

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ESTUDO DE CASO  
EMPRESA: FORJAS TAURUS S.A. – FÁBRICA DE FORJADOS  
ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO NO MERCADO ATUAL**

**Tânia Maria Deconto**

**Porto Alegre, 2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ESTUDO DE CASO**  
**EMPRESA: FORJAS TAURUS S.A. – FÁBRICA DE FORJADOS**  
**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO NO MERCADO ATUAL**

**Tânia Maria Deconto**

Estudo de Caso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do diploma de Pós-Graduação em Gestão Empresarial.

**Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre, 2008**

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado ao Edair Deconto, meu esposo, e ao futuro de nossos filhos, Edair Nuno Deconto e Eduardo Deconto, bem como a suas gerações futuras. Que Deus os ilumine como a mim, concedendo-lhes a sede do saber.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante os últimos 15 meses, tive a oportunidade de conviver e interagir com colegas e professores da Turma 22/2007 do Curso de Especialização em Gestão Empresarial e com os colaboradores do PPGA/UFRGS.

Apreendi com eles o que é necessário para se ter sucesso em um ambiente que, graças a Deus, está continuamente em mudanças. Tenho uma grande dívida com todos.

A muitas outras pessoas devo votos de gratidão, pois, direta ou indiretamente, também contribuíram para o meu desenvolvimento intelectual.

A empresa Forjas Taurus SA pela preciosa colaboração em permitir conhecer e analisar um plano de crescimento elaborado pelo Diretor e sua equipe da Unidade de Forjados.

Agradeço aos Professores Doutores por perceberem em mim condições para ser um dos integrantes do curso.

Em especial ao Professor Doutor Antonio Carlos Gastaud Maçada por ter apostado em mim, visto eu estar afastada do mundo acadêmico há mais de 20 anos e ainda por eu ser portadora de implante coclear, devido a minha deficiência auditiva.

À Professora Doutora Marisa Ignez dos Santos Rhoden, minha orientadora, que me permitiu privar da sua competência de professor e também da sua visão e experiência profissional.

***“Todas as empresas precisam passar por um processo de desenvolvimento de sua ESTRATÉGIA.***

***Qualquer empresa sem estratégia, simplesmente corre o risco de se transformar numa Folha Seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.”***

***Michael E. Porter***

## SUMÁRIO

Resumo.....	2
1 Apresentação .....	3
2 Contextualização.....	5
2.1 A Empresa .....	5
2.2 A Fábrica de Forjados .....	5
2.3 A Evolução dos fatos.....	6
3 Procedimentos Metodológicos .....	7
4 Objetivo.....	11
4.1 Objetivo Geral.....	11
4.2 Objetivo Específico.....	11
4.3 Metodologia.....	11
5 Referencial Teórico.....	12
5.1 Definições de Estratégia.....	12
5.2 Categorias de Estratégia.....	12
5.3 Modelo de Plano Estratégico.....	15
5.4 Modelo para Balanced Scorecard.....	21
6 Considerações Finais.....	30
7 Bibliografia.....	32

## **RESUMO**

O presente trabalho pretende realizar uma análise do planejamento estratégico (PE) de crescimento elaborado para uma Unidade de Forjados de uma indústria metalúrgica do Estado do Rio Grande do Sul. Na revisão da literatura pretende-se confrontar a mesma com o processo do planejamento estratégico (PE). As principais contribuições deste trabalho para a academia são as práticas da administração estratégica no mercado competitivo do segmento de forjaria.

## 1

**APRESENTAÇÃO**

O ambiente competitivo contemporâneo caracteriza-se por intensas transformações revolucionárias, sem precedentes. Os *players* da nova competição global defrontam-se com forças competitivas diversas das habituais, com desregulamentações e abertura de mercados, com a necessidade de as empresas estarem orientadas ao cliente e ao mercado, com técnicas organizacionais e tecnológicas avançadas, voltadas ao processo produtivo e a toda a organização, e também com a necessidade de propiciar aos funcionários maior liberdade de ação e participação, de forma a comprometê-los com a visão e estratégia da empresa.

O foco principal deste trabalho é demonstrar a importância do processo de planejamento estratégico (PE) voltado ao crescimento da unidade de negócio de forjados da empresa no mercado atual.

O primeiro capítulo apresenta o histórico da empresa, a evolução dos fatos e o levantamento da situação da Unidade e a síntese do PE objeto de estudo.

No segundo capítulo são especificados os objetivos geral e específico e a metodologia de pesquisa.



Para o terceiro capítulo está destinado o referencial teórico onde se pretende abordar as definições de estratégia, análises do ambiente, as tomadas de decisão e modelo de planejamento estratégico.

No quarto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, contemplando um comparativo da abordagem do PE e ainda o referencial bibliográfico.

## 2

# CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo é descrito um breve histórico da empresa bem como, um sumário dos aspectos operacionais da fábrica de forjadas e sua atual situação mercadológica.

### 2.1 A EMPRESA

Ao longo de mais de seis décadas, a empresa Forjas Taurus SA vem inovando e liderando na adoção de novas tecnologias, incorporando aos seus produtos uma qualidade mundialmente reconhecida.

Atuando em diversos segmentos de mercado, o grupo reúne um pool de cinco empresas nacionais e independentes, e uma sediada nos Estados Unidos, totalizando no conglomerado mais de 1800 colaboradores.

Em sua longa trajetória, a empresa tornou-se um dos três maiores fabricantes mundiais de armas curtas, com clientes em mais de 70 países, e líder no mercado brasileiro de capacetes para motociclistas e ciclistas, coletes à prova de balas e escudos antitumulto.

