados abertos no portal do cliente	Trabalhar o contato pró ativo, auditoria
Perspectiva de Processos	Fidelização da carteira	Receber cinco respostas de formulários de auditoria por semana	Número de formulários adicionados no sistema por semana	Contato semanal com os clientes para explicar a importância da auditoria
	Assertividade nos processos internos	Máximo três devoluções de documentos por mês	Relatório de andamento processual	Cuidar em todas as etapas do processo de gerar, revisar e assinar documentos
	Alimentação do sistema gerencial	O mesmo cliente não pode aparecer duas semanas seguidas no relatório de desconformidade	Relatório semanal de desconformidade do sistema	Ajustar as informações do cliente no sistema de gerenciamento assim que receber o relatório de desconformidade
	Melhorar comunicação com os clientes	Máximo três cancelamentos por insatisfação por mês	Resultado mensal da carteira, verificar quais foram por motivo de insatisfação	Assertividade nos processos, alimentação correta do sistema de gerenciamento
	Diversificação de produtos	Lançar até o final do ano o software de monitoramento para provedores de Internet	Software estar operando	Terminar de programar o software e efetuar os testes necessários
Perspectiva de Crescimento e Aprendizado	Refazer manuais de cada setor	Atualizar os manuais de cada setor uma vez ao ano	Data da última atualização	Incentivar os funcionários a atualizarem seus manuais sempre que houve mudança em algum processo
	Treinamento entre áreas	Criação de um treinamento anual de cada área	Data pré estabelecida para o treinamento de cada setor	Incentivar os funcionários a repassarem o conhecimento de sua área e função para o resto da empresa
	Fortalecimento da cultura organizacional	Reuniões mensais de alinhamento	Data pré definida para a reunião mensal	Acompanhamento dos objetivos e metas e correções de rota

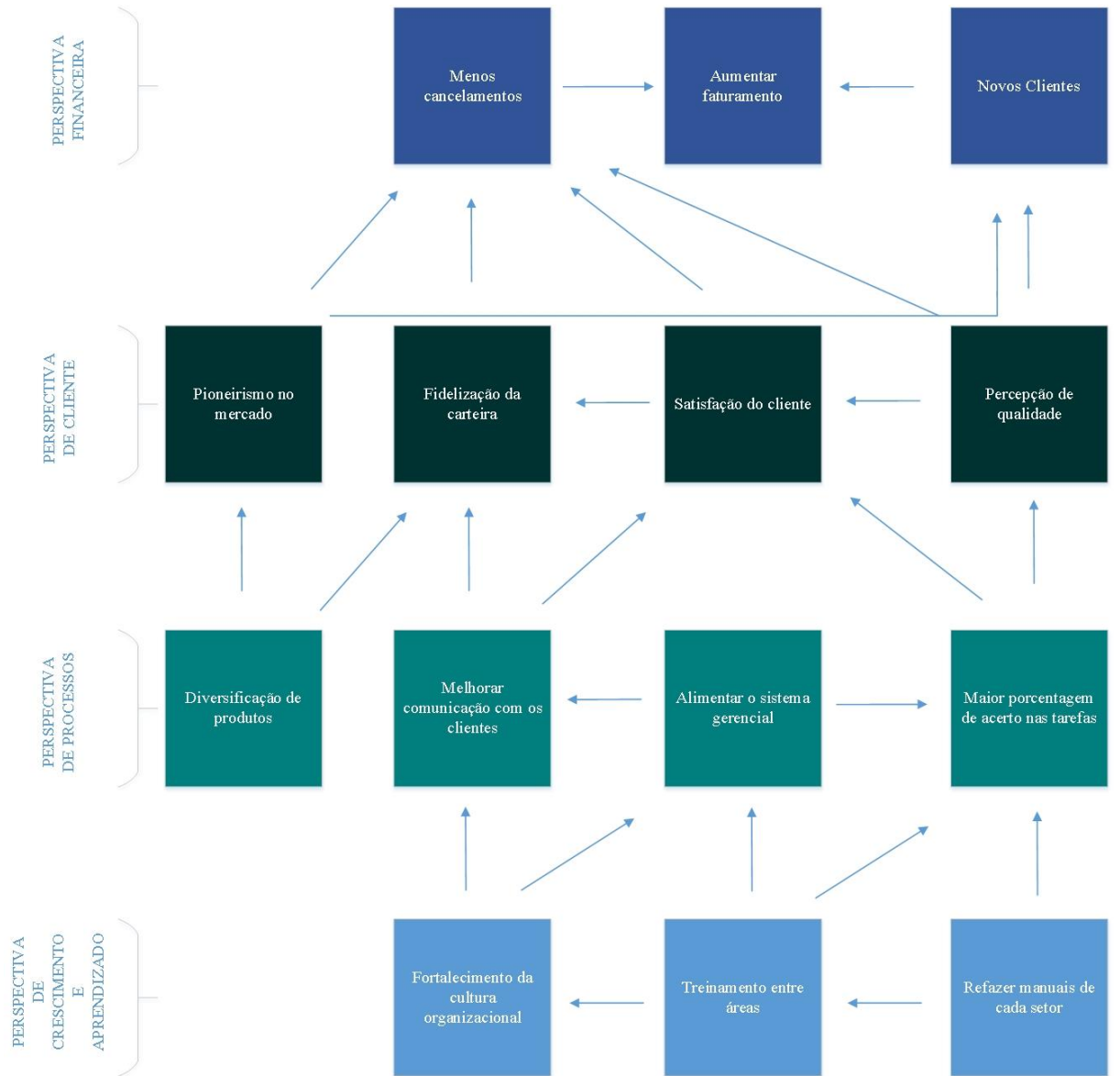
6.8 MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico foi elaborado de acordo com os objetivos apontados pelos sócios diretores da empresa. O objetivo deste mapa é servir de guia para a implementação da estratégia e também para orientação dos colaboradores da empresa. O mapa estratégico é retratado na gravura abaixo.