## 2.2 A FÁBRICA DE FORJADOS

A Divisão de Forjados, uma das unidades do complexo produtivo da Taurus, com sede no município de São Leopoldo - Rio Grande do Sul - Brasil, é responsável pela produção de peças forjadas com até 15 kgs, utilizando materiais como aço carbono, aços ligados, aços inoxidáveis, titânio, alumínio e outros metais não ferrosos.

Todos os forjados são gerados em sistemas CAD ( Computer Aided Design) e CAM (Computer Aided Manufacturing\_ e as matrizes de forjamento produzidas em ferramentaria própria, com equipamentos de última geração, tais como, fresadoras CNC-HSC que são máquinas de eletro-erosão digitais, passando por um rigoroso controle metalúrgico e dimensional.

Os produtos são desenvolvidos para atendimento aos clientes internos (Fábrica de Armas) e clientes externos que atuam no segmento de criação de novos produtos dentro da área em que atuam.

## 2.3 A EVOLUÇÃO DOS FATOS

Na avaliação macro da Unidade de Forjados, denominada Forjas Taurus Filial, identifica-se uma empresa com grande dificuldade para uma atuação sustentável no mercado de forjados e usinados quando analisamos seus volumes de produção e rentabilidade.

Esta situação prejudica a identificação da potencialidade do negócio, dificultando a dotação eficiente de recursos humanos, equipamentos e recursos financeiros, entre outros aspectos operacionais, sendo, dessa forma imperativo de parte dos gestores uma administração com foco na ESTRATÉGIA, buscando a consolidação do desenvolvimento através do melhor posicionamento de cada área.

### 3

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho. Também são apresentados um diagnóstico da empresa, as ações propostas no planejamento estratégico e os resultados esperados.

O processo de planejamento estratégico proposto neste trabalho, mesmo que completamente implantado, não assegura o atingimento integral das metas. No entanto, o fato dele existir, exigirá empenho de toda a estrutura organizacional, posturas participativas e compartilhamento das responsabilidades para seu sucesso, significando um grande avanço para a empresa.

### 3.1 Procedimentos Metodológicos

Neste item é apresentada a metodologia de atuação da empresa cujo levantamento aponta a situação da empresa em 2007, abordando, preliminarmente, duas questões :

**- Por que não a empresa não conquistou novos clientes no ano de 2007?**

Resposta 1: Porque os orçamentos realizados apresentaram preços muito acima dos aplicados pelo setor.

Resposta 2: Ausência de uma estrutura adequada na Unidade comercial atuando junto aos clientes, conforme as estratégias da empresa.

**- Por que os atuais clientes geram baixa rentabilidade à Unidade?**

Resposta: Porque os preços aplicados aos atuais clientes estão, em sua maioria, conforme o mercado e a Unidade não está atuando com perfil adequado de uma empresa de forjados

● Aspectos críticos relevantes:

- a) Queda acentuada da Rentabilidade.
- b) Inexistência de Clientes Novos - 2007 = 0
- c) Reduzida colocação de Novos Pedidos – 2007 = 4
- d) Extrema dificuldade de repasse de Aumento de Custos.
- e) Faturamento baseado em Poucos Clientes.
- f) Ociosidade da Planta Industrial.
- g) Pressão de clientes por Redução de Preços.
- h) Penetração de produtos da China / Taiwan.

● Limitações de Trabalho na Unidade:

- a) Grande dificuldade em obtenção de informações de Mercado.

b) Dificuldade em separar as informações da forjaria de algumas informações das armas.

c) Utilização nesta avaliação os anos de 2005 e 2007 (até Out), não existindo informações abertas de 2006.

d) Estrutura de orçamentos limitada, acarretando elevados lead time's.

e) Deficiência da Engenharia de processos.

f) Diversificação dos focos

g) Definição da configuração da MP na estrutura do produto é realizada na engenharia de da fábrica de armas da empresa, que o faz conforme as NTT, ocasionado aumento no custo em até 17%.

h) Demora na realização dos orçamentos

i) Dificuldade em obtenção de target's de preços confiáveis.

j) Acomodação da área comercial por falta de vendas.

l) Preços elevados e fora de mercado.

m) Estrutura comercial baseada em representantes, desestruturada, sem metas, sem controle de performance, sem gerenciamento, sem conhecimento da empresa e de suas estratégias.

n) Falta de conhecimento técnico dos representantes.

o) Falta de cobertura comercial em regiões e negócios importantes.

### **3. 2 Diagnóstico da empresa**

- Baixa rentabilidade e Baixo volume de novos negócios;
- Falta de conhecimento do negócio de forjaria;
- Ausência de foco no resultado;
- Falta de comprometimento com vendas.

### **3.3 Ações propostas apresentadas no PE**

**Dentro do objetivo do PE de definição da visão do negócio de estar nos próximos dois anos atuando com todas as ações propostas no plano quais sejam:**

- a) Sistema de gestão com atuação exclusiva no negócio;
- b) Incremento da capacidade de usinagem;
- c) Identificação de novos mercados e novos negócios;
- d) Estrutura Comercial com inovação;
- e) Investimento na aquisição de equipamentos tecnologicamente atualizados;
- f) Readequação da Mão de Obra direta e indireta;
- g) Definição de um novo sistema de Custos e orçamentos;
- h) Diversificação de clientes e mercados; e
- i) Atuação na margem de contribuição.

### **3.4 Resultado Esperado**

Dentro da linha de atuação e implementação das ações propostas no PE, se espera obter como resultado:

- a) Gestores focados no negócio
- b) Crescimento na gestão comercial, abrindo novos mercados, criando relacionamento com os clientes e estruturação adequada do departamento de vendas;
- c) Maior controle da planta industrial, monitoramento de gastos;
- d) Maior controle de produtividade, redução de custos;
- e) Aumento na produtividade;
- f) Redução dos gastos com a manutenção dos equipamentos;
- g) Diminuição do risco do negócio; e
- h) Maior rentabilidade da empresa.

### **3.5 Perfil da empresa com a implementação do PE**

- a) Extremamente enxuta e com absoluto controle de gastos;
- b) Atenta aos negócios e processos;

- c) Gestores com a visão do negócio;
- d) Estratégia em forjados;
- e) Busca acelerada de novos mercados com maior rentabilidade;e
- f) Ação constante na identificação de novos negócios.

## **4 Objetivo**

A par da problemática existente na elaboração de planejamento estratégico, este estudo procurará alcançar alguns objetivos que possam contribuir imorar a função desse instrumento na empresa.

Para um melhor entendimento deste estudo, a formulação dos objetivos procura atender a critérios metodológicos, com a classificação a seguir exposta.

### **4.1 Objetivo Geral**

Confronto do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa e a teoria da prática de estratégia.

### **4.2 Objetivo Específico**

Conhecer e avaliar o planejamento estratégico da empresa, elaborar um modelo de PE, considerando o padrão adotado nas empresas. Sugerir revisões na condução do planejamento.

### **4.3 Metodologia da Pesquisa**

A intenção de analisar o Planejamento Estratégico elaborado para a Unidade da empresa e desenvolver um modelo de PE, caracteriza este trabalho como um estudo de caso, pois envolve, além da pesquisa, análise dos fatos que se manifestam no ambiente ( interno e externo) da empresa objeto de estudo.

Partindo-se da premissa de que este é um estudo teórico, ou seja, uma construção a partir do conhecimento já existente, a intenção do trabalho o caracteriza como um estudo exploratório.



A pesquisa foi realizada de forma qualitativa tendo como material de consulta o próprio PE elaborado pelo Diretor, que ora denominaremos de condutor do planejamento.

## **5 Referencial Teórico**

### **5.1 Definições de Estratégia**

“A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão e um aprendizado intuitivos: envolve a transformação e também perpetuação; tem de incluir análise, negociação e programação.”. (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel )

“ Um padrão de objetivos superiores, propósitos, metas, políticas e planos essenciais para a realização destes objetivos declarados, tal como um caminho para definir em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou que será” Andrews (1971).

### **5.2 Categorias de Estratégia**

Apresentaremos neste estudo o que a teoria dita como estratégia de crescimento e estratégia competitiva.

#### **● Estratégia de Crescimento**

As estratégias de crescimento podem ser realizadas através da inovação, o que torna os produtos atuais obsoletos, ou através de integrações com clientes, fornecedores ou concorrentes.

Com a inovação, as empresas garantem seu futuro estimulando a demanda através do lançamento de novos produtos. Para Westwood (1996), as estratégias de crescimento buscam aumentar a participação da empresa no

mercado, ofertando produtos novos ou modificados aos atuais clientes ou mercados. Caracteristicamente, a estratégia de crescimento busca aumentar a variedade dos produtos ou através de opções de cor, tamanho, matéria prima, variedade ofertada e variedades de utilização, ou através da criação de um novo produto.

As estratégias de crescimento através de integrações podem ser subdivididas em integrações verticais, quando uma organização vem a ser responsável por duas ou mais etapas interligadas pelo processo de fabricação de um bem qualquer, ou integrações horizontais, que envolvem a aquisição de empresas concorrentes em um mesmo segmento de mercado

#### ● **Estratégia Competitiva**

Estratégia competitiva é um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidades de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável levando em conta as forças que determinam a competição industrial. O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, relacionados: (a) às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; (b) às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua; e (c) à capacidade gerencial e operacional da própria empresa (Coutinho & Ferraz, 1994).

Pode-se notar que, embora os dois primeiros conjuntos de fatores, refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico dela, e, portanto, suas decisões e ações, é que irão definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar contexto ambiental em

que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, podem-se descrever as cinco forças propostas por Porter (1991), que determinam a dinâmica da competição em uma indústria: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes atuais.

Porter (1991) sugere que as empresas, em geral, podem adotar três tipos de estratégias genéricas competitivas, descritas a seguir: Essas estratégias visam à obtenção de vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos ou por oferecer algo singular, quer seja um alvo estratégico amplo ou restrito.

- a) *Liderança no Custo Total*: exige a instalação agressiva de instalações em escala eficiente, e redução de custos pela experiência. Além disso, se caracteriza pelo forte controle e redução de custos em áreas como P&D, publicidade e vendas. Custo baixo é o lema central da companhia.
- b) *Diferenciação*: consiste na diferenciação do produto/serviço da empresa, criando algo único em torno da empresa. A diferenciação propicia retornos acima da média para a organização, porque cria uma posição defensável frente às forças competitivas.
- c) *Enfoque*: é a segmentação de uma linha de produtos, de um grupo comprador ou mercado geográfico. Parte da idéia de que a empresa pode atender a um grupo eleito melhor do que seus concorrentes que atuam de forma mais ampla.

A estratégia competitiva de uma empresa é desdobrada em geral em estratégias funcionais como, por exemplo, estratégias de qualidade, produção, tecnológica, financeira e outras. Objetiva-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou pelos ganhos nas atividades que formam a cadeia de valor da empresa.

- **5 P's para Estratégia**

- de Mintzberg , Henry

A estratégia é um plano – um direcionamento, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

A estratégia é um padrão – consistência em comportamento ao longo do tempo. Olhar o comportamento passado.

A estratégia é uma posição – definição de produtos e mercados – localização de determinados produtos em determinados mercados.

A estratégia é uma perspectiva – maneira fundamental de fazer as coisas.

A estratégia é um truque (ploy) – manobra para enganar um oponente /concorrente.

### **5.3 Modelo de Plano Estratégico**

- de Luce e Rossi, 2002

Neste tópico abordam-se dois aspectos constituintes do modelo proposto. Inicialmente o processo de formulação do plano e, na seqüência, seus principais conteúdos. Finalizando apresentam-se comentários sobre o processo de implementação.

- **A formulação do Plano Estratégico**

Para a condução do processo de elaboração do plano estratégico faz-se necessário o envolvimento direto dos principais executivos da organização – seus diretores e, se for o caso, seus gerentes, que são os participantes do que chamamos Grupo de Planejamento Estratégico (GPE) – no processo de planejamento estratégico.

As atividades desenvolvidas neste processo são as seguintes:

- tomada de posição dos professores-consultores com o propósito de familiarizá-los com a empresa/organização e mapear as suas principais necessidades (projetos prioritários, questões estratégicas, efeitos sobre a performance da empresa, por exemplo) para os anos subseqüentes ao planejamento estratégico. O horizonte de tempo do plano depende das peculiaridades da indústria e da organização e de eventuais necessidades específicas (urgência de determinadas decisões, por exemplo).

- seminários coordenados pelos professores-consultores com as áreas funcionais da empresa, incluindo as chefias e seus principais colaboradores, para obtenção dos *inputs* das áreas na elaboração do plano; estes seminários têm o propósito de oportunizar a participação e o envolvimento dos chefes e das lideranças no processo de planejamento por reconhecer a essencialidade de uma participação, mesmo que indireta, destes colaboradores para o êxito da implementação do plano estratégico.

- convites a convidados externos (fornecedores e clientes, por exemplo) à empresa com a finalidade de construção, com uma visão externa, do planejamento de cenário para o planejamento estratégico; essa atividade contribui, também, como subsídio aos participantes do GPE para a elaboração do plano estratégico da empresa/organização.

- reuniões do GPE para a elaboração do plano estratégico.

- processo de implementação.

O presente modelo de plano estratégico compreende basicamente *três grandes momentos* que ocorrem seqüencialmente. Há o *momento filosófico*, que define o negócio da empresa, caracteriza a sua ideologia e os seus valores centrais com a missão e os princípios, e adiciona a dimensão de longo prazo com a intenção estratégica. Depois, o *momento analítico* que dá sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes, englobando o cenário de trabalho, a análise SWOT e a definição das questões estratégicas. E, finalizando, o *momento das decisões e das ações* que é a etapa mais concreta e culminante

do plano estratégico, pois define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa.

Nestes momentos, percebe-se claramente que o ponto de partida é um estado ou uma situação genérica, às vezes um tanto abstrata, que finaliza com uma dimensão de concretude evidente. Assim sendo, no início há uma lateralidade e abrangência que, ao longo do desenvolvimento do plano estratégico, cedem lugar a um foco cada vez mais concentrado nas principais questões estratégicas da organização.

Cada um destes três grandes momentos será apresentado e discutido na seqüência.

### **Momento Filosófico**

O momento filosófico inicia com a definição do negócio. Abell e Hammond (1980) já enfatizavam a sua importância quando afirmavam que a definição do negócio é o primeiro passo do planejamento estratégico, pois, além de ser um processo marcadamente criativo, é capaz de afetar todo o desenvolvimento das demais decisões estratégicas do plano estratégico.

A **definição** do negócio representa a *explicitação do âmbito da atuação da organização*. Há duas maneiras de compreender-se a definição do negócio. A primeira, com uma ótica de mercados atendidos/servidos e a segunda com uma perspectiva centrada nos produtos e serviços ofertados (Abell e Hammond, 1980). Philip Kotler (1980) denominou a primeira como uma definição de negócios centrada nos benefícios ofertados ao cliente e a segunda uma definição de negócio míope em uma alusão às proposições de Levitt (1960). A primeira das duas abordagens para a definição de negócio é sempre a preferida, pois, além de muito mais desafiadora, é algo que efetivamente abre o horizonte para descortinar novas oportunidades de expansão da empresa.

A **missão**, representa o *papel desempenhado pela organização em seu negócio*. A missão oferece uma certa tangibilidade à definição do negócio à

medida que procura explicitar o *que* somos e/ou fazemos, *como* desempenharemos o papel (uma indicação da estratégia, da organização e do eventual posicionamento) e *para quem* (os beneficiários da missão). A missão deve ser singular, exclusiva, de modo que cada participante da organização sintasse engajado nos propósitos essenciais da missão. Essas orientações são consentâneas com a profunda revisão teórica realizada por Bart e Baetz (1998).

Os **princípios**, por alguns denominados também credos ou valores, são *orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão*. Os princípios, isoladamente, não fazem sentido. Sua vinculação com a missão é indispensável, pois juntos podem ser denominados de a Constituição da organização.

O último elemento do momento filosófico é a **intenção estratégica** que *deve representar um desafio, para os próximos 5 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa*. O conceito de intenção estratégica foi proposto por Hamel e Prahalad (1989, p. 64), quando afirmaram que “empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos, invariavelmente, começaram com ambições desproporcionadas aos seus recursos e capacidades. Mas elas criaram, em todos os níveis da organização, uma obsessão por vencer e sustentaram esta obsessão por 10, 20 anos na busca da liderança global.

A esta obsessão damos o nome de Intenção Estratégica”. Uma alternativa à intenção estratégica poderia ter sido, em um certo momento, a utilização da visão propugnada por Collins e Porras (1996). Para esses autores a visão tem dois elementos: uma ideologia central e um futuro ainda não imaginado. Entretanto, preferimos continuar utilizando nossa proposição original para o momento filosófico, pois o que está contido na visão já está contemplado no modelo, uma vez que a ideologia propugnada está claramente expressa na missão e nos princípios e a visão de futuro, com propósitos claramente identificados, ainda que quase utópicos, na intenção estratégica.

## **Momento Analítico**

O momento analítico é uma atividade essencial do plano estratégico, pois deve dar sustentação a todo o conjunto de decisões estratégicas subseqüentes. Ele inclui:

- o planejamento de cenários;
- a análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- a Matriz da SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise SWOT e aponta as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

*O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que constituem o seu cenário de negócios. Nesta etapa, a organização precisa coletar materiais, efetuar análises e promover entendimentos sobre os elementos externos que podem afetar o desenvolvimento de suas atividades. De fato, trata-se de um planejamento de cenários de longo prazo, relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados, ao invés de, simplesmente, fazer previsões sobre o futuro. O cenário de trabalho constitui-se em ferramental essencial para uma adequada análise do ambiente, que integra a SWOT, abaixo comentada.*

A **análise SWOT** (do original inglês: **S**trengths – pontos fortes; **W**eaknesses – pontos fracos; **O**pportunities – oportunidades; e **T**hreats – ameaças), proposta originalmente por Andrews em 1971 é a *combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna*. No entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procuramos enfatizar dois níveis de impacto e conseqüente avaliação: a dimensão competitiva e as questões de natureza interna, como objetivos e rentabilidade. Assim, temos os seguintes conceitos:

**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.

**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).

A **Matriz da SWOT**, originalmente proposta por Piercy (1992), procura sintetizar o extenso material produzido na análise SWOT e deduz as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações.

Por meio da Matriz da SWOT, procura-se aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada desses componentes. Assim sendo, as alternativas derivadas da matriz da SWOT podem ser:

Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades.

Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.

Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.

Essas alternativas são denominadas *questões estratégicas*, que são temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro.

Se a análise SWOT for adequadamente desenvolvida e a Matriz da SWOT identificar precisamente as diferentes possibilidades de combinações entre

os elementos da SWOT, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem às possíveis estratégias e ações que incluem: Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e Decisões.

### **Momento das Decisões e das Ações**

O Momento das Decisões e das Ações define o conjunto de decisões e ações estratégicas da empresa. Ele inclui:

- encaminhamento das questões estratégicas por meio de decisões advindas do GPE e de Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) do plano estratégico;
- o núcleo de objetivos estratégicos;
- o princípio da estratégia.

**Momento das Decisões** advindas do plano estratégico *são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão*. Assim sendo, não precisa de um plano de ação para ser resolvida e/ou encaminhada.

Projetos do PE *são aquelas situações em que uma questão estratégica, para ser resolvida e/ou encaminhada, precisa de um plano de ação específico*.

E o Núcleo de Objetivos Estratégicos constitui o conjunto de objetivos relacionados ao plano estratégico. Compreendem, genericamente, um D.R.E. resumido em suas 4 a 5 principais rubricas e outros objetivos peculiares ao negócio, à semelhança de modelos de gestão por indicadores, como o *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1992).

Com o propósito de disseminar o âmago da estratégia para toda a organização, Gadiesh e Gilbert (2001) propuseram o Princípio da Estratégia que é *uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para toda a organização*. Trata-se de um grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano

estratégico para consolidar a estratégia da organização tal como expressa em seu plano.

### 5.3 Modelo para o **BALANCED SCORECARD**

Neste capítulo, são abordadas as razões para o uso do modelo de *Balanced Scorecard* sugerido por Kaplan e Norton, bem como os conceitos e recomendações que devem ser observados durante seu processo de implementação e ajustes ao modelo.

A escolha do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton é motivada, preliminarmente, pelo conjunto de características gerais que o modelo apresenta, sobretudo por considerar aspectos, tangíveis e intangíveis, vinculados à missão e à visão da empresa.

#### ● OBJETIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

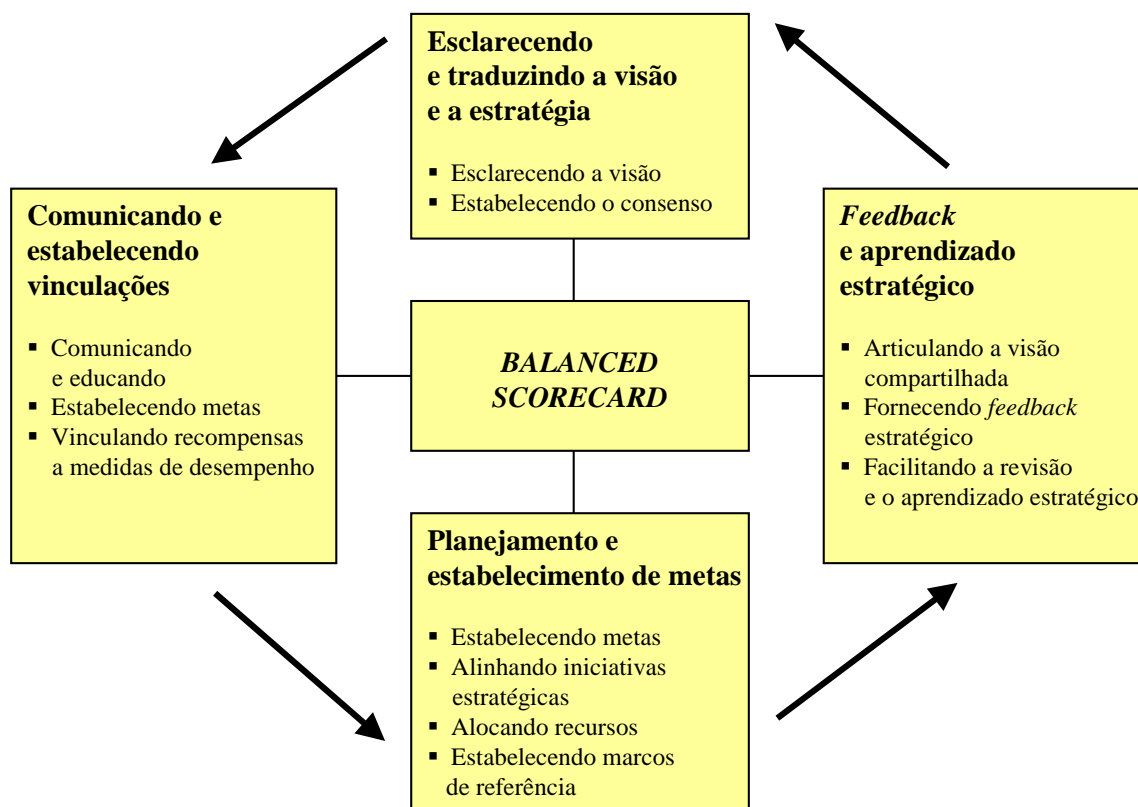
A visão inicial de Kaplan e Norton para o *Balanced Scorecard* era de que ele se transformasse em uma ferramenta que auxiliasse as empresas a melhor utilizarem seus ativos intangíveis, fatores mais decisivos, na competição da era da informação, do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos.

O modelo proposto complementava os indicadores financeiros tradicionais, pois incluía critérios que mensuravam o desempenho financeiro, e ao mesmo tempo incorporava três perspectivas que monitoravam o progresso no desenvolvimento das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro.

Mais tarde, os autores acrescentaram aos objetivos iniciais do *Balanced Scorecard* um outro não menos importante do que os primeiros – atribuíram-lhe a função de ser um sistema de gestão da estratégia, para suprir

outra deficiência muito séria nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade das empresas de conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo.

Assim, o *Balanced Scorecard* está sendo utilizado pelas empresas, não somente como um sistema de medidas táticas ou operacionais, mas também como um **sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia** a longo prazo e para viabilizar processos gerenciais críticos. (Kaplan e Norton, 1997)



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.12).

**Figura 1: O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica**

O *Balanced Scorecard*, visto como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, cria condições para as empresas introduzirem quatro novos processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo

prazo com as ações de curto prazo. Sob esse enfoque, viabiliza os seguintes processos gerenciais críticos :

- esclarecer e traduzir a visão e estratégia: traduzir a visão e a estratégia e a visão da empresa em objetivos estratégicos específicos para cada uma das quatro perspectivas que compõem o *Scorecard*;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: mostrar “a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida”; (Kaplan e Norton, 1997, p.13)
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: planejar e estabelecer as metas de longo prazo para cada perspectiva, em consonância com os objetivos do *Scorecard*. As metas, se alcançadas, transformarão a empresa. Após o planejamento e estabelecimento das metas de longo prazo, devem ser alinhadas as iniciativas estratégicas operacionais, como as de qualidade e tempo de resposta, que permitirão atingir os objetivos; e,
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: criar os instrumentos para monitoramento da estratégia, permitindo ajustes em sua implementação e, se necessário, modificações na própria estratégia.

Esse último processo, para Kaplan e Norton (1997, p.19), completa o ciclo ilustrado na Figura 1 e “*alimenta o processo seguinte – visão e estratégia – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho\* necessários para os períodos futuros*”.

Por outro lado, os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard*, derivados da visão e estratégia da empresa, focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas – finanças, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento –, que formam a estrutura do instrumento gerencial Figura 2 (Kaplan e Norton, 1997, p.8)

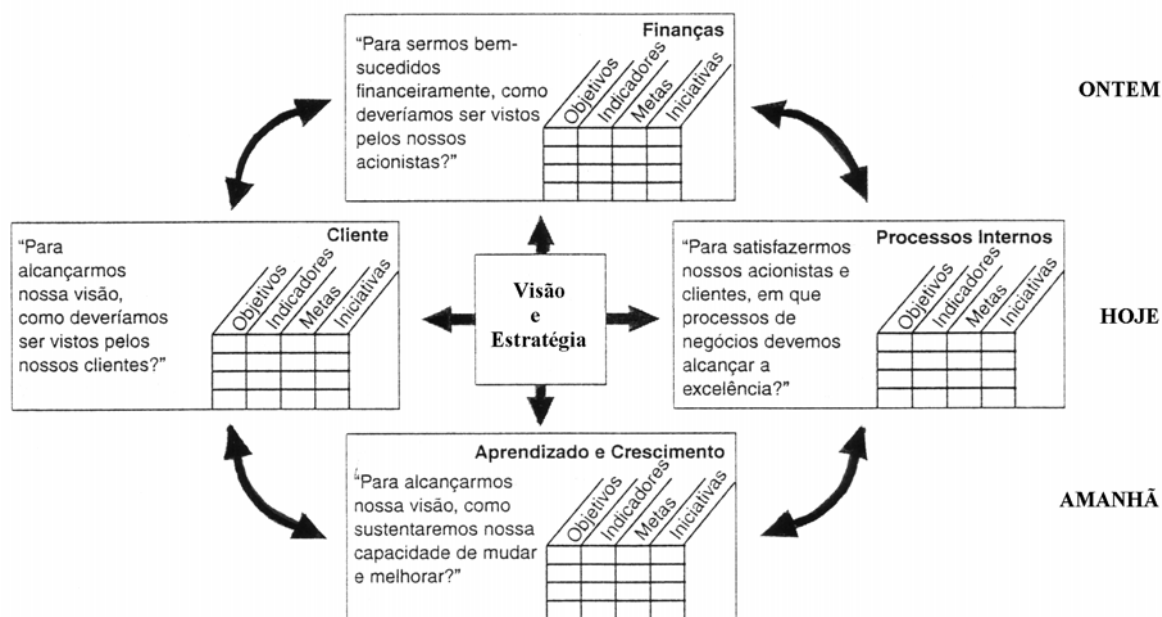


Figura 2: *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.10)

#### ● BENEFÍCIOS DO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas que competem na era da informação defendem suas estratégias baseadas em fatores críticos de sucesso como o relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, todos aspectos bem atuais; no entanto, continuam medindo seu desempenho apenas com medidas financeiras.

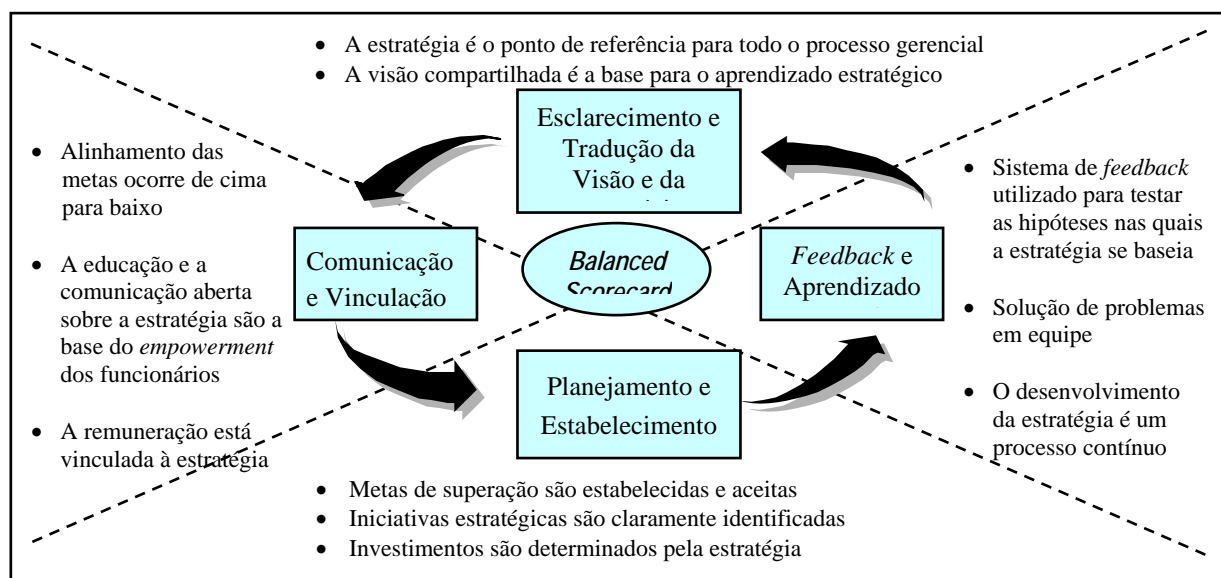
O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, apesar de elas contarem a história dos acontecimentos passados, "mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo" (Kaplan e Norton, 1997, p.21).

\* Vetores de desempenho são as ações críticas de sucesso, dos processos ou atividades intermediárias, capazes de determinar, influenciar e impulsionar os resultados futuros de cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Ainda segundo os mesmos autores, “o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. Da visão e estratégia da empresa, derivam os objetivos e medidas do *Scorecard*. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho empresarial sob as quatro perspectivas, que formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. (Kaplan e Norton, 1997, p.8)

Assim, uma visão explícita e estratégica está por trás do conjunto equilibrado formado pelas quatro perspectivas, para as quais devem ser formulados objetivos estratégicos, indicadores, metas específicas e iniciativas (planos de ação), em consonância com os processos capazes de assegurar a obtenção dos resultados desejados no futuro. (Kaplan e Norton, 1997)

Outro benefício da implementação do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), é que a empresa, ao implantá-lo, passa de um sistema de controle gerencial (construído em torno de uma moldura financeira de curto prazo e orientada para o controle) para um sistema de gestão estratégica (construído em torno de uma visão estratégica de longo prazo). Os autores descrevem o processo do *Balanced Scorecard* como um ciclo (Figura 3).



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.205).

**Figura 3: *Balanced Scorecard* – um sistema gerencial para a implementação estratégica**

## ● AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes (Figura 11): financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Assim, essas perspectivas “*equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas*”. (Kaplan e Norton, 1997, p.26)

### **Perspectiva financeira**

Esse é o lado financeiro do *Balanced Scorecard*. Essa perspectiva mostra os resultados financeiros das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas.

Aqui devem ser incluídas três dimensões fundamentais – lucro, crescimento e valor para o acionista. Para cada dimensão, podem ser atribuídos diferentes indicadores de desempenho, que mostram os resultados das escolhas estratégicas da empresa, ou seja, se a implementação e execução das estratégias está contribuindo, ou não, para a melhoria de seus resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) sugerem, como exemplo, três temas financeiros estratégicos vinculados com a estratégia empresarial – aumento e mix da receita, redução de custos e melhoria da produtividade, e utilização dos ativos da empresa conforme sua estratégia de investimentos.

### **Perspectiva do cliente**

Essa perspectiva viabiliza a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e, ao mesmo tempo, descreve os modos como será criado valor para os clientes, como suas demandas serão satisfeitas e se estarão dispostos a pagar por sua satisfação.



Os processos internos e os esforços de desenvolvimento da empresa deveriam ser guiados por essa perspectiva.

As estratégias relacionadas com os clientes precisam levar em conta aspectos como o preço comparado com concorrentes, qualidade e funcionalidade do produto, tempo de entrega, imagem, relações com os clientes, ou seja, as estratégias priorizam os clientes, identificam os modos para competir e especificam as políticas e regras aplicáveis nessa perspectiva.

As medidas, que são uma consequência das escolhas estratégicas, devem fornecer uma visão inclusiva da perspectiva do cliente. *“Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes”* (Kaplan e Norton, 1997, p.26), a participação de mercado, a lealdade do cliente, a rentabilidade por cliente e outras medidas relacionadas aos fatores críticos de sucesso, sob essa perspectiva. Um aspecto importante é antecipar mudanças nas preferências dos clientes e em seu comportamento. Isso pode ser feito através da pesquisa com os clientes.

### **Perspectiva dos processos internos**

Nessa perspectiva, devem ser identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência e que são imprescindíveis, na criação de valor para o cliente e no cumprimento das exigências dos acionistas.

Olve et al. (2000) propõem a análise dos processos internos detalhadamente, através da Análise da Cadeia de Valor, conforme proposta por Porter, para identificar e eliminar todas as atividades que não criam valor para o cliente. Também devem ser monitorados os recursos e capacidades que a empresa precisa atualizar para manter a competitividade.

As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles processos *“que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa”*. (Kaplan e Norton, 1997, p.27)

## Perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva permite à empresa identificar a infra-estrutura necessária para assegurar sua capacidade de crescimento, melhora e renovação, a longo prazo, sendo esta última uma condição prévia para sobrevivência. Aqui a organização deve considerar, não somente o que precisa fazer, para manter e desenvolver a experiência adquirida para entender e satisfazer as necessidades dos clientes, mas também como pode sustentar a eficiência e a produtividade dos processos necessários para continuar criando valor para os clientes.

O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, componentes valiosos do Capital Intelectual da empresa.

Indicadores focados na satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, a disponibilidade dos sistemas para os funcionários e os índices de melhoria dos processos críticos propiciam um monitoramento da evolução e ajustes dos fatores que garantirão o futuro da empresa.

Para os criadores do *Balanced Scorecard*, isso é possível, pois as quatro perspectivas devem ser consideradas como um modelo ajustável às circunstâncias do setor de atuação e da estratégia da empresa. Reconhecem que existe a preocupação com a não-inclusão explícita dos interesses dos funcionários, fornecedores e a comunidade. Em resposta a essa preocupação, afirmam que “a perspectiva do funcionário compõe praticamente todos os Scorecards dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento” e que os fatores relacionados com “os fornecedores deverão ser incorporados à perspectiva dos processos internos”. (Kaplan e Norton, 1997, p.35)

Nesse sentido, Olve et al.(2000) afirmam que, efetivamente, existe a preocupação com pessoas, ambientes e novas formas de organização empresarial, como as empresas em rede. No entanto, consideram que, no processo de construção do *Balanced Scorecard*, deve-se procurar preservar a solidez do modelo de Kaplan e Norton, cujo propósito principal é focalizar em um

número limitado de assuntos estratégicos, considerados como fatores críticos de sucesso.

Assim, outras perspectivas podem ser incorporadas ao *Balanced Scorecard*, desde que vitais para o sucesso da estratégia da empresa e que estejam totalmente integradas à cadeia de relações causais que definem e retratam a história da estratégia empresarial. (Kaplan e Norton, 1997)

## **6 Considerações Finais**

Na análise da ação proposta de estratégia de crescimento apresentada com a identificação da situação desejada e as ações propostas a abordagem adotada pelo condutor não está totalmente alinhada ao que rege o referencial teórico sobre estratégia, ao modelo de PE e do BSC atualmente utilizados nas organizações.

A visão estratégica de crescimento do negócio de uma empresa deve ter um prazo de no mínimo 5 anos para ser realizada e por sua não é definida pelos principais indicadores, conforme é abordado no PE.

O PE contempla os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as oportunidades e os fatores de risco, porém não demonstra a análise SWOT, largamente utilizada nos estudos de criação de plano de ação voltado para a estratégia.

Contudo, encontram-se, à disposição das organizações, conceitos, teorias e técnicas, que, segundo os investigadores, foram disponibilizados como soluções que atendem às necessidades constantes de manutenção da competitividade empresarial.

- **Limitações do estudo**

O número de organizações onde a experiência com planejamento estratégico foi desenvolvida é uma limitação do estudo. A amostra intencional, assim como o elevado número de empresas privadas, também restringem qualquer possibilidade de generalização de resultados da pesquisa.

- **Sugestões para futuras pesquisas**

Vislumbrando oportunidades para futuras pesquisas a respeito do tema, sugere-se a consideração às assimetrias nas práticas (e na necessidade destas práticas) entre as empresas privadas, as empresas estatais e outros tipos de instituições, bem como quais as circunstâncias de mercado que influenciam o sucesso da implementação dos planos estratégicos.

E, na esteira das verificações de relacionamento do planejamento estratégico com a performance empresarial, estimula-se o emprego do recurso da modelagem de equações estruturais para examinar diferentes efeitos desta conexão.

## 7 Referencial Bibliográfico

**Biblioteca da UFRGS**; Normas para apresentação de trabalhos da Escola de Administração, 2001

**Deconto**, Edair; Dissertação de Mestrado Profissional **UFRGS** Escola de Administração, 2001

**KAPLAN**, Robert S.; **NORTON**, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**LUCE**, Fernando Bins & **Rossi**, Carlos Alberto Vargas, Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência ENANPAD 2002.

**MINTZBERG**, Henry; **AHLSTRAND**, Bruce; **LAMPEL**, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

### **Normas para Apresentação de Trabalho**

**PORTER**, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

**RHODEN**, Marisa Ignez S. **Estratégia Empresarial** Apostila do Curso Gestão Empresarial do **PPGA UFRGS**, 2008.

**WRIGHT**, Peter; **KROLL**, Mark; **PARNELL**, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