O mapa estratégico da empresa é a base e norteador de onde a empresa deve seguir e focar seus esforços para atingir cada uma de suas estratégias. É importante que as metas sejam acompanhadas dentro de uma periodicidade acordada entre os diretores da empresa.

O *Balanced Scorecard*, para ter efetividade e ajudar no crescimento da empresa, deve ser implementado e acompanhado de uma forma consistente, para assegurar que os objetivos traçados e apontados em seu mapa estratégico sejam alcançados.

O mapa estratégico da MHeumann Tecnologia pode ser verificado na figura que segue.



7. CONCLUSÕES

O principal objetivo deste estudo e pesquisa foi o de propor um plano estratégico para a empresa MHemann Tecnologia. Para que além de proposto, ele seja implementado, há a necessidade de um consenso e interesse da administração da empresa. Durante o período, este apoio foi recebido. Apesar da empresa estar há bastante tempo no mercado e possuir alguns processos bem definidos, a diretoria da mesma está aberta a novas ideias, melhorias e implementação de novos processos para aumentar sua produtividade e, conseqüentemente, a sua lucratividade. A empresa sabe muito bem para onde deseja ir e como quer ser vista no mercado, fazendo com que o planejamento proposto seja bastante sólido.

Esse processo de elaboração do plano estratégico serviu para organizar as ideias que os sócios possuíam, além de montar um plano onde ficam claras as ações a serem tomadas e como cada uma delas ajuda no objetivo seguinte.

Além da estratégia, foi elaborado um modelo de avaliação onde a empresa conseguirá medir a execução da estratégia, além de poder identificar e agir caso algum indicador não esteja seja cumprido conforme o acordado.

Durante o processo de elaboração do plano, surgiram problemas que a empresa possui hoje, mas também surgiram propostas de solução para estes mesmos problemas. Esse trabalho ajudará a empresa a enfrentar seus desafios e suas dificuldades de uma forma concreta, deixando bastante claro aonde possui dificuldades e quais ações serão feitas para melhorar, principalmente com a utilização do modelo de avaliação proposto, o *Balanced Scorecard*.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deixou fácil o trabalho de identificação de ações e metas. O desenho do Mapa Estratégico da empresa serviu como agrupamento e organização de ideias que deram origem ao *Balanced Scorecard*. Este mapa será o norteador para a implementação de estratégias na empresa. O Mapa Estratégico, conforme visto neste estudo, é o resultado da organização das ideias que os gestores possuem para criação de estratégias para a empresa, deixando mais fácil o processo de criação de ações para o cumprimento das mesmas. Para que o sistema de mensuração escolhido tenha sucesso em sua implementação, é exigido que todos os participantes do processo, seja ele um sócio diretor ou um colaborador da empresa, tenham ciência da importância dos objetivos a serem cumpridos e de sua função no processo geral da empresa.

A participação junto aos diretores para a elaboração de um planejamento estratégico proporcionou o aprendizado em como as variáveis do negócio estão inter-relacionadas, e como elas se impactam. O aprendizado será aumentado a medida que a proposta comece a ser posta

em prática dentro da empresa estudada. Este estudo terá continuidade junto com a implementação e acompanhamento deste plano estratégico e do *Balanced Scorecard*.

A conclusão final deste estudo é que os sócios diretores da empresa precisam se dedicar e dispende de tempo e dedicação para que o processo seja criado de uma forma consistente e funcione. Após a implementação, também há a importância de seguir monitorando para que todas as metas sejam atingidas dentro do prazo estabelecido. Os diretores se mostrarem cientes da importância não só de um planejamento, mas também de ferramentas de mensuração e do mapa estratégico, além de entender a importância da criação e implementação dos mesmos dentro da empresa. Este processo ajudou a clarificar e organizar suas ideias, planos e ações para que a empresa siga crescendo e tendo relevância dentro do mercado em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração Estatégica – Planejamento e Implementação da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I & SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LIMA, Maurício Figueiredo. **Elaboração de mapas estratégicos e Balanced Scorecard para a Pequena Empresa – Um estudo de caso**. 2004. Dissertação (MBA em Gestão Empresarial) Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Administração/UFRGS.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SOARES, Cristina Ristori D. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Porto Alegre: PPGEP/UFRGS.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus. 1998

10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas: Sebrae-SP, 2008. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf

Causa Mortis: Sebrae-SP, 2014. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf

Dados MPEs Brasil 2014: Sebrae-SP, 2014. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados_mpes_brasil_2014.pdf

Taxa de sobrevivência: Sebrae, 2011. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf