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

DANIELLE SIMÕES GUIMARÃES

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO UTILIZANDO METODOLOGIA BSC EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

PORTO ALEGRE
2013

Danielle Simões Guimarães

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO UTILIZANDO METODOLOGIA BSC EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

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

Orientadora: Profª. Ângela F. Brodbeck, PhD.

PORTO ALEGRE
2013

Danielle Simões Guimarães

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO UTILIZANDO METODOLOGIA BSC EM UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

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

Orientadora: Profª. Ângela F. Brodbeck, PhD.

Conceito Final:

Aprovado em.....de..... de 2013.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Raquel Janissek-Muniz - UFRGS

_____

Orientadora: Profª. Ângela F. Brodbeck - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Clóvis e Maria Laura, por todo o apoio e incentivos recebidos ao longo da minha vida e trajetória acadêmica e por me proporcionarem uma educação de qualidade, por meio da qual recebi os subsídios e o suporte emocional necessários para enfrentar desafios.

Agradeço aos meus irmãos, Marcelo e Fernanda pela ajuda, amizade e camaradagem durante a nossa vida de estudantes, distantes de casa: fomos e somos unidos.

Agradeço à empresa RAD - Automação Industrial e a seus sócios por haverem possibilitado a realização deste trabalho e por aceitarem as propostas de mudanças sugeridas.

Por fim, à minha orientadora, professora Ângela F. Brodbeck, minha especial gratidão por todo o conhecimento e sabedoria generosamente transmitidos e pela disponibilidade das suas horas, fatores essenciais para a realização e conclusão deste trabalho.

RESUMO

As empresas que desejam crescer e se manter atuantes necessitam apresentar um Planejamento Estratégico com Indicadores de Desempenho como uma ferramenta eficaz frente às oscilações de mercado e à alta competitividade. O investimento em automação se encontra em plena expansão e empregar metas e estratégias seguras nesse meio será o diferencial que irá definir empresas que poderão crescer ou simplesmente desaparecer dentro de poucos anos. Frente a esse cenário e ao aumento da concorrência, as empresas necessitam apresentar maior eficiência na gestão financeira dos seus recursos e negócios. Assim, tomando por base metodologias encontradas na literatura, foi desenvolvida uma análise em uma pequena empresa do setor de automação industrial, a qual necessitava mudar sua política de gerenciamento a fim de se beneficiar desse momento econômico. Partindo das informações colhidas nas entrevistas e da análise da documentação apresentada pelos sócios, foi elaborado um Planejamento Estratégico para essa empresa, paralelo com o seu BSC (*Balanced Scorecard*). Essas ações tornaram possível sugerir a implementação de indicadores de desempenho, bem como a implantação das melhorias necessárias. O desenvolvimento e a adequação razoável entre os objetivos e recursos dessa pequena empresa de automação e as mudanças e oportunidades de mercado, o estabelecimento do equilíbrio entre suas demandas internas e externas, a integração dos seus setores, visando o melhor controle dos recursos existentes, além das constantes avaliações capazes de monitorar o alcance desses objetivos, tornou-se o material de estudo deste trabalho. Assim, será possível analisar as ações implementadas (através dos indicadores financeiros) e complementá-las com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar. Tais práticas, aliadas ao *Balanced Scorecard* mudaram a estratégia e a visão da organização, além de serem fundamentais para o traçado das metas que levaram à adoção de novos comportamentos e ações por parte dos atores envolvidos.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico, BSC (*Balanced Scorecard*), Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Companies that wish to grow and stay active need to present a “Strategic Planning” including performance indicators as an effective tool in the face of market fluctuations and high competitiveness. The investment in automation is rapidly expanding and the use of safe strategies and goals in this environment can make the difference that will define the companies that will be able to grow or simply disappear within a few years. Faced with this scenario and increased competition, companies need to increase efficiency in their financial management of resources and business. Therefore, based on methodologies found in the literature, it was developed an analysis in a small industrial automation company, which needed a change in the way it had been managed in order to take advantage from this economic time. Based on the information gathered in the interviews and the analysis of the documentation submitted by the partners, it has been produced a Strategic Plan for this company and a BSC (Balanced Scorecard) as well. These actions have made possible to suggest the implementation of performance indicators, as well as the deployment of the necessary improvements. The development and reasonable equation among goals and resources of this small automation company and the changes and market opportunities, the establishment of a balance between their internal and external demands, the integration of its sectors, aiming at a better control of actual resources, in addition to constant assessments to monitor the achievement of these goals, became the study material of this study. Therefore, it was possible to analyze the past actions (through financial indicators) and supplement them with operational indicators related to customer satisfaction, internal processes and the organization's ability to learn and improve. These practices, combined with the Balanced Scorecard changed the strategy and vision of the organization, and were fundamental to designing of goals that led to the adoption of new behaviors and actions by the actors involved.

Keywords: Strategic Planning, BSC (Balanced Scorecard), Performance Indicators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico.....20
Figura 2 – Matriz BCG.....33
Figura 3 – Posturas Estratégicas da Empresa.....34
Figura 4 – Princípios da Organização Focalizada na Estratégia.....40
Figura 5 – Etapas do *Balanced* Scorecard.....44
Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados.....53
Figura 6 – Organograma da Empresa.....57
Quadro 2 – Matriz SWOT.....66
Quadro 3 – Objetivos Estratégicos e Metas.....70
Quadro 4 – Programa de Controle.....71
Quadro 5 – Tabela de Referência Cruzada entre Fatores da FCS e Objetivos.....72
Quadro 6 – Matriz de Perspectivas e Objetivos do BSC.....73
Figura 7 – Mapa Estratégico.....75
Quadro 7 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PF.....76
Quadro 8 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PC.....77
Quadro 9 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PPI.....78
Quadro 10 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PAC.....79
Quadro 11 – Comparativo entre FCS Conceituais e os da Empresa.....81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 OBJETIVOS 14
2.1 OBJETIVO GERAL 14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
3 JUSTIFICATIVA 15
4 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL 17
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 17
4.1.1 Fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico 20
4.1.1.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico 20
4.1.1.2 Fase II - Missão e Propósitos da Empresa 23
4.1.1.3 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos 25
4.1.1.4 Fase IV - Controle e Avaliação 28
4.1.2 FATORES CHAVE DE SUCESSO (FCS) 29
4.1.3 Modelos de Análise Estratégicas 30
4.1.3.1 Análise SWOT 30
4.1.3.2 Matriz de Crescimento - Participação (BCG) 31
4.1.4 Formação da Estratégia 33
4.1.5 Estratégias competitivas 35
4.1.5.1 Estratégias de Porter 35
4.1.5.2 As cinco forças competitivas 37
4.2 BALANCED SCORECARD (BSC) 39
4.2.1 Perspectiva financeira 41
4.2.2 Perspectiva do cliente 41
4.2.3 Perspectiva dos processos internos 41
4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento 42
4.3 MAPAS ESTRATÉGICOS 42
4.4 CASES E CRÍTICA 44
4.4.1 Case 1 45
4.4.2 Case 2 46
4.4.3 Crítica 48
5 METODOLOGIA 51

5.1 METODOLOGIA DE PESQUISA.....51
5.2 COLETA DOS DADOS.....52
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....54
6 O ESTUDO DE CASO.....55
6.1 A EMPRESA ESTUDADA.....55
6.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....58
7 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BSC PROPOSTO.....61
7.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....61
7.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC.....71
8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....83
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....85
ANEXO B - ATA DE REUNIÃO.....86

1 INTRODUÇÃO

Planejamento Estratégico é um processo gerencial que visa desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1992).

Djalma Oliveira (2005, pg.36) define planejamento estratégico como:

> (...) o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Estabelecer um equilíbrio entre as demandas internas e externas das organizações é o objetivo global que o planejamento estratégico busca trazer para a empresa, além de promover a integração dos setores, visando o melhor controle dos recursos existentes. Não basta, contudo, apenas empregar essa ferramenta: é fundamental que sejam promovidas, constantemente, avaliações que venham monitorar o alcance desses objetivos (KOTLER, 1992; OLIVEIRA, 2005).

Na década passada, o tema ganhou novo realce quando Kaplan e Norton (2004) apresentaram a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), resultante de uma pesquisa a partir da qual concluíram que, em aproximadamente 70% dos casos, “o verdadeiro problema não é [má] estratégia... é a má execução”. Este fato também é apontado por Lourenço (2003) que destaca a importância da medição do desempenho da empresa a fim de verificar se os objetivos traçados estão sendo atingidos para que se possa, até mesmo, traçar uma possível correção de rota.

Através do *Balanced Scorecard* (BSC), é possível conhecer o resultado das ações implementadas (através dos indicadores financeiros) e complementá-las com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar. Essas são, positivamente, atividades que trazem novo impulso ao desempenho financeiro futuro (KAPLAN e NORTON, 2004a).

Portanto, o *Balanced Scorecard* vem priorizar a estratégia e a visão da organização, além de traçar metas que presumam a adoção de comportamentos e ações, por parte dos atores envolvidos no processo, fundamentais à realização desses objetivos. E, por fim, o *Balanced Scorecard* induz as empresas a assumirem um movimento que as leve a caminhar para frente, ao invés de para trás (KAPLAN e NORTON, 2004a).

De acordo com dados da APE - Área de Pesquisas Econômicas (2012), o contexto atual do setor industrial brasileiro retomou ânimo e adota uma perspectiva de investimento, após atravessar um período de desaceleração em 2011 e, esse bom momento, vem favorecer o mercado de trabalho neste setor.

Atualmente, as empresas que objetivam ganhar mercado e, obviamente, crescer, devem optar pela busca da produtividade e da qualidade para atingir a competitividade e o crescimento (ROMEIRO FILHO, 2011). Uma das alternativas mais procuradas é o investimento em automação, por se tratar de uma atividade que proporciona redução em termos de tempo e produção, custo baixo e alta qualidade, trazendo, como retorno, clientes mais satisfeitos (GASPARIN, 2010).

O mercado de automação industrial vem apresentando crescimento contínuo, movimentando mais de US$ 100 bilhões ao ano. No Brasil, este mercado vem apresentando crescimento médio superior a 10% ao ano nos últimos dois anos (GASPARIN, 2010).

A ABNEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (2012) publicou em sua revista que, no ano de 2012, houve um maior volume de negócios na área de automação, por se encontrar diretamente relacionada aos investimentos em novos projetos, melhorias de processos e de eficiência de operação das indústrias. Os setores industriais que preveem investimentos são, principalmente, os setores de energia (petróleo/álcool), papel e celulose, metalurgia e siderurgia (indústria automobilística), cimento e mineração (NININ, 2011).

Esses números nos levam a crer que o ano de 2013 será especialmente benéfico para o setor de automação, em razão de nosso país abrigar a Copa do Mundo em 2014. Assim, hospitais, setores industriais, hoteleiros, lazer e terminais aeroportuários estão cada vez mais solicitando e dependendo desses serviços (BRASIL, 2010).

O Brasil já apresenta um cenário favorável a esse setor, podendo vir a se tornar, em breve, um centro de excelência no desenvolvimento de tecnologia em automação industrial, em razão de já dispor de: *(i)* mão de obra qualificada; *(ii)* núcleo de empresas de recursos de automação de elevada competência técnica e empresarial atuando, até mesmo, internacionalmente (apesar do meio extremamente competitivo e difícil); *(iii)* instituições de pesquisa com capacitação científica, aptas a dar o suporte exigido pelas empresas no desenvolvimento de produtos tecnicamente viáveis e competitivos; *(iv)* infraestrutura de ensino e pesquisa em automação capaz de ser rápida e facilmente direcionada para o desenvolvimento de produtos e sistemas (GUTIERREZ e PAN, 2008).

1.1 O PROBLEMA

Frente a esse cenário econômico e ao aumento da concorrência, o amadorismo aplicado às decisões perde espaço, uma vez que as empresas necessitam apresentar uma maior eficiência na gestão financeira dos recursos e do negócio, caso desejem atingir maiores lucros, reinvestir no negócio ou, até mesmo, remunerar condizentemente seus proprietários. Esse é o impasse vivido pelos sócios da pequena empresa do setor de automação industrial, situada no município de Canoas, sobre a qual será desenvolvido o presente trabalho.

Certos de que, se permanecerem com a mesma política de gerenciamento que atualmente executam, não poderão se beneficiar desse momento econômico, os gestores desta empresa, especificamente, optaram por submeter suas questões financeiras a um controle mais eficaz.

A empresa apresenta controles de ingressos e desembolsos simplórios e, caso o seu faturamento venha a crescer, consequentemente os custos resultantes dessa expansão também virão a sofrer aumentos relacionados a fornecedores, despesas com pessoal e encargos, consumo de energia elétrica etc. Ainda, não possui planejamento estratégico, nem indicadores de desempenho precisos, o que vem dificultar a realização projeções futuras.

Em razão deste contexto, ficou decidido que deveria ser elaborado um Planejamento Estratégico, paralelamente com o desenvolvimento do seu BSC (*Balanced Scorecard*), seguido da implementação de indicadores de desempenho, bem como a implantação de possíveis melhorias. A ausência de um BSC faz com que os sócios desta empresa não consigam avaliar corretamente seu desempenho, o que vem interferir, diretamente, no gerenciamento de seu negócio.

Frente a este cenário, surgem as seguintes questões de pesquisa: “Qual o modelo de planejamento estratégico mais adequado para a empresa em questão?”; “Que modelo de monitoramento e acompanhamento do atingimento dos objetivos estratégicos deverá ser adotado pela empresa estudada?”. Desta forma, o tema proposto para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas foi o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho Específicos para o acompanhamento dos objetivos estratégicos a serem implementados na empresa em estudo.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano estratégico e um BSC para uma pequena empresa do setor de automação industrial.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral fosse atingido, os seguintes objetivos específicos serviram como suporte:

a) Analisar processos de planejamento estratégico e estudar a metodologia BSC para monitoramento das ações definidas, provenientes da literatura;

b) Descrever a situação atual da empresa, quanto a suas estratégias, objetivos e indicadores de desempenho tanto de processos quanto estratégicos;

c) Desenvolver o processo de planejamento estratégico na empresa buscando determinar suas estratégias e principais objetivos para o negócio futuro;

d) Propor um modelo de monitoramento estratégico baseado na metodologia BSC.

3 JUSTIFICATIVA

O propósito para o desenvolvimento deste trabalho surgiu da necessidade de se dar um novo direcionamento à empresa em estudo, em decorrência do seu alto crescimento econômico e de mercado alcançado em 2011.

Além desse, outro fator importante a ser apresentado é a meta que estão se propondo a traçar quanto ao desenvolvimento de novos produtos. Logo, a empresa irá necessitar de um planejamento que tenha o BSC como ferramenta de leitura do seu desempenho.

O sócio majoritário, responsável por detectar novas oportunidades no mercado, tem espírito empreendedor o que o leva a contribuir com ideias importantes para a empresa. Porém, muitas vezes, isso o faz perder o foco de ação. O outro sócio raramente pode contribuir com novas ideias por executar serviços em diferentes localidades, envolvendo-se mais com a operacionalização das ações.

Dessa forma, a busca pela expansão no mercado levou-os a sentir a necessidade de definir a situação futura da empresa em longo prazo, ou seja, construir uma nova visão, uma vez que não realizam a medição do desempenho dos seus negócios.

Diante disso, ambos compreenderam que seria preciso adotar um planejamento estratégico que pudesse realizar a medição do desempenho da sua empresa e, ao mesmo tempo, proporcionar maior segurança às suas ações.

Assim, um indicador de desempenho eficaz para essa medição seria o BSC, com suas quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para Norton e Kaplan (2001), além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implantação de ações rápidas e eficazes. “O que se pode medir, se pode gerenciar” (Kaplan e Norton, 2004b).

Identificar metas e saber determinar as prioritárias às quais deverá direcionar seus esforços torna-se um grande diferencial competitivo frente aos mercados atuais.

Com esse objetivo, os melhores *Balanced Scorecards* devem refletir a estratégia da organização a fim de auxiliar a empresa a visualizar suas ações de forma coesa, integrada e sistemática.

4 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o planejamento do jogo de gerência visando atingir os objetivos de desempenho traçados, a fim promover a satisfação dos seus clientes, o que terminará por reforçar sua posição no mercado. Sem um rumo previamente traçado, não há um mapa e nem programa de ação unificado para produzir os resultados almejados. Determinando estratégias é possível moldar as decisões e ações da empresa em um padrão coeso, o que se constitui um desafio para a implementação de qualquer estratégia (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000).

A atividade de planejamento apresenta uma dimensão temporal de alto significado, pois irá analisar os impactos que as decisões presentes virão a ter no futuro. Em razão disso, justifica-se que anteceda a decisão e a ação (OLIVEIRA, 2005).

Assim, o planejamento estratégico irá estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, com vistas à construção de um futuro diferente do passado; irá agir sobre as variáveis e fatores sobre os quais pode exercer alguma influência. Envolve um processo decisório permanente que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação, dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2005).

O processo decisório deve conter, simultaneamente, os componentes individuais e organizacionais; portanto, a ação deve ser orientada com vistas a garantir certa confluência de interesses dos diversos fatores que compõem o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2005).

A variabilidade causada pelas pressões ambientais que agem sobre a empresa (forças externas), bem como pelas pressões resultantes dos vários fatores integrantes da organização (forças internas) faz com que esse processo contínuo funcione de forma não linear. Assim, o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento

(OLIVEIRA, 2005):

- Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa, que devem ser alcançados em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

- Princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que precede as demais (organização, direção e controle).

- Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Nas pessoas, pode corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc. Na tecnologia, podem ser representadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc. Nos sistemas, correspondem a alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

- Princípio da maior eficiência, eficácia e afetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Além dos princípios gerais, o planejamento também apresenta cinco dimensões, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir (OLIVEIRA, 2005):

a) Primeira dimensão – trata-se do assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

b) Segunda dimensão - são os elementos do planejamento, tais como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

c) Terceira dimensão – diz respeito ao tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo.

d) Quarta dimensão - corresponde às unidades organizacionais e, nesse caso, envolve: planejamento corporativo, de unidades estratégicas, de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

e) Quinta dimensão – diz respeito às características do planejamento tais como complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento

estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera (OLIVEIRA, 2005):

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes: é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) e que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (assuntos não controláveis pela empresa).

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos: ou seja, as situações inadequadas da empresa (variável controlável) que lhe trazem uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas: oportunidade é a força ambiental (variável incontrolável), que pode favorecer a ação estratégica, desde que se torne conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdurar.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas: ameaça é a força ambiental incontrolável que traz obstáculo à ação estratégica da empresa e que, desde que conhecida em tempo hábil, poderá ou não ser evitada.

e) Possuir um plano de trabalho efetivo, estabelecendo: as premissas básicas a serem consideradas no processo de planejamento estratégico; as expectativas de situações desejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos para alcançar os resultados esperados; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos.

Como resultado deste trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados (OLIVEIRA, 2005):

- Direcionamento de esforços para resultados comuns, que sejam do interesse de todos;

- Consolidação do entendimento de todos os funcionários da visão, da missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa;

- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que

permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

4.1.1 Fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico

Djalma Oliveira (2005) apresenta quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico: *(i)* fase I – diagnóstico estratégico, *(ii)* fase II – missão da empresa, *(iii)* fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos e *(iv)* fase IV – controle e avaliação (Figura 1).

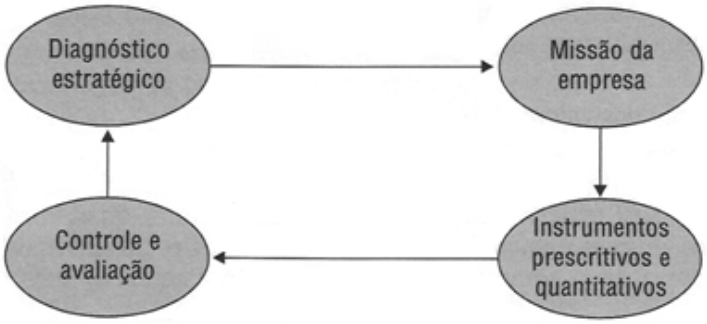

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico
Fonte: Oliveira (2005)

4.1.1.1 Fase I - Diagnóstico Estratégico

Também denominada auditoria de posição, é a fase onde se procura saber “como se está": pessoas representativas das várias informações analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Subdivide-se em cinco etapas básicas, apresentadas a seguir (OLIVEIRA, 2005):

a) Identificação da visão: Revela o que a empresa almeja atingir em um futuro próximo ou distante, evitando discussões constantes entre acionistas envolvendo importantes temas, como expansão ou sucessão.

Segundo Hitt *at al.* (2008), as declarações de visão refletem os valores e as

aspirações da empresa e buscam envolver o coração e a mente de cada funcionário e muitos de seus outros *stakeholders*.

Para Roger Born (2007), ao estabelecer de antemão onde se deseja chegar, as decisões ficam mais claras. Uma declaração de visão tem por característica ser relativamente curta e concisa o que a torna fácil de ser lembrada.

b) Identificação dos valores: É o que irá dar sustentação a todas as principais decisões da empresa e que sustentam seu modelo de gestão. Portanto, a identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa irão influir diretamente na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico, fornecendo sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2005).

Os valores são os critérios de tomada de decisão que percorrem a organização de seu topo até a base, determinando certa unidade de conduta o que acaba por formar a cultura organizacional; ou seja, à formalização da ética empresarial (BORN, 2007).

c) Análise externa da empresa: Na análise externa, as ameaças e oportunidades presentes no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações são verificadas (OLIVEIRA, 2005).

Entende-se por oportunidade as condições que ajudam a empresa a obter competitividade estratégica. Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica. A análise do ambiente externo envolve quatro atividades (HITT *at al.,* 2008):

- Escaneamento – Realiza o estudo de todos os segmentos do ambiente geral, buscando identificar os primeiros sinais de mudanças já em andamento e as tendências desse ambiente: o sistema de escaneamento de um ambiente volátil deverá ser diferente daquele empregado para uma empresa situada em um ambiente estável.

- Monitoramento – os analistas procuram, através da observação constante das mudanças e tendências ambientais, captar significados, como eventos ou o surgimento de uma tendência importante entre as detectadas pelo escaneamento. Assim, as empresas podem se preparar para introduzir novos bens e serviços no momento certo, a fim de beneficiar-se das oportunidades.

- Previsão – tendo por base as mudanças e tendências monitoradas, os analistas procuram realizar projeções viáveis dos possíveis resultados e da rapidez com que podem acontecer, graças às mudanças e tendências detectadas através do escaneamento e do monitoramento.

- Avaliação – Hitt *at al.* (2008) afirmam que, a partir do escaneamento, monitoramento e previsão é que os analistas podem interpretar o ambiente geral. A avaliação vem trazer dados que podem ser interessantes acerca de alguma importância competitiva desconhecida e que, sem ela, permaneceriam desconhecidos. Além de tudo, a avaliação vem trazer um ganho fundamental: é o momento onde podemos nos certificar se a estratégia empregada é a correta, determina o momento para a mudança.

d) Análise interna da empresa: Segundo Djalma Oliveira (2005), a análise interna é o momento onde se verifica os pontos fortes e fracos da empresa que deve ser puxada por suas principais capacidades, ou seja, sua área de atuação deve ser escolhida levando-se em conta o que ela pode fazer melhor. E, no caso das fraquezas, seu reconhecimento já vem facilitar o processo corretivo. Neste momento, também deverá ocorrer a preparação de um estudo acerca dos principais concorrentes com relação a produtos *versus* mercados.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são: (*i*) produtos e serviços atuais; (*ii*) novos produtos e serviços; (*iii*) promoção; (*iv*) imagem institucional; (*v*) tecnologia; (*vi*) estrutura organizacional;(*vii*) suprimentos, etc (OLIVEIRA, 2005).

Frente a isso, as empresas necessitam criar valor para os clientes e para os *stakeholders,* apresentar recursos e capacitações adequados. Apenas possuir muitos recursos não é garantia de sucesso: é preciso ter os recursos certos e as capacitações requeridas a fim de produzir valor superior aos seus clientes. Sem dúvida, esse é o principal desafio para os gerentes de alto nível: ter capacitações adequadas e sólidas a fim de obter vantagem competitiva. (HITT *at al.*, 2008).

e) Análise dos concorrentes - Esta etapa deverá ser bem detalhada, uma vez que o resultado final irá identificar quais as vantagens competitivas da própria empresa e as dos seus concorrentes. Evidencia-se, aqui, a necessidade de uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. Oliveira (2005,

pg.75) afirma:

> É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico - que envolve a visão, os valores, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes – seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Para Hitt *at al.* (2008) uma análise eficaz dos concorrentes é essencial o processo de coleta de dados e informações, pois irá auxiliar a empresa a entender as intenções dos seus concorrentes e quais implicações estratégicas daí decorrem. Essa prática ampliará a capacidade da empresa concorrer com sucesso no seu setor.

Nesta fase, é essencial a realização de uma análise de mercado que leve em conta fatores como a determinação da atratividade do mercado e suas dinâmicas. Assim, dimensões como *(i)* tamanho real e potencial do mercado, *(ii)* tendências e desenvolvimentos do mercado, *(iii)* fatores decisivos de sucesso, *(iv)* lucratividade do mercado, *(v)* ameaças e oportunidades, etc (AAKER, 2007).

4.1.1.2 Fase II - Missão e Propósitos da Empresa

De acordo com Oliveira (2005), a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico devem ser estabelecidos neste ponto. Essa fase pode ser decomposta de forma conceitual e genérica, conforme a descrição que segue.

a) <u>Estabelecimento da missão da empresa</u> - A “quem a empresa atende” é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação da sua missão, da sua razão de ser. Irá definir o espaço onde a empresa atua ou poderá atuar.

b) <u>Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais</u> - Devem estar estabelecidos dentro da missão e devem corresponder à explicitação dos setores em que a empresa já atua ou setores de atuação (produtos, serviços e segmentos de mercado) nos quais analisa a possibilidade de ingressar.

c) Estruturação e debate de cenários – Decide os cenários que devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. O gerente pode desenvolver cenários em que possa detalhar a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro.

d) Estabelecimento da postura estratégica - Revela a maneira como a empresa se posiciona frente ao seu ambiente. Oferece um quadro-diagnóstico geral (confronto entre os pontos fortes e fracos) o que irá qualificá-la quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças externas ou não controláveis.

e) Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas - Macro estratégias são as grandes ações ou caminhos que levam a empresa a melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas. Já as grandes orientações, constituem as macro políticas. O executivo deve estabelecer as macro estratégias e macro políticas da empresa na fase do delineamento da missão.

Para Roger Born (2007, pg.53),

> A missão de uma organização representa seu papel em relação aos diferentes públicos (*stakeholders*) com quem se relaciona. A definição de uma missão se dá após o estabelecimento do negócio, da visão e dos valores, partindo-se do pressuposto da necessidade de se realizar “algo”, de uma “determinada forma", para “alguém”, como caminho único para se chegar “onde” se deseja.

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), ao se elaborar uma estratégia eficaz, será preciso estabelecer o que a organização deve e não deve fazer e a visão do rumo a seguir. Isso irá auxiliar na construção de uma forte identidade organizacional, não deixando dúvidas acerca do rumo de longo prazo para o qual a gerência irá direcioná-la.

Segundo Oliveira (2005), a missão é a razão de ser da empresa: é o momento em que se procura determinar por que ela existe, qual seu negócio, ou ainda, em que tipos de atividades deverá concentrar-se no futuro.

A missão da empresa será tudo aquilo que ela procura fazer e tornar-se.

Uma declaração de missão irá definir, sucintamente, qual o negócio da empresa trazendo uma visão clara sobre o que está tentando realizar para seus clientes (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Assim, um sólido conceito do negócio e qual posição competitiva de longo prazo deve ser estabelecida com relação a clientes e concorrentes são pré-requisitos essenciais para que um gerente possa funcionar eficientemente como líder da organização ou como criador de estratégia. O objetivo final de uma declaração de visão/missão estratégica deverá traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa (THOMPSON JR. E STRICKLAND, 2000).

Segundo Hitt *at al.* (2008), assim como a visão, a missão deve evidenciar a individualidade de uma empresa, ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders.* Ambas, visão e missão irão constituir a base a partir da qual a empresa irá selecionar e implantar suas estratégias, especificando em quais negócios pretende competir e o perfil dos clientes que pretende atingir.

4.1.1.3 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa é quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente os objetivos e estratégias. Apenas dessa maneira se pode criar uma estrutura livre de lacunas, conflitos e contradições entre seus elementos, uma vez que todos os esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos em conjunto. Pode ser dividida em dois instrumentos perfeitamente interligados (OLIVEIRA, 2005):

1) Instrumentos prescritivos - devem explicitar as práticas que a empresa deverá empreender a fim de atingir os propósitos da sua missão, coerentes com sua postura estratégica e suas macro políticas, além das ações definidas pelas macro estratégias. Tudo isso direcionado para a visão estabelecida, isso é, aquilo que a empresa deseja ser.

De acordo com Djalma Oliveira (2005), os instrumentos prescritivos podem

seguir determinadas etapas, a saber:

a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas - Nessa etapa, o executivo deve estabelecer, através de cruzamento dos fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos, etc. contendo os seguintes aspectos:

- **Objetivo**: Segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), a finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização possa ser medido.

A definição de um número excessivo de objetivos acaba por atrapalhar a elaboração de estratégias e sua posterior implementação: ao ampliar demais o foco de onde efetivamente se deseja chegar, ocorre uma fragmentação de recursos e esforços, prejudicado o entendimento da comunicação do plano entre os sujeitos envolvidos (BORN, 2007).

Djalma Oliveira (2005) destaca que, ao serem admitidos em uma empresa, os indivíduos trazem necessidades e expectativas que esperam ver correspondidas em troca do seu desempenho; a empresa, por sua vez, necessita da colaboração desses indivíduos para atingir seus objetivos. Assim, o executivo deve considerar as necessidades do indivíduo, localizadas dentro dele e dirigidas para um objetivo ou incentivo que se encontra fora dele. A motivação é o que irá manter esse indivíduo permanentemente direcionado para resultados específicos e concretos.

- **Objetivo funcional**: é o objetivo parcial, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa. Assim, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), a finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização possa ser medido.

- **Desafio:** Thompson Jr. e Strickland (2000) acreditam que o estabelecimento de objetivos de desempenho, que exigem esforço disciplinado implica desafio, que se traduz pela tentativa de eliminar as diferenças existentes entre o atual desempenho e aquele desejado. Isso leva a organização a ser mais inventiva, a demonstrar urgência na melhoria do seu desempenho financeiro e da

sua posição no negócio e a buscar mais objetividade e foco em suas ações.

- **Meta**: Djalma Oliveira (2005) define que meta trata dos passos ou etapas, perfeitamente quantificados com prazos, previstos para alcançar os desafios e objetivos: são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais - Nesta etapa, os aspectos a serem definidos são (OLIVEIRA, 2005):

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante que se substabeleçam estratégias alternativas que venham facilitar as alterações dos caminhos ou ações segundo as necessidades que forem surgindo. As estratégias irão desenvolver os planos de ação que deverão ser consolidados através de um conjunto de projetos.

- **Política:** é o que define os níveis de delegação, as faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a execução dos objetivos. É a base de sustentação para o planejamento estratégico, por fornecer parâmetros ou orientações para a tomada de decisão. Costuma ser definida por área funcional, embora deva servir de parâmetro de ação pela totalidade da empresa.

- **Diretrizes**: trata-se do conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação - Os seguintes aspectos devem ser estabelecidos a partir das estratégias, respeitando as políticas (OLIVEIRA, 2005):

- **Projetos:** diz respeito aos trabalhos, estabelecendo responsabilidade de execução, resultados esperados (benefícios e prazos preestabelecidos), levando-se em conta os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas em seu desenvolvimento.

- **Programas**: refere-se aos conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior.

- **Planos de ação**: envolve as ações conjuntas entre as partes comuns dos diversos projetos a fim de executar o assunto que está sendo tratado.

2) Instrumentos quantitativos - Segundo Oliveira (2005, pg.80), instrumentos quantitativos:

> (...) consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nessa etapa, são eleitos os recursos necessários para que se possam atingir os objetivos, desafios e metas da empresa e as expectativas de retorno aguardadas. Torna-se extremamente importante considerar os instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, já que o executivo deve sempre realizar, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais (OLIVEIRA, 2005).

4.1.1.4 Fase IV - Controle e Avaliação

Em termos simples, o controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Nesta fase, verifica-se “como a empresa caminha” para a situação desejada. Em sentido amplo, essa função envolve processos de (OLIVEIRA, 2005):

- Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho (devem ser estruturados na Fase I - Diagnóstico Estratégico);
- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento a fim de verificar a eficiência e eficácia da ação de

natureza corretiva;

- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

4.1.2 FATORES CHAVE DE SUCESSO (FCS)

São os critérios técnicos que estabelecem as condições necessárias para competir em um determinado setor. As chances de uma empresa obter bons resultados irão depender do quanto melhor ela estiver com relação aos fatores chave de sucesso, já que será mais bem avaliada quanto aos quesitos que irão determinar a competitividade em seu setor (BORN, 2007).

Para Thompson Jr. e Strickland (2000, pg.117), os fatores chave de sucesso (FCS):

> (...) de uma indústria são as abordagens de ação relacionadas com a estratégia, capacidades competitivas e resultados do negócio que cada empresa tem de ser competente para fazer ou concentrar-se para atingir, para ser competitiva e financeiramente bem-sucedida. Os fatores chave de sucesso de uma empresa determinam a diferença entre lucro e prejuízo e, em última instância, entre sucesso competitivo e fracasso.

Cabe ressaltar que um fator chave de sucesso não é um atributo, pois as diferenças são marcantes. Os FCS são a causa; os atributos, a consequência. Em busca de valor, os clientes querem qualidade e custo. A qualidade pode ser descrita pelo cliente facilmente ao citar uma série de características que deseja (atributos). Por exemplo, variedade e disponibilidade de produtos provavelmente sejam atributos demandados pelo mercado (BORN, 2007).

Frente às condições competitivas atuais para as organizações, a determinação dos fatores chave de sucesso é a consideração analítica de maior prioridade (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

Para determinar esses fatores, antes, os gerentes necessitam conhecer bem a indústria para poder decidir acerca do que é mais/menos importante para o seu

sucesso competitivo. Ao errar o diagnóstico que determina os fatores essenciais ao sucesso competitivo de longo prazo, os gerentes correm o risco de empregar estratégias mal concebidas para atingir metas competitivas de importância secundária (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

4.1.3 Modelos de Análise Estratégicas

4.1.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), enfatiza o princípio básico de que a estratégia necessita gerar ajustes entre a capacidade interna da empresa (pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas (oportunidades e ameaças) (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000).

Os **pontos fortes** (**S**wot) são tudo aquilo que a empresa faz bem ou uma capacidade importante que lhe seja atribuída: uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional, uma capacidade competitiva valiosa, um empreendimento que resulte em uma posição de vantagem no mercado. Alguns pontos fortes são mais importantes que outros na formação de uma estratégia vigorosa. (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000).

Como **ponto fraco** (s**W**ot) entende-se tudo o que a empresa não tem ou não faz muito bem quando comparada a outras, ou uma condição que lhe traga desvantagem. Dependendo do peso dessa empresa no mercado, necessariamente um ponto fraco não a tornará vulnerável competitivamente (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000).

Avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa equivale a elaborar um balanço estratégico: os pontos fortes são ativos competitivos e os pontos fracos são passivos competitivos. Assim, a estratégia deve priorizar aquilo que a empresa faz bem e evitar ações que desempenha com dificuldades ou até que nunca fez.

Frente a isso, a estratégia de uma empresa necessita voltar-se, deliberadamente, para a conquista de suas melhores oportunidades de

crescimento, para as mais promissoras quanto à lucratividade e vantagem competitiva. Isto é, deve combinar oportunidades do mercado e ser especialmente ameaçadora para os desenvolvimentos externos (THOMPSON JR. e STRICKLAND, 2000).

Em poucas palavras, os pontos fortes de uma organização tornam atrativas algumas oportunidades e estratégias; da mesma forma, seus pontos fracos internos e sua posição competitiva no mercado são capazes de tornar certas estratégias arriscadas ou impossíveis de se pôr em prática.

Ao analisar o ambiente externo, Kotler (2001) defende que detectar novas **oportunidades** (sw**O**t) é um propósito de destaque da análise ambiental, quando as oportunidades podem ser listadas e classificadas segundo a análise de sua atratividade e probabilidade de sucesso. Nesse sentido, a força do negócio será determinante sobre a probabilidade de sucesso da empresa, devendo ela, também, superar seus concorrentes, e não depender apenas das exigências básicas do sucesso para operar no mercado alvo. Apenas a competência não constitui uma vantagem competitiva.

Com relação às **ameaças** (swo**T**), Kotler (2001) explica que elas devem ser classificadas de acordo com sua relevância e probabilidade de ocorrência. Thompson Jr. e Strickland (2000) citam que as ameaças podem ser resultar de diferentes fatores: da introdução de novos e melhores produtos pelos rivais, do surgimento de tecnologias mais baratas, do ingresso de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos na fortaleza de mercado da empresa, etc.

4.1.3.2 Matriz de Crescimento - Participação (BCG)

A Matriz de Crescimento da Participação é uma abordagem de formulação de estratégia desenvolvida pela *Boston Consulting Group*, empresa líder em consultoria de administração. Essa abordagem defende a ideia básica de que a empresa deve apresentar uma carteira equilibrada de negócios: alguns irão gerar mais caixa e usar menos, a fim de suportar outros negócios que, para desenvolverem lucro e crescimento, venham a exigir mais caixa. Dois fatores irão

definir o papel de cada negócio no mercado: taxa de crescimento e participação (CERTO e PETER, 2005).

O "Planejamento de Portfólio" discutia como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada, empregando a matriz de crescimento-participação. Anterior a essa matriz, quando desejavam avaliar o retorno do investimento, as organizações empregavam a ornamentação de capital e assemelhados. A matriz de crescimento-participação deu uma estrutura sistemática a essas opções, o que se já constituía uma tentativa de análise estratégica – ou seja, uma "aplicação de estratégia decisiva". (MINZBERG *et al.,* 2010).

A porcentagem ou taxa anual de crescimento de mercado (atual ou prevista) no qual o negócio opera, é indicada pelo eixo vertical. Já a taxa de participação, ou participação relativa no mercado, é indicada pelo eixo horizontal (CERTO e PETER, 2005).

A matriz de BCG (Figura 2) apresenta quatro células que refletem quatro possíveis combinações entre alto e baixo crescimento e alta e baixa participação no mercado, representando tipos particulares de negócio, cada qual com regras específicas de representação na carteira completa de negócios. As células são as seguintes (CERTO e PETER, 2005):

Pontos de interrogação - Negócios envolvendo altas taxas de crescimento/ baixa participação relativa. Grande parte das empresas entra num mercado de alto crescimento onde já existe um líder (ponto de interrogação), passando a exigir o aporte de grande quantidade de fundos para o aumento da fábrica trazendo mais equipamentos e pessoal para acompanhar um mercado em crescimento constante, com vistas a ultrapassar o líder. Continuar a investir no negócio ou abandoná-lo? Eis a razão do termo "ponto de interrogação".

Estrelas – Identifica a líder em um mercado em rápido crescimento, mas que não gera muito caixa: uma grande soma em dinheiro foi gasta para acompanhar crescimento do mercado e enfrentar os ataques dos concorrentes e o retorno não foi em igual proporção. Frequentemente as estrelas, usuárias e não geradoras de caixa, podem se tornar lucrativas com o passar do tempo. De acordo com Minzberg e*t al.* (2010) estrelas podem vir a tornarem-se vacas leiteiras apresentando alto volume, alta margem, alta estabilidade e segurança, deixando que o caixa

excedente seja empregado para reinvestir em outros produtos.

Vacas Leiteiras – Para manter a participação, geralmente produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário. Porém, o excesso não deve ser reinvestido: se a taxa de retorno exceder a de crescimento, o caixa não pode ser reinvestido indefinidamente, exceto quando os retornos caírem (MINZBERG e*t al.*, 2010). A organização usa os negócios do tipo "vacas leiteira" para pagar suas faturas e dar suporte a outros negócios que requerem maior esforço.

Abacaxis – São negócios que, frequentemente, consomem mais tempo da administração do que merecem e que, por sua participação fraca em mercados de baixo crescimento, merecem ser encerrados. Apesar de proporcionarem baixos lucros ou perdas, podem gerar um pouco de caixa. Um bom motivo para que se mantenha um abacaxi será uma esperada reviravolta na liderança ou na taxa de crescimento do mercado.

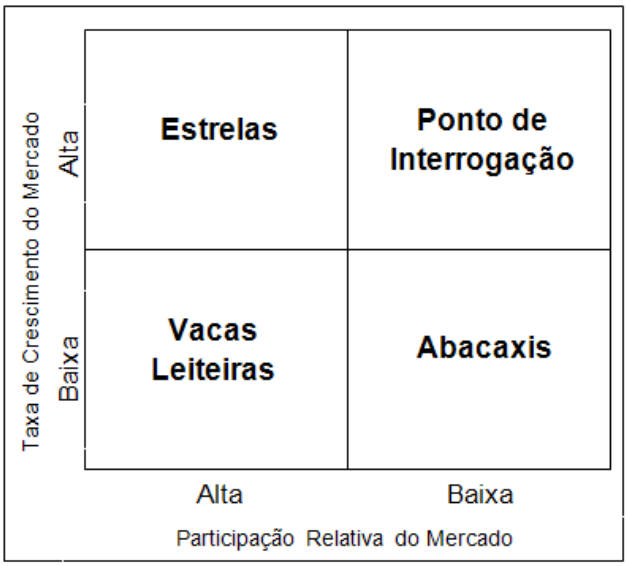

Figura 2 – Matriz BCG
Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2005)

4.1.4 Formação da Estratégia

Para Djalma Oliveira (2008), decidir quais caminhos, cursos e programas de ação devem ser seguidos para que os objetivos, metas e desafios estabelecidos

sejam alcançados é a finalidade das estratégias. O executivo poderá escolher qual estratégia é a mais adequada, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Contudo, essa escolha poderá demandar, talvez, um período de tempo mais longo para seu desenvolvimento (Figura 3). De acordo com a sua situação, as estratégias podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da empresa.

			AMBIENTE INTERNO	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 3 – Posturas Estratégicas da Empresa
Fonte: Oliveira (2008)

a) Estratégia de Sobrevivência – trata-se de uma estratégia válida somente para quando não existirem outras formas de reverter a crise (tudo o que esteja dificultando a operacionalização da empresa), quando aumentam muito o percentual de pontos fracos e o índice das ameaças externas. Esta estratégia pretende diminuir o tamanho da empresa cortando “desperdícios” ou mesmo optando pelo fechamento ou venda de uma unidade de negócio.

De acordo com Oliveira (2008), este deve ser o último recurso a ser empregado, justificando-se apenas em situações nas quais não restem perspectivas de melhora ou recursos que possam viabilizar outras estratégias.

b) Estratégia de Manutenção – visando ampliar a posição competitiva, a empresa procura manter as mesmas linhas de atuação/negócios, para evitar

esforços competitivos dispendiosos. É recomendada para os casos em que os investimentos para a expansão da organização assumem uma relação custo/ benefício desfavorável.

c) Estratégia de Crescimento – é a estratégia das ações bem sucedidas, que por meio da diversificação de negócios, pela integração vertical/horizontal, através de fusões e parcerias estratégicas, leva à conquista do crescimento.

d) Estratégia de Desenvolvimento – é adotada pelas empresas que pretendem aumentar suas vendas, buscar novos mercados para seus produtos/serviços que até então atendiam uma única segmentação de público (expansão de domínio, a empresa passa a ingressar em outro mercado), ou até buscar o crescimento no mesmo mercado de atuação (apresentação de novos produtos ou de produtos de ramos diferentes).

4.1.5 Estratégias competitivas

4.1.5.1 Estratégias de Porter

Este capítulo descreve as estratégias genéricas e alguns dos riscos e requisitos que as acompanham. Saber como traduzir estratégias amplas em estratégias mais específicas e moldá-las a tipos singulares de situações em uma organização poderá ser fundamental para o sucesso e o retorno competitivo esperado.

Três estratégias genéricas irão conduzir uma empresa à supremacia sobre as demais concorrentes: *(i)* liderança no custo total; *(ii)* diferenciação; *(iii)* enfoque (PORTER, 2004).

a) Liderança no Custo Total - Visa atingir a liderança no custo total, através de um conjunto de políticas funcionais direcionadas a esse objetivo. Exige: construção agressiva de instalações em escala eficiente, vigorosa perseguição de reduções de custos pela experiência, rígido controle do custo e das despesas gerais, não

permissão à formação de contas marginais dos clientes, minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Para que essa meta venha a ser atingida, a atenção administrativa deverá ser intensa sobre o controle dos custos sem deixar de lado a qualidade, a assistência e outras áreas igualmente importantes.

Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos (os preços deverão baixar ao nível do concorrente mais eficiente) e fornecedores poderosos (para fazer frente aos aumentos de custos dos insumos).

Uma posição de baixo custo proporciona: *(i)* barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custos; *(ii)* uma posição favorável em relação aos produtos substitutos da concorrência; *(iii)* margens altas de lucro que poderão ser transformadas em equipamentos novos e instalações mais modernas; *(iv)* proteção contra todas as cinco forças competitivas.

Em contrapartida, geralmente, irá exigir: uma alta parcela de mercado relativa, acesso às matérias primas, projeto de produtos para facilitar a produção, manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados visando diluir custos, investimento pesado de capital em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado a qual irá proporcionar maior economia nas compras e maior redução dos custos.

b) <u>Diferenciação</u> - A segunda estratégia genérica trata de diferenciar o produto ou serviço ofertado, tornando-o único no seu âmbito de atuação. Essa diferenciação poderá assumir formas diversas: projeto ou imagem da marca; tecnologia, peculiaridades, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores, etc. O ideal é que a empresa venha a assumir essa diferença através de várias dimensões.

A diferenciação proporciona: isolamento contra a rivalidade competitiva (a lealdade dos consumidores com relação à marca os deixa menos sensíveis ao preço); aumento das margens afastando a necessidade de uma oferta de baixo custo; margens mais altas tornando mais fluida a relação com fornecedores/compradores pela falta de parâmetros de comparação.

A diferenciação trará como consequência: a impossibilidade de se atingir uma alta parcela de mercado (o sentimento de exclusividade não se harmoniza com uma alta parcela de mercado); um trade-off com a posição de custo caso as

atividades exigidas para criá-la sejam dispendiosas como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade e intenso apoio ao consumidor. Dependendo do negócio, apesar dos consumidores reconhecerem a superioridade da empresa naquele âmbito, nem todos irão desejar ou poderão pagar os altos preços exigidos, embora haja outros negócios onde a diferenciação poderá não ser incompatível com custos mais baixos e preços comparáveis aos da concorrência.

c) Enfoque – Trata de enfocar um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Pretende atender muito bem o alvo determinado, levando sempre isso em conta ao desenvolver cada política funcional.

Essa estratégia defende a ideia de que, quanto mais estreito for seu alvo estratégico, mais efetiva ou eficientemente será capaz de atingi-lo. A empresa acaba atingindo a diferenciação por satisfazer melhor as demandas de seu alvo particular, ou por usufruir de custos mais baixos na conquista desse alvo, ou ambos.

Uma estratégia de enfoque poderá resultar em: retornos acima da média, alta diferenciação, ou ambas; seleção de metas menos vulneráveis a substitutos ou a situações onde os concorrentes são mais fracos, defesas contra cada força competitiva; algumas limitações quanto à parcela total de mercado a ser atingida, envolvendo um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Uma estratégia de enfoque visará: basear-se no atendimento de seu alvo particular (lista de clientes reduzida); manter em estoque apenas suas linhas de produtos; atender pedidos de acordo com seus ciclos de compras; localizar seus depósitos de acordo com a posição de seus clientes; manter um controle intenso de seus registros por computador.

4.1.5.2 As cinco forças competitivas

O conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria é determinada por suas características estruturais básicas, podendo se mostrar exageradamente visível a todos os concorrentes; por isso, o diferencial no desenvolvimento de uma estratégia será a pesquisa das fontes subjacentes de

pressão competitiva de cada uma delas.

O conhecimento dessas fontes poderá: evidenciar os pontos fortes e fracos da empresa, animar seu posicionamento, esclarecer em que áreas as mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo, além de destacar em que áreas as tendências da indústria são mais importantes (oportunidades e/ou ameaças), até mesmo para a diversificação (Porter, 2004).

1- Ameaça de Entrada – O desejo de ganhar o mercado e, consequentemente, obter recursos substanciais acompanha as empresas entrantes. Esse cenário poderá levar à queda dos preços ou a custos inflacionados, o que irá reduzir a rentabilidade. A ameaça de entrada irá depender das barreiras de entrada já existentes e da reação por parte dos concorrentes. Barreiras altas promovem retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva.

Porter (2004) cita seis fontes principais de barreiras de entrada: *(i)*economias de escala; *(ii)* diferenciação do produto; *(iii)* necessidades de capital*; (iv)* custos de mudança*; (v)* acesso aos canais de distribuição e *(vi)* desvantagens de custo independentes de escala.

2- Poder de Negociação dos Compradores – O poder de cada grupo importante de compradores da indústria irá depender da sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Assim, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando melhor qualidade ou mais serviços o que irá jogar os concorrentes uns contra os outros. Tal jogo terá efeito sobre a rentabilidade da indústria.

3- Poder de Negociação dos Fornecedores – Ocorre quando os fornecedores exercem pressão sobre os participantes de uma indústria com ameaças que envolvam itens como elevação de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Com essas ações, se tornam capazes de sugar a rentabilidade das indústrias que não conseguem refletir os aumentos de custos em seus próprios preços.

4- Concorrentes – Um ou mais parceiros de mercado, ao receberem pressão ou perceberem a chance de alcançar uma melhor posição, passam a exercer a competição sob a forma de concorrência de preços, batalhas de publicidade,

introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Esses movimentos competitivos podem gerar dois tipos de respostas: retaliação ou esforços para conter esses movimentos. Caso os movimentos e contra movimentos venham a crescer, as consequências poderão atingir todas as empresas da indústria deixando a situação ainda pior que no início.

5- Substitutos – Que teto um comprador está disposto a pagar pelo produto original de um ramo de negócio? A resposta a essa pergunta irá determinar o quanto este estará disposto a pagar por algum novo produto que venha satisfazer as mesmas necessidades que o seu original.

4.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Kaplan e Norton (2002), os mapas estratégicos tornam possível que as organizações possam descrever e ilustrar os objetivos, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho, bem como as ligações entre todos os componentes da estratégia em linguagem clara e fluente. Isso facilita aos empregados a representação visual da conexão existente entre suas funções e os objetivos gerais da empresa. De igual modo, os gerentes também são capazes de compreender de forma mais clara a estratégia e identificar os meios para corrigir desvios de rumo.

Hoje, as organizações consideram que é preferível operar por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas por se encontrarem muito mais próximas dos clientes. Reconhecem que recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados influenciam mais a vantagem competitiva que os investimentos em ativos físicos e de acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados a ela. A formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo em razão da rapidez com que ocorrem mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, (KAPLAN e NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o *Balanced Scorecard* segundo a

convicção de que, confiar exclusivamente em indicadores financeiros induzia as empresas a opções errôneas. As mensurações financeiras se constituem em indicadores defasados, por serem centradas em resultados, em consequências de ações passadas. A abordagem do *Balanced Scorecard* preservou os indicadores retardatários, porém acrescentou-lhe a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro.

Todos os objetivos e indicadores do BSC – financeiros e não financeiros- devem ter origem a partir da visão e estratégia da organização. A partir do *Balanced Scorecard*, pela primeira vez, foi possível às organizações descreverem e comunicarem a estratégia de maneira compreensível, a fim de embasar a ação.

Kaplan e Norton (2001) destacam, também, como benefício, o foco tornar-se muito concentrado, pois todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia, ao ter o *Balanced Scorecard* como piloto de "navegação". Observam, ainda, que cada organização apresentará uma abordagem diferenciada quanto a ritmos e sequências atuando, aí, os cinco princípios da organização focalizada na estratégia (Figura 4).

Figura 4 – Princípios da Organização Focalizada na Estratégia
Fonte: Kaplan e Norton (2001)

4.2.1 Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (2002) a construção do mapa estratégico principia, de modo geral, com a estratégia financeira de maior valor para os acionistas. Em sua estratégia financeira as empresas contam com duas alavancas básicas: crescimento da receita e aumento da produtividade.

Kaplan e Norton (2004b) citam os seguintes indicadores para o acompanhamento desta perspectiva: custo por cliente, vendas a novos clientes, número de novos clientes, margem líquida, fluxo de caixa, despesas de caixa.

4.2.2 Perspectiva do cliente

Conforme Kaplan e Norton (2002) a estratégia de negócio é a essência de qualquer proposição de valor para o cliente, por favorecer a descrição de uma combinação única entre atributos de produtos e serviços, de relacionamento com os clientes e de imagem corporativa. Ela expõe claramente de que forma a organização diferencia-se dos concorrentes, objetivando atrair, reter e aprofundar relacionamentos com os clientes. A proposição de valor é essencial, pois ajuda a conectar a organização a seus processos internos promovendo, assim, melhores resultados junto a seus clientes.

De acordo com Kaplan e Norton (2004b), os seguintes indicadores são citados para o acompanhamento desta perspectiva: satisfação dos clientes, retenção dos clientes, participação de mercado, conquista de clientes, rentabilidade dos clientes, profundidade do relacionamento.

4.2.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (2002) destacam que a organização estará apta a determinar

os meios através dos quais alcançará a proposição de valor diferenciada e a melhoria de produtividade necessária ao atingimento dos seus objetivos financeiros, no momento que dispuser de uma imagem clara acerca da perspectiva financeira e do cliente. Através da perspectiva dos processos internos podem ser identificadas as atividades organizacionais críticas.

Para o acompanhamento desta perspectiva, Kaplan e Norton (2004b) citam os seguintes indicadores: consciência da marca, taxa de erro em serviços, porcentagem das entregas conformes, índice de capacidade, índice de qualidade, índice de disponibilidade do produto.

4.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (2002) descrevem que nesta perspectiva o fator fundamental para a construção de qualquer mapa estratégico é conhecer que perspectivas de aprendizado e crescimento a empresa prioriza, pois a partir daí é que serão definidas as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias ao embasamento da estratégia de negócio. Assim, a empresa será capaz de alinhar recursos humanos, tecnologia da informação e estratégia. Caberá à organização determinar, especificamente, de que forma irá atender às exigências dos processos internos críticos, da proposição de valor diferenciada e do relacionamento com os clientes.

Segundo Kaplan e Norton (2004b), para o acompanhamento desta perspectiva podemos nos basear nos seguintes indicadores: prontidão do capital humano, acesso por empregado ao sistema de gestão do conhecimento do cliente, *turnover* do pessoal-chave, índice de capacitação, índice de pesquisa de clima.

4.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* traduz a hipótese da estratégia.

Cada indicador torna-se parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que realiza a conexão entre os resultados almejados da estratégia e os vetores que induzirão a essas consequências. Dessa forma, os clientes podem acompanhar o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis e, por conseguinte, em resultados financeiros (KAPLAN e NORTON, 2001).

Em uma relação de causa e efeito, os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros. O topo evidencia que os resultados financeiros só serão atingidos com clientes-alvo satisfeitos (KAPLAN e NORTON, 2004b).

Porém, a estratégia não se constitui um processo gerencial isolado: é parte de um processo contínuo que tem início com a missão da organização, devendo ser traduzida para que as ações individuais a ela possam se alinhar. Cabe ao sistema gerencial assegurar a eficácia dessa tradução, pois a estratégia é apenas um dos passos dessa lógica contínua que movimenta a organização, partindo da declaração de missão tanto para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação, quanto para os da retaguarda de apoio dos escritórios (KAPLAN e NORTON, 2004b).

Kaplan e Norton (2004b) defendem que é necessário dispor de meios adequados para posicionar esse modelo em relação a outros processos gerenciais e isso se dá através da criação de uma arquitetura consistente para a descrição da estratégia.

A Figura 5 propõe uma visão de estratégia cuja eficácia pode ser comprovada na prática. A missão, razão de ser da organização, representa o ponto de partida ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla. A missão e seus respectivos valores essenciais são bastante estáveis no tempo (KAPLAN e NORTON, 2001).

A visão da organização traça o caminho futuro da sua trajetória e auxilia os indivíduos a compreender como e por que devem respaldar os esforços da organização. Além disso, determina o passo seguinte, deflagrando o movimento que tem início na estabilidade da missão e dos valores essenciais para desencadear o dinamismo da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001).

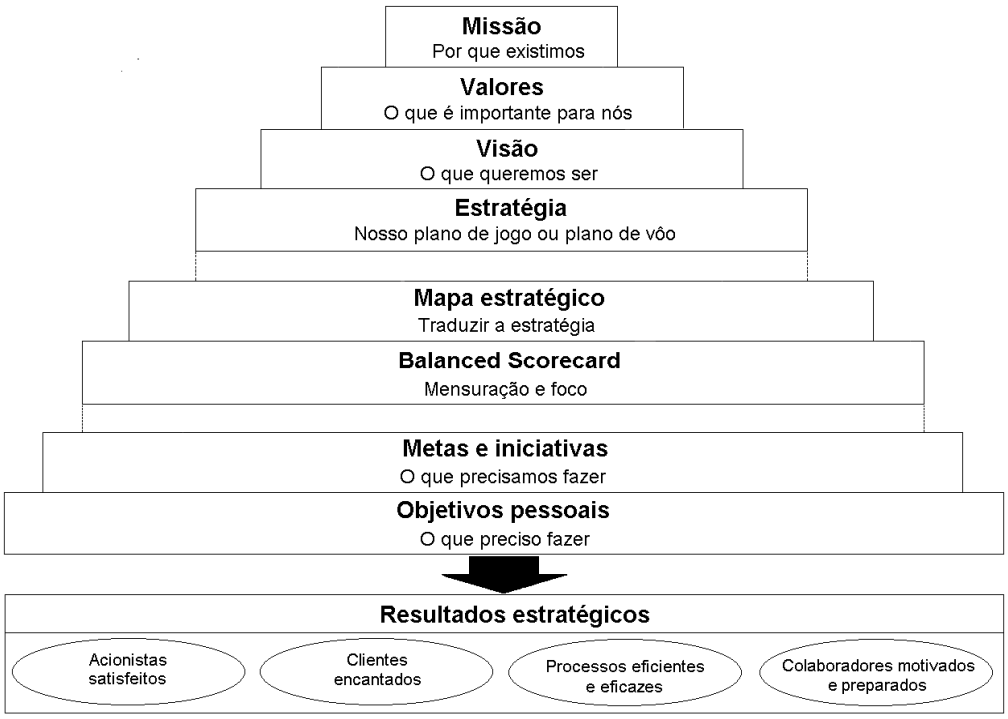

Figura 5 – Etapas do *Balanced* Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (2004b)

A arquitetura do *Balanced Scorecard* inicia de uma lógica do geral para o particular (*top-down*): parte dos resultados almejados, tanto os de natureza financeira quanto os referentes aos clientes, para, na sequência, se movimentar para a proposição de valor, para os processos de negócio e para a infraestrutura, que são os vetores de mudança. As hipóteses que irão definir a estratégia são criadas a partir da análise das relações entre os vetores e resultados almejados (KAPLAN e NORTON, 2001).

4.4 CASES E CRÍTICA

Desde a criação do *Balanced Scorecard* (BSC), vários cases foram desenvolvidos. A seguir, são descritos 2 cases que poderão auxiliar na construção do case em estudo, tanto na metodologia aplicada para a construção do BSC quanto em seu conteúdo. Da mesma forma, é importante observar as críticas ao processo e, com isto, atentar para detalhes importantes de sucesso e insucesso na implementação de um BSC nas organizações.

4.4.1 Case 1

O artigo “O *Balanced Scorecard* como Condutor do Processo de Alinhamento do Pensamento Estratégico no Banco Alfa”, apresentado no ENANPAD, pelos seus autores Edson Luiz Flores, Ana Cristina Fachinelli, Cintia Paes e Giacomello (2009) buscou verificar o quanto a adoção do BSC (*Balanced Scorecard*), na avaliação da gestão das unidades de negócio daquele Banco, contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização.

Foram selecionados três grupos de profissionais, com atuação na gestão das unidades de negócio da empresa na região de abrangência da Superintendência Regional da Serra Gaúcha, e aplicou uma pesquisa acerca do tema.

O primeiro grupo, com atuação no plano estratégico, era integrado pelo superintendente regional e pelos gerentes regionais. Integraram o segundo grupo os gerentes gerais das unidades de negócios, que atuam no plano tático da organização e, o terceiro grupo foi formado pelos gerentes de relacionamento que atuam no plano operacional da organização.

Para isso, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados (método de escalas multiitens). A partir da realidade da organização selecionada como campo de estudo, a escala foi sendo construída apoiando-se nos sete desafios estratégicos do Banco Alfa (período 2005-2015) e no seu alinhamento estratégico a partir da adoção do BSC e a consequente influência desta ferramenta no desempenho da instituição.

Assim, o estudo passou a contrapor as ações praticadas no presente (curto prazo) e os desafios estratégicos eleitos para desenhar a visão de futuro do Banco Alfa (longo prazo).

Finda a pesquisa, e mediante os aspectos analisados, confirmaram-se os benefícios da adoção do *Balanced Scorecard* no Banco Alfa, principalmente no que tange o objetivo geral proposto. Evidenciaram-se duas constatações quanto aos benefícios da adoção do BSC. A primeira revela que as médias dos três grupos gerenciais, de níveis hierárquicos e funcionais diferentes dentro da organização, indicaram valores muito próximos, configurando o alinhamento de pensamento dos

gestores do Banco (Regional Serra Gaúcha).

Em uma escala que variava de 0 a 5, a afirmação “concordo muito” obteve grau 4 na escala proposta na pesquisa. Assim, a segunda constatação considera que esses valores revelam que os três grupos de gestores analisados creem que as ações e estratégias executadas no presente se encontram alinhadas com os desafios estratégicos da organização.

O grupo considera que, ao desenvolverem uma escala para a aferição do alinhamento do pensamento estratégico nos vários níveis gerenciais do Banco Alfa, alcançaram um dos maiores ganhos com este estudo: puderam aferir o grau de alinhamento do pensamento estratégico nos seus diferentes níveis gerenciais, além de disponibilizar informações importantes para que os gestores estratégicos possam avaliar e aperfeiçoar o modelo de gestão da organização.

O modelo proposto pelo grupo de autores pode servir de base para o aperfeiçoamento de escalas adequadas, capazes de avaliar, também, em outras empresas, o grau de alinhamento do pensamento estratégico existente no cenário organizacional.

4.4.2 Case 2

Os ataques de 11 de setembro, a guerra contra o terrorismo e um sistema de informações ainda de 62 levaram o Exército dos EUA a buscar uma transformação que se traduzisse em flexibilidade organizacional, trazendo-lhe mais leveza e agilidade.

Esse foi o cenário para o ingresso do *Balanced Scorecard* nas Forças Armadas daquele país visando transformar sua força operacional e base institucional em uma força objetiva futura. Para isso, criou-se um novo sistema de relatórios chamado Sistema de Prontidão Estratégica (*Strategic Readiness System* – SRS), cujos pilares são o *Balanced Scorecard*. Seu objetivo era estabelecer uma visão completa da prontidão estratégica, capaz de informar os líderes acerca do potencial de atendimento e prontidão às necessidades do presente e do futuro.

Em razão da Missão, foi modificada a estrutura do mapa estratégico genérico para que pudesse refletir a organização do Exército. Foram preservadas, mas sob nomenclaturas diferentes, a perspectiva dos clientes, a perspectiva interna e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Os temas do mapa estratégico receberam ajustes a fim de captar as prioridades estratégicas do Exército:

Pessoas - o bem-estar das tropas e das suas famílias.

Prontidão constante - fundamental às necessidades imediatas da estratégia de defesa nacional.

Transformação - o esforço de mudança é a garantia da prevalência do Exército dos EUA no novo espaço de segurança.

Boas práticas de negócios - são os padrões que garantem eficiência e uso ótimo a todos os processos.

Competências essenciais - são as capacidades a serem mantidas quanto ao cumprimento das obrigações de defesa nacional.

Finalmente, garantia de recursos passou a significar a aquisição e o uso dos recursos necessários à execução de todas as atribuições já citadas.

O mapa estratégico:

- Perspectiva dos *stakeholders* - Assumiram o papel de importantes *stakeholders*, ou clientes, o povo americano, o presidente, o secretário de Defesa, o Congresso e os comandantes militares. Queriam forças bem treinadas e preparadas. Mas, para quê? Para qual nível de prontidão? E para que tipo de combate?

Algumas competências inquestionáveis foram identificadas: exigências de um grande teatro de guerra, demandas de vários cenários, apoio à preservação da paz, cooperação com os aliados e capacidade de resposta a desastres internos. Para que essas exigências fossem atendidas, era preciso que o Exército pudesse garantir seu nível de desempenho em cada uma dessas competências.

- Perspectiva dos processos internos - O desafio seria articular as relações entre a necessidade de prontidão presente/futuro. A meta seria converter o Exército na “Força Objetiva do Futuro”, mantendo as forças treinadas e prontas para as

missões do presente e do futuro. E, o *Balanced Scorecard* auxilia o monitoramento desses dois momentos: retarda a transformação (a fim de atender as exigências da prontidão no presente) e garante o progresso contínuo na execução do plano da campanha de transformação (faz concessões em relação à prontidão no presente). A perspectiva interna passa a ser o aumento da eficácia geral do Exército (execução de boas práticas de negócios).

- Perspectiva de aprendizado e crescimento - Aqui, o principal tema são pessoas e bem-estar. O Exército necessita criar um ambiente propício à prosperidade dos soldados (peças centrais do Exército) e de suas famílias. Assim, a vida no Exército deve estar impregnada pelos seus valores, além de constar em todos os níveis o foco no desenvolvimento de lideranças.

- Perspectiva dos recursos - Os fundamentos do mapa estratégico passam a ser a garantia dos recursos necessários para realizar a missão e satisfazer os *stakeholders* (fator crítico de sucesso). Além dos meios financeiros, os recursos abrangem pessoas, infraestrutura, instalações, instituições e tempo para a sua utilização. Cabe ao Exército dispor desses recursos com inteligência para o cumprimento da sua missão.

Este caso foi preparado por Laura Downing e Patrícia Bush, da *Balanced Scorecard Collaborative*, com a assistência de numerosos colegas do Exército dos EUA e, retirado do livro de Kaplan e Norton (2004b).

4.4.3 Crítica

Com o título "*Balanced Scorecard*: Uma Análise Crítica", o artigo escrito pelos autores Lesley Carina do Lago Attadia, Maria Estela Canevarolo e o Prof. Dr. Roberto Antônio Martins da UFSCar revela que algumas experiências têm demonstrado que o BSC não tem se concretizado como meio de alinhamento e comunicação da estratégia.

A existência de falhas na configuração do modelo, problemas na determinação das relações de causa-e-efeito e no estabelecimento das

perspectivas, além de dificuldade de implantação do modelo no chão de fábrica são alguns aspectos destacados pelos autores.

Em razão disso, em seu artigo, passam a fazer uma análise crítica do BSC a partir da identificação objetiva dos seus pontos fortes e fracos e que poderá servir de guia para as empresas que desejem implementar essa ferramenta.

Três fatores irão basear a construção da análise crítica do BSC com sucesso:

- Críticas conceituais (aspectos relacionados à concepção do BSC) - o fato do BSC ser criado em um contexto prescritivo, certamente o limita enquanto sistema de gestão de desempenho por restringir fatores ligados à visão descritiva como empreendedorismo, jogo do poder, influência da cultura, importância da liderança e o próprio lado emergente das estratégias.

- Críticas estruturais (aspectos relacionados à configuração do BSC) - são falhas encontradas principalmente nos elementos que compõem o modelo: perspectivas, balanceamento das medidas de desempenho, relacionamentos de causa-e-efeito e mapa estratégico.

- Críticas gerenciais - dizem respeito às falhas na gestão que impedem que a implementação do BSC se realize de forma efetiva.

Na literatura, não há um consenso entre os autores acerca do fato do BSC ser, realmente, um sistema de gestão de desempenho capaz de suportar a implementação estratégica.

Os autores do artigo destacam como pontos fortes:

- O BSC acompanha as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, empregando medidas de desempenho balanceadas e integradas a fim de monitorar o alcance dos objetivos estratégicos;

- Propõe a revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho para realizar mudanças;

- Enfatiza a importância da comunicação da estratégia a todos os níveis;

- Integra o sistema de medição de desempenho a outros sistemas da empresa, como o sistema de avaliação de desempenho operacional, o sistema de remuneração e o próprio orçamento empresarial.

Como pontos negativos, os autores observam:

- Falhas conceituais - o BSC, por ser concebido sob uma perspectiva prescritiva, pode “engessar” o modelo frente às estratégias emergentes;

- Falhas estruturais - dificuldades para definir medidas de desempenho não financeiras, para elaborar medidas de desempenho preditivas, para realizar a integração das perspectivas através da determinação das relações de causa-e-efeito e, também, para fazer uso do mapa estratégico;

- Falhas gerenciais - a alta administração e uma equipe multifuncional precisa apoiar, efetivamente, o processo de implementação do BSC comunicando e desdobrando-o vertical e horizontalmente a fim de integrá-lo a outros sistemas da organização (orçamento, avaliação de desempenho, remuneração).

Com essa crítica, não se pretende inviabilizar o BSC como sistema estratégico de gestão do desempenho: o objetivo é demonstrar que o modelo não está acabado, pronto. Na forma como se encontra, apenas necessita ser aprimorado para melhor atender as diferentes necessidades e contextos organizacionais.

5 METODOLOGIA

5.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo da metodologia é delinear de forma detalhada e exata toda a ação desenvolvida durante a elaboração de um projeto e desenvolvimento do trabalho de pesquisa: tipo de pesquisa, instrumentos utilizados, divisão do trabalho etc. Tomando por base procedimentos racionais e sistemáticos, a pesquisa envolve um conjunto de ações, que visam encontrar a solução para um problema. Realiza-se a pesquisa quando existe um problema e inexistem informações capazes de trazer-lhe solução (SILVA e MENEZES, 2001). Por isso, o presente trabalho pode ser considerado uma **pesquisa aplicada**, pois se levando em conta o método, objetiva gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos e com aplicação prática. Envolve, ainda, verdades e interesses locais.

Analisando os objetivos desta pesquisa, constatamos que se trata de uma **pesquisa exploratória**, pois objetiva proporcionar uma visão geral, acerca de determinado fato, de tipo aproximativo, gerando maior familiaridade com o problema. Envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevista não padronizada e estudo de caso (GIL, 2007).

Ao serem analisados os procedimentos técnicos empregados por esta, este trabalho pode ser definido como um **estudo de caso**, com entrevistas e observação participante, já que pretende entender um fenômeno da vida real em profundidade (YIN, 2010). Segundo Gil (2007) o estudo de caso dedica-se ao estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, buscando o seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

Esta pesquisa se realizou em **três etapas**. A primeira etapa constituiu-se na busca de um referencial conceitual com o detalhamento do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard* a ser aplicado no cenário em estudo. A segunda etapa coletou os dados a partir de entrevistas semiestruturadas e de fichas com anotações da autora, colhidas ao longo de sua participação nas reuniões de planejamento da empresa. A terceira etapa constituiu-se da análise dos dados e

proposição do modelo de Planejamento Estratégico utilizando a metodologia *Balanced Scorecard*, através da qual pôde ser gerado um conjunto de indicadores de desempenho para monitoramento dos objetivos estratégicos estabelecidos.

5.2 COLETA DOS DADOS

A **coleta de dados** utilizará duas técnicas: entrevistas e observação participante. De acordo com Yin (2010), ao trabalharmos com entrevistas, observações e documentos, temos um estudo de caso cuja característica principal reside na capacidade de lidar com uma ampla gama de evidências.

Yin (2010) classifica as **entrevistas** em três tipos: entrevistas estruturadas, entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas. Esta pesquisa utilizou o tipo semiestruturado.

As entrevistas abertas e semiestruturadas apresentaram elasticidade variável quanto à sua duração, ocorrendo em diferentes ocasiões, o que permitiu aplicar uma cobertura mais profunda acerca de alguns assuntos mais pertinentes ao tema em desenvolvimento (BONI e QUARESMA, 2005).

O **instrumento de pesquisa** para as entrevistas semiestruturadas foi construído a partir de perguntas abertas e fechadas, durante as quais os sócios discorreram sobre o tema deste trabalho. As questões foram previamente definidas, encontrando-se o seu roteiro no Anexo A deste estudo.

As entrevistas ocorreram em um contexto de conversa informal, durante a qual os entrevistados sentiram-se à vontade para expor seus receios, dúvidas e expectativas futuras frente ao novo rumo que pretendem dar à organização. Dessa forma, a obtenção das respostas ocorreu de forma natural e espontânea possibilitando um clima de maior abertura.

Temas complexos e delicados puderam ser tratados com leveza, facilitando a abordagem de assuntos que evolviam posturas quanto aos significados pessoais de suas atitudes frente à maneira com que conduziam a administração da sua empresa e que terminam por determinar seus comportamentos (BONI e QUARESMA, 2005).

Nos momentos em que o assunto tomava rumos paralelos ou fora do contexto analisado, a discussão era conduzida novamente para o assunto foco principal da pesquisa, conseguindo-se, assim, um direcionamento maior para o tema, e o atingimento dos objetivos desejados (BONI e QUARESMA, 2005).

No momento das entrevistas, também foram feitas perguntas adicionais para elucidar ou esclarecer questões que envolvessem maior dificuldade de entendimento por parte dos sócios proprietários. O Quadro 1 identifica o perfil dos entrevistados.

ENTREVISTADO	CARGO	ESCOLARIDADE	FAIXA ETÁRIA
Sócio 1	Diretor Comercial	Superior completo – Eng. Mecânico (sócio majoritário)	30-35 anos
Sócio 2	Diretor de Aplicação	Ensino Técnico – téc. Eletrônica (sócio minoritário)	30-35 anos
Última reunião	Funcionários (05 funcionários)	2 Funcionários com Superior completo – 1 eng. Mecatrônico e 1 adm. de Empresas 3 Funcionários com Ensino Técnico – 2 téc. Em Programação e 1 téc. Mecatrônico	25 – 32 anos

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados
Fonte: Elaborado pelo Autor

Yin (2010) define **observação participante** como: "(...) uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir vários papéis na situação de estudo de caso e participar realmente dos eventos sendo estudados".

A observação participante se deu, nesta pesquisa, com a presença da pesquisadora nas reuniões de Planejamento Estratégico, tendo sido utilizadas

anotações e atas de reuniões (documentos) como parte da técnica de coleta de dados.

Consta, no Anexo B deste estudo, um exemplo de uma ata de reunião da equipe diretiva dessa empresa.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A **análise dos dados** coletados foi realizada a partir das respostas às entrevistas, das anotações nas reuniões (observação participante), dos documentos e textos contendo a descrições sistemáticas de itens qualitativos ou quantitativos.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo que permite a compreensão dos significados e a construção de uma nova estratégia de ação. Segundo Moraes (1999), essa técnica pertence a uma busca teórica e prática, com um especial emprego no campo das investigações sociais. Mais que uma simples técnica de análise de dados, oportuniza uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

Ao buscar convergir as respostas das entrevistas e os dados de anotações, a análise de conteúdo teve como resposta final o plano estratégico bem como o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) com as iniciativas relacionadas a cada objetivo, além do delineamento do painel de indicadores, a fim de que se possa dar início ao monitoramento da implementação dos objetivos.

6 O ESTUDO DE CASO

Encontra-se, neste capítulo, a aplicação prática das referências teóricas até aqui desenvolvidas através da análise de caso de uma empresa da área de automação industrial. Esta análise se encontra dividida em duas partes. Na primeira, são apresentados o histórico da empresa, sua área de atuação, seu organograma e os principais parâmetros empregados para a geração dos resultados. Na sequência, são descritos e analisados os resultados encontrados.

6.1 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa *RAD - Automação Industrial* deu início às suas atividades no ano de 2005. Fundada por experientes profissionais com práticas em projetos elétricos e de automação industrial, atua nos segmentos Metal-Mecânico, Automotivo, Alimentício, Agroindustrial, Eletrônico e Petroquímico. Por ser atuante nas áreas de elétrica, hidráulica, pneumática, softwares de automação e montagens industriais, possibilita fornecer a seus clientes, de forma eficiente e com a mais completa otimização de recursos, a solução completa às suas mais diferentes necessidades.

A empresa localiza-se em Canoas, Rio Grande do Sul, e nela são comercializados:

- Produtos para Automação Industrial: Disjuntores, contatores e relés, botões de comando, fonte de alimentação CC, inversores de frequência, CLP's (Controladores Lógicos Programáveis) & IHM´s (Interface Homem-Máquina), sensores e encoder's;

- Produtos para Automação Residencial: Minuteiras, módulos de automação, relés, temporizadores – timers e módulos de comunicação GSM (*Groupe Special Mobile)*;

- Softwares baseados na tecnologia Scada: Software para controle e gerenciamento de estações de montagem.

Contando com uma equipe formada por um engenheiro de controle e automação e técnicos qualificados, a empresa apresenta soluções nas seguintes áreas: *(i)* desenvolvimento de conceitos e de estudos de viabilidade técnico-econômica e especificação para sistemas de automação de máquinas, de processos e de linhas industriais; *(ii) desenvolvimento* de sistemas *Poka-Yoke* em linhas de montagem; *(iii) p*rojetos elétricos, pneumáticos e de instrumentação; *(iv) s*egurança para máquinas e processos industriais; *(v) c*onfiguração e programação de CLPs, IHMs, Supervisórios, Servo Motores e Redes Industriais; *(vi)* inspeção e testes de produtos manufaturados; *(vii) m*anutenções, modificações ou atualizações tecnológicas de máquinas e sistemas; *(viii)* identificação e rastreabilidade de produtos e componentes; *(ix) r*obótica; *(x)* instalações elétricas e pneumáticas de máquinas e equipamentos; *(xi) c*olocação em funcionamento de máquinas e sistemas (*Try-out* e *Startup*); *(xii) m*anutenção, melhorias e atualizações tecnológicas de máquinas e sistemas; *(xiii) e*laboração de "*As Built*", revisão de documentação técnica de máquinas e unidades industriais conforme a construção, considerando-se todas as alterações ocorridas durante a fase de montagem, bem como alterações realizadas posteriormente.

Colegas de trabalho em uma empresa fabricante de máquinas, os dois sócios fundadores (entrevistados), ante a perspectiva de perderem seus empregos devido a uma grave crise financeira, durante a qual muitos funcionários foram demitidos, decidiram deixar o emprego e criar seu próprio negócio. O sócio 1 (entrevistado) declarou sobre sua visão da empresa: "*Vemos a empresa como uma extensão de nossa casa. Mais que nossa fonte de renda, é a realização de um sonho. Sempre pensamos em ter nosso próprio negócio*".

Como primeiro passo, os sócios (entrevistados) procuraram ajuda junto ao SENAI/RS (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul) a fim de obter conhecimento. Assim, dentro de pouco tempo, deram início ao seu trabalho.

A empresa conta com sete funcionários, a saber: um engenheiro mecânico, um técnico em eletrônica, um engenheiro em mecatrônica, dois técnicos em programação, um técnico em mecatrônica e um administrador de empresas. É composta pelos setores: comercial, de aplicação, de programação, técnico e administrativo.

Sua estrutura constitui-se dos seguintes setores: Setor Comercial que é responsável pelas visitas aos clientes, pela elaboração de propostas técnicas, pela definição do plano de precificação e pela negociação para compra de equipamentos e insumos; Setor de Aplicação que tem por função a visita aos clientes, a elaboração do escopo do projeto, o gerenciamento da equipe de programadores e o startup de máquinas; Setor de Programação, responsável pela programação de supervisórios, programação de CLP's e IHM's, pelo startup de máquinas que é dado pelo setor de Tecnologia da Informação; Setor Técnico de Tecnologia de Informação que é responsável pela execução de projetos elétricos, dos projetos de segurança das máquinas, a programação de CLP's e IHM's, o startup de máquinas, a emissão de laudos técnicos, a montagem de painéis elétricos, a instalação elétrica no local proposto pelo cliente e a inovação; e, por fim, o setor administrativo que é responsável pelo controle de estoque, pela qualificação de fornecedores, pela realização de orçamentos de produtos e materiais, pelo controle de custos e financeiro, pela análise/melhoria do processo produtivo e do planejamento estratégico.

Na Figura 6, podemos observar o organograma da empresa.

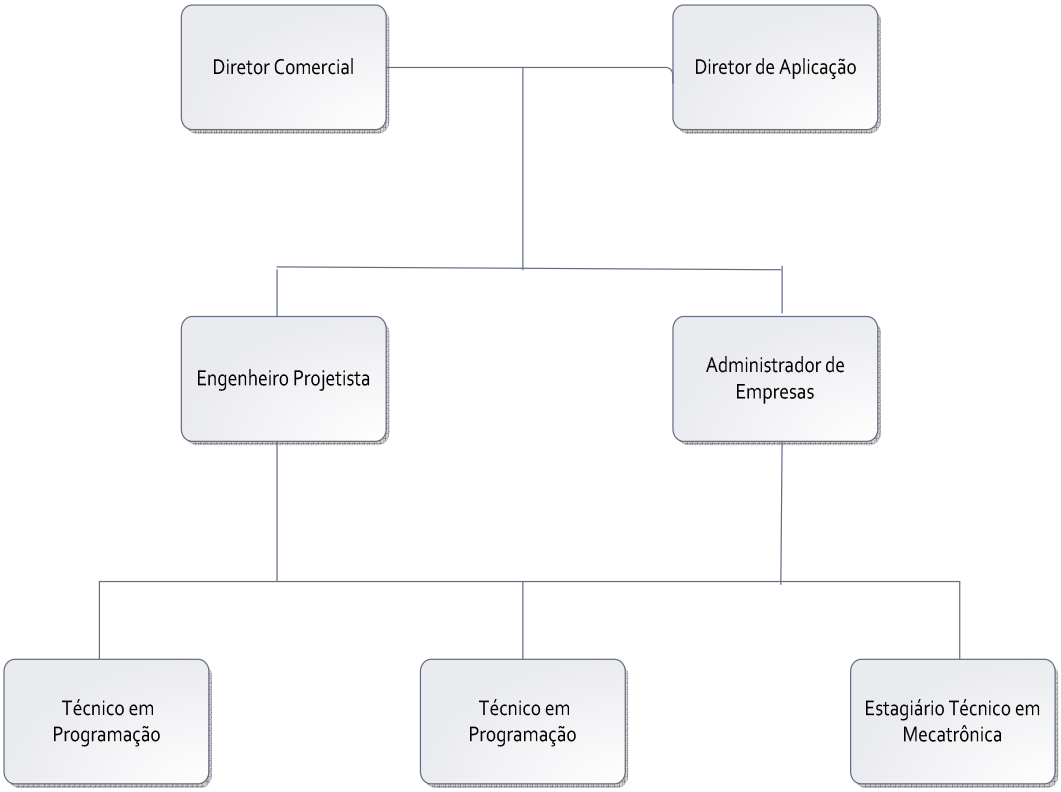

Figura 6 – Organograma da Empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

O processo produtivo funciona da seguinte forma: empresas com linha de produção encomendam a automação dos processos produtivos e a *RAD Automação Industrial* desenvolve o produto conforme a necessidade de cada cliente, montando os painéis e programando os softwares de acordo com as especificações e demanda exigidas.

O setor administrativo é composto por um administrador de empresas e pelos dois sócios pelos quais é supervisionado. Este setor é responsável pelo controle de estoque, registrando as entradas e saídas de mercadorias em uma planilha Excel®. Após o recebimento e conferência da quantidade e conformidade das mercadorias, realiza-se a armazenagem. Em seguida, ocorre a atualização da planilha Excel®.

A qualificação de fornecedores e o monitoramento do desempenho dos mesmos realizam-se da seguinte forma: na planilha Excel®, dispõe-se a lista de fornecedores da empresa os quais são avaliados de acordo com os requisitos de qualidade, flexibilidade, prazo de entrega e preço, além da data em que foi realizada a entrega. Caso todos os requisitos tenham sido atendidos, preenche-se a coluna com a cor verde. Caso o atendimento tenha sido parcial, preenche-se com a cor amarela. Se a maioria dos requisitos não for atendida, utiliza-se a cor vermelha e a empresa fornecedora receberá a reclamação e o pedido de melhoria: duas amarelas seguidas representam uma vermelha e, com três vermelhas seguidas ocorre a interrupção da relação com o fornecedor.

O orçamento de produtos e materiais realiza-se através da cotação de preços de, no mínimo, três possíveis fornecedores. O controle de custos é realizado constantemente, na empresa, visando o corte de custos e gastos desnecessários, que não agreguem valor. Na análise/melhoria do processo produtivo é utilizado o ciclo PDCA (Planejar-Executar-Verificar-Ajustar). Este setor será o responsável pelo planejamento estratégico que está sendo desenvolvido.

6.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa não possui um Planejamento Estratégico e, atualmente, está dando início à entrada em um novo nicho de mercado que é a automação

residencial, passando a desenvolver projetos de acordo com as exigências e necessidades de cada cliente. A empresa está buscando, também, o desenvolvimento de novos produtos. Assim, a busca pela expansão no mercado levou os sócios (entrevistados) à percepção da necessidade de definir a situação futura da empresa em longo prazo, ou seja, estabelecer uma nova visão. O sócio 1 (entrevistado) explica: "*Na verdade não possuímos plano estratégico propriamente dito. Ao final de cada ano nos reunimos para traçar as metas para o próximo ano. Também traçamos algumas estratégias para alcançar estes objetivos. Talvez seja o momento de nos profissionalizarmos mais neste sentido*".

Para realizar o orçamento dos serviços solicitados, os proprietários da *RAD* utilizam uma planilha simples, onde irão constar todos os materiais a serem empregados no projeto. Nessa planilha, já se encontram previamente listados os preços de custo desses materiais, sendo preciso apenas estimar o valor da mão-de-obra a ser executada.

Também fazem uso de uma planilha onde são anotados os valores orçados e os valores efetivamente gastos na implementação de cada projeto, procurando, dessa forma, monitorar aqueles que resultaram em lucro ou prejuízo. O sócio 2 (entrevistado) assim resume esse processo: "*Possuímos planilhas de controle onde registramos todas nossas receitas, despesas, etc. De uma forma muito direta e simplificada*."

O cadastro de clientes é realizado através de uma planilha Excel® constando os seguintes dados: nome da empresa, e-mail, telefone e nome do contato.

O controle de estoque também se processa via planilhas de Excel® em razão de não possuírem, ainda, um software propriamente destinado a essa finalidade.

Em 2011, a empresa obteve um alto crescimento econômico e de mercado. Frente a isso, seus sócios (entrevistados) perceberam a necessidade de ter um planejamento estratégico que viesse proporcionar maior segurança às suas ações; porém, não possuíam conhecimento acerca da sua elaboração.

Somente a partir do segundo semestre de 2012, passou a ser construído o planejamento estratégico da empresa que, em conformidade com o exposto pelo autor Djalma Oliveira (2005), foi dividido em quatro grandes áreas para sua

elaboração e implementação: *(i)* diagnóstico estratégico, *(ii)* missão e propósito da empresa, *(iii)* instrumentos prescritivos e quantitativos e *(iv)* controle e avaliação.

7 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BSC PROPOSTO

Este capítulo procura descrever as etapas do desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico aplicado em uma pequena empresa de serviços de automação industrial, bem como o processo de construção do seu BSC. Através desta prática, foi possível relacionar os principais fatores críticos que respondem pelo sucesso e pela sustentabilidade financeira da empresa em questão.

7.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a construção do Planejamento Estratégico, foram realizadas seis reuniões, com duração de 1 hora e meia cada, juntamente com uma análise de mercado envolvendo o sócio 1 (entrevistado) e o sócio 2 (entrevistado). A primeira reunião contou apenas com a presença do sócio 1 (entrevistado). Nas demais entrevistas restantes, o sócio 1 e o sócio 2 se fizeram presentes. Cabe destacar que, participaram da última reunião todos os funcionários da empresa a fim de que fossem estabelecidas metas atingíveis.

A primeira reunião teve como objetivo conhecer toda a estrutura da empresa e seu funcionamento. Nessa oportunidade, foi possível verificar como era realizado o planejamento da empresa, o perfil dos funcionários, o posicionamento no mercado, para onde os sócios pretendiam conduzir a empresa, etc.

Na sequência, ocorreram mais quatro reuniões com os sócios. A segunda reunião teve por finalidade o debate e análise da missão e visão da empresa para verificar se estão de acordo com as premissas traçadas. No terceiro encontro foram realizadas as entrevistas individuais com os dois sócios para que respondessem às perguntas do questionário (Anexo A).

Após, houve um *brainstorming* onde ocorreu a análise SWOT, ou seja, foram definidos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, identificadas suas ameaças e oportunidades. Esse encontro teve duas horas de duração.

A análise de mercado foi importante para a identificação do posicionamento da empresa nesse contexto e para a realização de um estudo comparativo entre os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e da sua concorrência. O cruzamento entre os dados de oportunidades e fraquezas trouxe as bases para as modificações necessárias a serem implantadas no ambiente interno, de modo a poder melhor aproveitar essas oportunidades. Já o cruzamento de dados entre ameaças e forças evidenciou a possibilidade de se investir na modificação do ambiente: apesar de não se tratar de uma meta de fácil atingimento, será preciso interferir no ambiente de modo a torná-lo favorável à empresa.

Na quarta reunião, foi preparada uma relação preliminar dos objetivos estratégicos. Os objetivos redundantes e repetidos foram agrupados. Após, cada objetivo foi classificado dentro das perspectivas do BSC. A validação do BSC ocorreu na quinta reunião.

E, por fim, na última reunião que contou com a presença de todos os funcionários da empresa e de seus sócios foram discutidas e traçadas as metas necessárias à implantação efetiva do BSC construído.

A seguir, encontram-se as descrições de todas as fases do processo de Planejamento Estratégico ao longo das atividades de campo desta pesquisa, em conformidade com a fundamentação conceitual realizada anteriormente, o que permitiu a obtenção dos elementos para a criação do BSC.

Fase I: Diagnóstico estratégico

A avaliação crítica dos ambientes interno e externo permitiu traçar estratégias para o alcance dos objetivos, em conformidade com os autores Djalma Oliveira (2005), Michael Hitt *at al* (2008) e Roger Born (2007) que defendem ser fundamental que a fase do diagnóstico estratégico - envolvendo a visão, os valores, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes – seja realista, completa e impessoal, tudo isso para evitar que possíveis problemas futuros venham comprometer o desenvolvimento e a implantação do planejamento estratégico.

Neste estudo de caso, foi realizada primeiramente uma análise de mercado que permitiu determinar melhor os pontos a analisar dos ambientes externos e

internos, permitindo a criação da matriz SWOT. A seguir, são descritas as análises de cada ponto desta fase.

Análise de Mercado: As três primeiras entrevistas, com a presença dos dois sócios, ofereceu o embasamento necessário para a análise de mercado. A partir dessa análise, os sócios puderam avaliar o mercado de automação industrial, definir a missão e o posicionamento da empresa, seus diferenciais frente aos seus concorrentes, além de identificar clientes potenciais. Com isso, foi possível desenhar as competências competitivas da empresa. A análise de mercado foi essencial para que ficasse estabelecido o direcionamento do foco dos negócios na organização. Nesta etapa, também foram verificados os principais pontos fortes e fracos dos concorrentes. De modo geral, como pontos fracos evidenciam falta de profissionalismo ao deixarem de cumprir datas de entregas dos trabalhos. Também houve reclamações quanto a abandono de projetos sem comunicação prévia ao contratante. Como ponto positivo, apresentam a vantagem possuírem uma maior estrutura o que possibilita que venham a assumir projetos maiores.

Os resultados da análise de mercado conduziram a dinâmica do trabalho à etapa seguinte, ou seja, a realização da análise SWOT.

A análise do ambiente interno foi desenvolvida mediante comparações entre a *RAD* e seus concorrentes, permitindo chegar à seguinte avaliação do ambiente quanto aos seus **pontos fortes**:

- Flexibilidade na Produção – a empresa absorve com rapidez e facilidade as mudanças nos tipos de produtos e serviços;
- Atendimento personalizado aos clientes - a empresa vai até seu cliente e/ou o recebe buscando apresentar seu ambiente de trabalho, destacando os valores e o compromisso dos seus funcionários em se identificar com as necessidades e exigências do seu cliente;
- Prazo de entrega confiável – prioriza-se a entrega do produto ou serviço antes do prazo acordado entre empresa e cliente: salvo casos especiais, não é tolerado atraso na entrega. A empresa estabelece multa por dia de atraso para firmar, junto aos clientes, seu compromisso de cumprir com seus prazos de entrega;

- Alto poder de diferenciação – a empresa conta com técnicos e engenheiro com formação e competência necessárias ao desenvolvimento de produtos que venham suprir a necessidade apresentada pelo cliente;

- Envolvimento do pessoal interno com a empresa – a empresa busca a satisfação de seus funcionários através de práticas de valorização que conduzam ao respeito de ideias, sugestões e/ou críticas recebidas.

Ao ser avaliado o ambiente externo, foram levados em conta fatores diversos como: atual situação econômica, tecnologias, entre outras. Assim, foi possível identificar oportunidades e ameaças.

Como **pontos fracos** foram identificados:

- Marketing – a empresa tem verba limitada para investir com mais agressividade em marketing. Os sócios visitam empresas para divulgar a *RAD* e contam muito com a divulgação direta cliente a cliente;

- Pouco tempo de atuação no mercado – a empresa tem apenas cinco anos de existência. Por isso, ainda precisa solidificar a sua marca no mercado;

- Baixa disponibilidade de profissionais – A *RAD* conta com uma verba limitada para manter salários e isso dificulta contratar em maior número. Assim, deixa de aceitar a encomenda de produtos e serviços muitas vezes por falta de funcionários;

- Orçamento reduzido – como se encontra em fase inicial de produção, não há uma alta receita.

No intuito de reforçar os pontos fortes e fracos resultantes a partir da análise dos dados coletados, vale destacar a declaração do sócio 1 (entrevistado): "*A concorrência é acirrada neste segmento. Existem empresas de vários portes no mercado. Empresas de grande porte tendem a pegar projetos maiores, que exigem grande aporte de capital. Quando concorremos com essas empresas, na maioria das vezes, não ganhamos o projeto, pois ainda não possuímos grande capital de giro para bancar os custos exigidos. A desvantagem destas empresas é que possuem um grande custo fixo. Para manter suas estruturas, tendem a elevar o preço de seus serviços. Isto nos favorece muito pelo fato de termos mantido nossa*

estrutura enxuta até o momento. Existem empresas muito profissionais e outras extremamente amadoras. Empresas pouco profissionais não nos preocupam. Conhecemos empresas de porte médio, com boa estrutura, mas que não prestam bons serviços. Essas têm seus dias contados. Enquadramo-nos na categoria das empresas de pequeno porte, porém extremamente profissionais".

As **oportunidades** identificadas foram as seguintes:

- Mercado de automação residencial – o mercado de tecnologia cresceu bastante nos últimos anos, em razão dos consumidores, cada vez mais, estarem priorizando a tecnologia. A automação residencial procura atender os aspectos tecnológicos que possam trazer conforto, economia e segurança ao usuário;
- Expansão da economia brasileira – a economia "aquecida" representa uma expansão e/ou melhorias das empresas que são os principais clientes da *RAD* atualmente;
- Maior investimento em marketing e aperfeiçoamento de imagem – a empresa, visando expandir-se, buscará aperfeiçoar e solidificar a sua imagem no mercado. Com isso, aumentará os investimentos em campanhas de marketing;
- Possibilidade de captação de novos clientes – para a empresa há uma vasta quantia de mercado a ser explorada.

Buscando suporte para as oportunidades resultantes a partir da análise dos dados coletados, vale destacar a declaração do sócio 1 (entrevistado) quando explicou que houve uma mudança no enfoque da empresa: "*O enfoque inicial da empresa era atuar na área de automação industrial, na qual possuíamos know-how, mas com o passar do tempo decidimos diversificar e entrar no ramo de automação residencial. Há muitas empresas atuando em automação industrial, a competitividade é enorme. Já na área residencial a concorrência não é tão acirrada e a demanda é crescente*".

Além disto, houve consenso comum entre os sócios (entrevistados) quanto as boas perspectivas para o mercado de automação industrial ao concordarem que: "*O mercado é promissor. Automação é uma tendência irreversível. As empresas*

enxergam nela uma alternativa para aumento de eficiência e ganho de competitividade, dois requisitos fundamentais para se manter no mercado. Sobretudo, se essas empresas concorrem com produtos importados".

As **ameaças** identificadas foram:

- Novos entrantes – a entrada de novas empresas que exploram o mesmo nicho representa aumento de concorrência e redução da possibilidade de oferta;
- Instabilidade econômica do país – crises econômicas, a alta de juros e a reincidência da inflação são alguns dos fatores que desaceleram o crescimento da economia e afetam o poder aquisitivo de empresas e consumidores;
- Crescimento de empresas concorrentes – o surgimento de novos concorrentes pode atrapalhar o planejamento de aumentar o *market share* da empresa;
- Alta carga tributária vigente no país – os altos tributos oneram o caixa dificultando a minimização de custos e despesas e, assim, a maximização dos lucros.

O passo seguinte desta fase compreendeu o desenho da matriz SWOT e aprovação da mesma pelos sócios (entrevistados), conforme demonstrado no Quadro 2.

	PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
AMBIENTE INTERNO	Flexibilidade na produção; Atendimento personalizado aos clientes; Prazo de entrega confiável; Alto poder de diferenciação; Envolvimento do pessoal interno com a empresa.	Pouco investimento em Marketing; Pouco tempo no mercado; Baixa disponibilidade no número de profissionais; Orçamento reduzido.
	OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
AMBIENTE EXTERNO	Mercado de automação residencial; Expansão da economia brasileira; Maior investimento em marketing e aperfeiçoamento de imagem; Possibilidade de captação de novos clientes.	Novos entrantes; Instabilidade econômica do país; Crescimento de empresas concorrentes; Alta carga tributária.

Quadro 2 – Matriz SWOT
Fonte: Elaborado pelo Autor

Fase II: Determinação da missão, visão e estratégias

Diante desses novos propósitos, foi necessário realizar a readequação da missão da *RAD* e submetê-la, mais tarde, à aprovação dos seus sócios (entrevistados) ficando assim definida: “A *RAD - Automação Industrial* tem por missão: desenvolver, produzir, comercializar e aprimorar produtos e serviços voltados à automação industrial e residencial, visando à satisfação de seus clientes e à busca pela excelência”.

Assim como Thompson e Strickland (2000), Born (2007) defende a ideia de que a missão deverá apresentar padrões de clareza capazes de expressar a identidade da empresa. O papel da missão deverá ser o de revelar qual seu papel frente aos diferentes públicos (*stakeholders*) com os quais estabelece uma relação.

Através do levantamento do portfólio de clientes da empresa, verificou-se a existência de 15 clientes fixos, os quais frequentemente vêm solicitando algum produto e/ou serviço. Também foram identificados cinco concorrentes diretos da *RAD* a disputar a mesma região e nicho de mercado.

Até então, a empresa ainda não possuía uma visão da sua atividade. Assim, anterior ao processo de definição dos objetivos da empresa, foi definida sua visão em atividade conjunta entre os sócios (entrevistados), ficando assim definida: “Em decorrência do profissionalismo com que exerce suas funções, tornar a *RAD* reconhecida na região em que atua como a melhor empresa fornecedora de produtos e serviços de automação residencial e industrial, sempre primando pela inovação e qualidade”.

Tendo por base as definições de Djalma Oliveira (2005), conclui-se que a empresa em estudo emprega uma estratégia de desenvolvimento, uma vez que seus sócios desenvolvem seu trabalho tendo em vista novos mercados e clientes e a busca pela oferta de novas tecnologias.

Os sócios (entrevistados) também buscam o desenvolvimento de mercado, pois empregam uma política que visa à ampliação da venda de seus produtos em novos mercados.

Além disso, fazem uso do desenvolvimento de produtos ou serviços, uma vez que seus sócios (entrevistados) visam ao aumento das vendas da sua empresa

através do desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços ofertados aos seus mercados atuais.

Ainda, os sócios (entrevistados) buscam constantemente novas características para seus produtos/serviços, ampliando seus modelos, ao mesmo tempo em que pretendem ofertar inovações na sua área de atuação.

A opção pela estratégia competitiva de **diferenciação** faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A importância da diferenciação se dá pela variedade dos clientes da empresa, conforme afirma o sócio 2 (entrevistado): "*Nossos clientes atuam em diversos segmentos, mas os principais são do ramo automotivo, metal mecânico e fabricantes de máquinas*".

Fase III: Estabelecimento dos objetivos estratégicos e metas

O próximo passo foi estabelecer os objetivos estratégicos e as metas a serem alcançadas, pois segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), a finalidade de definir objetivos é converter a declaração geral da missão em objetivos de desempenho específicos, capazes de medir o progresso da organização. Para Djalma Oliveira (2005) definir metas envolve trabalhar com passos ou etapas, quantificados com os prazos necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para a definição dos objetivos, foi realizada uma reunião entre os sócios (entrevistados) e seus funcionários, ficando definidos seis objetivos estratégicos para o horizonte dos próximos quatro anos, quais sejam: *(i)* aumentar o faturamento líquido da empresa; *(ii) a*umentar a participação (*market share*) no mercado; *(iii)* assegurar a fidelidade do cliente; *(iv)* captar novos clientes*; (v)* diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação; *(vi) b*uscar a qualidade dos produtos e serviços; *(vii)* melhorar os processos de acompanhamento orçamentário; *(viii)* melhorar a segurança de informação; *(ix)* incentivar funcionários; *(x)* alinhar culturas e estratégias e *(xi)* estabelecer preços competitivos.

O sócio 1 (entrevistado) acredita que uma forma de aumentar o *market share* da empresa é estimular a confiabilidade da clientela: "*Como em qualquer ramo, um dos principais requisitos é a confiabilidade. Buscamos sempre a excelência em tudo que fazemos para não perdermos o que já foi conquistado. Muitas vezes conquistamos novos clientes através de indicações de quem já é ou foi cliente. Acreditamos que nosso nome é o nosso maior patrimônio*".

Em outro momento, em reunião entre os sócios (entrevistados) da empresa e equipe, foram discutidas as metas a serem perseguidas para cada objetivo estratégico, nos próximos quatro anos (2013-2017). As metas são o caminho para viabilizar determinado resultado. Ficou estabelecido que a empresa buscará aumentar o seu faturamento líquido em 10% em cada ano. Quanto ao *market share*, a empresa buscará um aumento de 10% no 1º e no 2º ano, 12% no 3º e 15% no último ano.

De acordo com suas palavras, o sócio 1 (entrevistado) e o sócio 2 (entrevistado) possuem expectativas positivas para os próximos 4 anos: "*Esperamos estar mais bem posicionados no mercado, com um volume de serviço maior e, consequentemente, com uma equipe maior. Também nos vemos executando projetos de maior porte*".

O objetivo de diversificação do portfólio de produtos e serviços e a proposta de inovação farão com que a empresa lance quatro novos produtos e/ou serviços nos próximos quatro anos, tornando-se prioritária essa inovação.

A empresa procurará assegurar a fidelidade de seus clientes, tendo como meta fidelizar, nos três próximos anos, 85% dos seus clientes e, no último ano, buscará alcançar uma fidelização de clientela na ordem de 90%.

Ao mesmo tempo, buscará captar novos clientes tendo por meta aumentar o portfólio de clientes em 05% no 1º ano, buscando elevar esse índice em 08% nos dois próximos anos, chegando a atingir 12% no último ano.

A empresa buscará obter no primeiro ano 90% de seus produtos e/ou serviços em conformidade. Já no segundo ano terá como meta 92% de seus produtos e/ou serviços dentro da conformidade. No último ano, a empresa buscará atingir 95% de seus produtos e/ou serviços dentro da conformidade.

O estabelecimento das metas foi uma tarefa especialmente difícil em razão da empresa não apresentar dados históricos. Porém, apesar dessa dificuldade, é imprescindível estipular as metas para que a empresa saiba para onde seus esforços devem ser dirigidos. O Quadro 3 apresenta os objetivos e metas resultantes, classificados em 4 anos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS			
	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Aumentar o faturamento líquido da empresa	10%	10%	10%	10%
Aumentar a participação (*Market Share*) no mercado	10%	10%	12%	15%
Diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação	1	1	1	1
Assegurar a fidelidade do cliente	85%	85%	85%	90%
Captar clientes	05%	08%	08%	12%
Buscar a qualidade dos produtos e serviços	90%	92%	93%	95%
Melhorar a segurança de informação	Todo sistema de informação seguro			
Incentivar funcionários	100% dos funcionários satisfeitos Aumentar em 10% a remuneração variável 20% das horas mensais dedicados em treinamentos			
Alinhar culturas e estratégias	100% de seus funcionários conhecendo a cultura e o PE			
Melhorar os processos de acompanhamento orçamentário	Ter um eficiente planejamento e acompanhamento orçamentário			
Oferecer preços competitivos	Preços dentro da média de mercado			

Quadro 3 – Objetivos Estratégicos e Metas
Fonte: Elaborado pelo Autor

Fase IV: Controle e Avaliação

Por fim, foi realizada a formulação de programas de controle e implementação, definindo a periodicidade com que ocorrerão as revisões dos

objetivos estratégicos e, a realização de ajustes, se necessário, e quais profissionais ficarão responsáveis por executar essas ações (Quadro 4), pois conforme Oliveira (2005), esse é o momento de verificar de que forma a empresa se está encaminhando para a situação que deseja atingir.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Periodicidade	Responsável
Aumentar o faturamento líquido da empresa	Semestral	Setor Administrativo
Aumentar a participação (*Market share*) no mercado	Semestral	Setor Administrativo Setor Comercial
Diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação	Semestral	Setor Comercial Setor de Programação Setor Técnico
Assegurar a fidelidade do cliente	Mensal	Setor Aplicação Setor Comercial
Captar clientes	Mensal	Setor Comercial
Buscar a qualidade e diferenciação dos produtos e serviços	Mensal	Todos os setores
Melhorar a segurança de informação	Mensal	Setor de Programação
Incentivar funcionários	Mensal	Setor Administrativo Setor Aplicação
Alinhar culturas e estratégias	Mensal	Setor Administrativo
Melhorar os processos de acompanhamentos orçamentários	Semestral	Setor Administrativo
Oferecer preços competitivos	Mensal	Setor Administrativo Setor Comercial

Quadro 4 – Programa de Controle
Fonte: Elaborado pelo Autor

7.2 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC

Esta seção constitui-se no início dos trabalhos da fase 4 do processo de planejamento citado por autor Djalma Oliveira (2005) – controle de avaliação.

Partindo-se dos resultados da seção 7.1, teve início a elaboração do mapa estratégico. Em razão do horizonte de planejamento estratégico ter sido definido para quatro anos, não será possível participar da sua implementação e nem realizar

seu acompanhamento. Essas atividades ficarão a cargo da empresa, já que não haverá tempo hábil para realizá-las devido ao prazo de entrega deste trabalho. De maneira a certificar que os objetivos escolhidos eram aderentes à estratégia da empresa, esses foram cruzados com os fatores críticos de sucesso anteriormente definidos.

Após a análise do ambiente interno e externo da empresa foi possível determinar os fatores críticos de sucesso para o seu desenvolvimento, já que, segundo Born (2007), os fatores chave de sucesso irão depender do quão melhor avaliada estará a empresa com relação aos concorrentes do seu setor. Caberá aos gerentes conhecer muito bem seu ramo para poder decidir o que é mais/menos importante para o seu sucesso competitivo. A esse respeito, Thompson e Strickland (2000) afirmam que o erro de diagnóstico quanto aos fatores essenciais ao sucesso poderão levar ao emprego de estratégias mal concebidas para atingir metas competitivas de importância secundária.

Os fatores chave de sucesso da empresa (FCS) identificados e apresentados no Quadro 5, são: saúde financeira, posicionamento competitivo, inovação, linhas de produtos e serviços e produtividade.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FATORES CHAVE DE SUCESSO				
	Saúde Financeira	Posicionamento Competitivo	Inovação	Linhas de produtos e serviços	Produtividade
Aumentar o faturamento líquido da empresa	X				
Aumentar a participação (*Market share*) no mercado	X			X	
Diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação		X	X	X	
Assegurar a fidelidade do cliente	X	X			
Captar clientes	X	X			
Buscar a qualidade dos produtos e serviços		X	X		X
Melhorar a segurança de informação					X
Incentivar funcionários					X
Alinhar culturas e estratégias		X	X		X
Melhorar os processos de acompanhamento orçamentário	X				
Oferecer preços competitivos	X	X			

Quadro 5 – Tabela de Referência Cruzada entre Fatores da FCS e Objetivos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em novas reuniões junto com o grupo de participantes do processo de planejamento estratégico foram especificados os indicadores, os impactos sobre cada objetivo estratégico e as fórmulas de cálculos para a medição desses indicadores, ou seja, a matriz BSC (Quadro 6), conforme sugerido por Kaplan e Norton (2004).

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Impactado por	Fórmula
Financeira	F1: Aumentar o faturamento líquido	Lucro Operacional Líquido	C1 C3	[(Faturamento/faturamento anterior)-1] *100%
	F2: Aumentar a participação (*Market share*) no mercado	% de participação no mercado	C1 C2 C3	(Vendas da empresa/mercado) *100
Clientes e Mercado	C1: Assegurar a fidelidade do cliente	% de clientes fidelizados	PI1 PI2	[(N° de pedidos de clientes antigos/ N° de total de pedidos)-1] *100
	C2: Captar clientes	% de novos clientes captados	PI1 PI2	[(número de clientes atual / número de clientes anterior) -1] *100%
	C3: Oferecer preços competitivos	Preço médio de mercado	PI3	Preço médio de mercado*85%
Processos Internos	PI1: Diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação	% de novos produtos e serviços ofertados	AC1 AC2 AC3	Tempo médio de lançamento de novos produtos e serviços
	PI2: Buscar a qualidade dos produtos e serviços	% conformidade	AC1 AC2 AC3	[(quantidade de serviço atendido com ocorrência/quantidade de serviço atendido sem ocorrência) -1] *100
	PI3: Melhorar os processos de acompanhamento orçamentário	Realização de processo orçamentário	AC1 AC2 AC3	Planejamento Orçamentário
Aprendizado e Crescimento	AC1: Melhorar a segurança de informação	% de informações seguras		Gestão de segurança da informação
	AC2: Incentivar funcionários	% de funcionários satisfeitos		(número de funcionários satisfeitos / número total de funcionários) *100 (remuneração variável atual) *10% número de horas em treinamento / horas a disposição da empresa
	AC3: Alinhar culturas e estratégias	% de funcionários aderidos ao planejamento		(número de funcionários aderidos ao planejamento/ número total de funcionários) *100

Quadro 6 – Matriz de Perspectivas e Objetivos do BSC
Fonte: Elaborado pelo Autor

Concluída a elaboração do mapa estratégico preliminar, foi realizada uma reunião a fim de que os sócios (entrevistados) pudessem validá-lo. Através desse mapa, ficou evidenciada a relação de causa e efeito (Figura 7).

O Mapa Estratégico teve a adesão e aprovação imediata dos sócios (entrevistados). O sócio 1 (entrevistado) declarou: "*Nunca pensei ser tão importante traçar com antecipação as metas visando um prazo maior que apenas o ano presente. É uma a contribuição valiosa, pois poderemos visualizar de forma bastante clara os objetivos estratégicos necessários para chegarmos aos objetivos financeiros favoráveis (que desejamos para) à empresa*"!

Na sua fala, o sócio 2 (entrevistado) destacou: "(...) *trazem um desempenho competitivo superior a longo prazo. Além de podermos ver de forma mais definida as oportunidades de melhorias e, assim, focarmos nossos esforços e investimentos em alvos precisos*".

Através da perspectiva de aprendizado e crescimento é possível verificar que os objetivos estratégicos ligados ao aperfeiçoamento da segurança da informação, ao incentivo dos funcionários e ao alinhamento da cultura e estratégia estão relacionados aos objetivos pertencentes à perspectiva dos processos internos.

Na perspectiva dos processos internos, constam os objetivos de diversificar o portfólio de produtos e serviços, oferecer inovação e buscar a qualidade dos produtos e serviços ligados, cada um, aos objetivos que visam assegurar a fidelidade e captar clientes, relacionados à perspectiva do cliente. Acredita-se que a empresa, ao ofertar produtos e serviços com diferencial e com grande qualidade, aumentará sua carteira de clientes, além de manter os já existentes.

Já o objetivo de melhorar os processos de acompanhamento orçamentário resulta na oferta de produtos e serviços com preços competitivos, pois o planejamento orçamentário permite à empresa a visualização segura de seus ativos e passivos. Dessa forma, poderá melhor planejar as compras e negociá-las com seus fornecedores: o dinheiro em caixa amplifica o poder de barganha.

Dentro da perspectiva do cliente, se encontram os objetivos de captação e fidelização de clientes, também relacionados aos objetivos estratégicos de aumento do faturamento líquido e da participação (*market share*) do mercado ligado à

perspectiva financeira. Esses processos irão aumentar a participação no mercado e maximizar os resultados financeiros. O objetivo de oferecer preços competitivos está ligado ao objetivo de aumentar a participação (*market share*) do mercado, pois, bons preços sempre resultam em uma maior procura.

Cabe destacar que o objetivo estratégico de aumentar a participação (*market share*) do mercado foi alocado na perspectiva financeira, em lugar da perspectiva do cliente, uma vez que os sócios pretendem medir esse objetivo sob a ótica financeira.

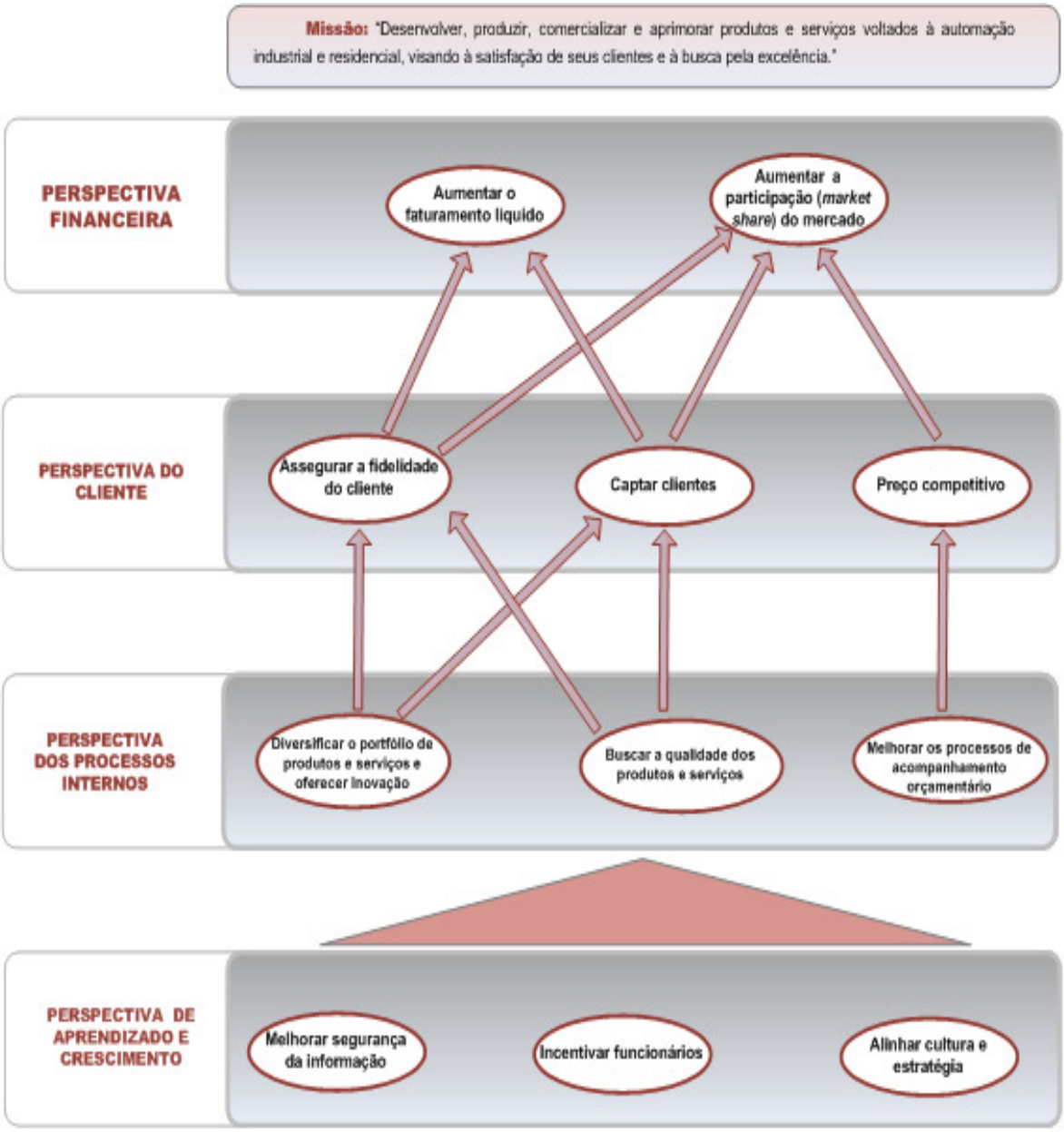

Figura 7 – Mapa Estratégico
Fonte: Elaborado pelo Autor

Estratégias a serem adotadas

Após a construção do BSC, a próxima etapa buscou definir as estratégias a serem adotadas para que a empresa possa atingir seus objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (2004), este é um processo contínuo lógico que movimenta toda a operadora, desde a declaração de missão de alto nível, até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. Ainda para esta etapa Kaplan e Norton (2006) defendem que essa construção de relações de causa e efeito no BSC promove um raciocínio sistêmico, dinâmico: os indivíduos passam a perceber como influenciam no papel uns dos outros, definem indicadores de desempenho e iniciativas correlacionadas que podem, além de medir, alinhar mudanças.

O Quadro 7 apresenta as ações a serem desenvolvidas para que o desempenho econômico seja alcançado.

PERSPECTIVA FINANCEIRA (PF)	
Aumento do faturamento líquido	A empresa buscará padrões de produtividade e eficiência que permitam atingir a solidez e o sucesso. Atualmente, o número reduzido de funcionários a impede de aceitar uma maior quantidade de encomendas de serviços ou produtos.
Aumento do *market share*	Para aumentar a participação (*market share*) no mercado, a empresa dará mais atenção às constantes mudanças do mercado e ao conhecimento das necessidades e desejos dos seus consumidores, ofertando-lhes produtos e serviços personalizados e com inovação.

Quadro 7 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PF
Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 8 apresenta as estratégias a serem adotadas visando atingir os objetivos estratégicos determinados na perspectiva do cliente.

PERSPECTIVA DO CLIENTE (PC)	
Assegurar a fidelidade do cliente	As ações buscarão: a) desenvolver e oferecer novos produtos e serviços com alto padrão de qualidade; b) investir em inovação; c) elaborar um plano de pesquisa a fim de monitorar a satisfação dos consumidores; d) desenvolver um eficiente atendimento e assistência no pós-venda; e) criar um plano de fidelização de clientes.
Captar cliente	Ações previstas: a) visitas a potenciais clientes com o objetivo de identificá-los e contatá-los de forma direta; b) investimento em marketing; c) melhoria do site da empresa, a fim de tornar seus produtos e serviços conhecidos pelo consumidor. A prioridade será firmar positivamente o nome da empresa, primando pela qualidade de seus produtos e serviços a fim de tornar-se referência no mercado.
Oferecer preços competitivos	Visando diminuir o estoque e buscar melhores preços será necessário que o setor comercial – responsável pelas compras - realize: a) nova tomada de preços das matérias primas; b) formalização de parcerias com os fornecedores. Também fará parte das mudanças na gestão de custos o desconto de 15% sobre o preço médio de mercado para seus produtos e serviços.

Quadro 8 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PC
Fonte: Elaborado pelo Autor

As estratégias a serem desenvolvidas, visando atingir os objetivos estratégicos traçados na perspectiva dos processos internos, encontram-se explicitadas no Quadro 9.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS (PPI)	
Diversificar o portfólio de produtos e serviços e oferecer inovação	Realização periódica de *brainstormings* a fim de: a) captar o conhecimento e a criatividade da força de trabalho da empresa; b) desenvolver novos produtos e serviços ou buscar a melhoria dos já existentes; c) desenvolver e implementar um plano de pesquisa para identificar as necessidades dos clientes; d) monitorar o surgimento de novas tecnologias; e) implementar *benchmarking* observando e analisando de forma comparativa e sistemática as demais empresas concorrentes.
Buscar a qualidade dos produtos e serviços	Este objetivo será atingido através: a) da definição de padrões de qualidade; b) da aquisição de matéria prima com alto padrão; c) do desenvolvimento dos critérios de qualificação dos fornecedores; d) do treinamento dos colaboradores para que possam oferecer um excelente e qualificado atendimento aos clientes.
Melhorar os processos de acompanhamento orçamentário	Serão estabelecidas metas financeiras para um período de um ano. O acompanhamento orçamentário será mensal, realizando-se reuniões para um estudo comparativo entre os valores previstos e os alcançados nos meses anteriores. Com esse fim, serão gerados relatórios que irão permitir que o gestor da área administrativa avalie quão perto ou distante a empresa se encontra das metas orçamentárias estabelecidas.

Quadro 9 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PPI
Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 10 apresenta as estratégias necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos determinados na perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PAC)	
Melhorar a segurança de informação	Ações programadas: a) implementar o VPN (*Virtual Private Network*) a fim de reduzir os custos com a largura de banda da WAN (*Wide Area Network*) o que trará a melhoraria dos processos do negócio e o aumento da velocidade da conectividade; b) elevar o nível de segurança através do uso do IP (*Internet Protocol*); c) capacitar e monitorar seus funcionários a fim de que mantenham os dados da empresa seguros - uso de criptografia para o armazenamento de dados, utilização de senhas para o acesso de dados sigilosos, realização do *backup* das informações.
Incentivar funcionários	Foram planejadas ações envolvendo: a) investimento na capacitação dos colaboradores, aumentando sua qualificação e custeando seus treinamentos; b) política de manutenção dos funcionários investindo em: salários compatíveis com o mercado, incentivo por produtividade, ambiente de trabalho aconchegante e agradável, relação de trabalho cordial e transparente, flexibilidade do horário de trabalho.
Alinhar culturas estratégicas	Por ser essencial para o sucesso do planejamento estratégico, os sócios irão: a) divulgar entre todos os funcionários as estratégias organizacionais da empresa; b) monitorar o alinhamento entre as estratégias de gestão de pessoas e a cultura organizacional da empresa; c) monitorar o desempenho e os resultados obtidos.

Quadro 10 – Estratégias para Atingir os Objetivos Estratégicos da PAC
Fonte: Elaborado pelo Autor

8 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo principal deste trabalho de "*(...)* desenvolver um plano estratégico e um BSC para uma pequena empresa do setor de automação industrial (...)" foi plenamente atingido, uma vez que foi possível realizar um processo de planejamento obtendo-se, ao final, um plano de ações voltadas para: o aumento do faturamento líquido da empresa, o aumento do *market share,* assegurar a fidelidade dos clientes, captação de clientes, melhoria da gestão de custos, diversificação do portfólio de produtos e serviços e inovação, qualificação dos produtos e serviços, melhoria dos processos de acompanhamento orçamentário, perspectiva de aprendizado e crescimento, incentivo aos funcionários, alinhamento das culturas estratégicas.

De igual modo, os objetivos específicos foram atingidos quando foi implementada, a partir da literatura em estudo, uma análise dos processos de planejamento estratégico, juntamente com a realização de um estudo sobre a metodologia BSC para monitoramento das ações definidas. Para atingir o objetivo específico de descrever a situação atual da empresa, quanto a suas estratégias, objetivos e indicadores de desempenho, tanto de processos quanto estratégicos foi realizado um diagnóstico estratégico por meio do qual foi possível verificar que a empresa não possuía um planejamento estratégico. A partir daí, teve início o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico na empresa com a determinação da sua missão, visão e estratégias. Também foram definidos seus objetivos estratégicos e metas para o negócio.

Por fim, foi proposto um modelo de monitoramento estratégico baseado na metodologia BSC, sendo determinado, para isso, o controle e avaliação a fim de verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

Todo processo de planejamento estratégico é crítico para as organizações. Os autores demonstram que existe uma série de fatores que devem ser levados em consideração em um momento de elaboração das estratégias e dos passos a seguir em um futuro próximo. O Quadro 11 mostra um comparativo entre os fatores chaves de sucessos elencados por diversos autores e aqueles encontrados ao longo deste processo na empresa estudada. Analisando os fatores, percebe-se que a empresa estudada manteve certa coerência com aqueles fatores encontrados na literatura, o

que pode vir a reforçar a validade e confiabilidade dos resultados obtidos.

Fatores Chave de Sucesso	Autores	Fatores Chave de Sucesso da Empresa
Áreas relacionadas com a estratégia	Thompson Jr. e Strickland (2000)	Inovação
Capacidades competitivas	Thompson Jr. e Strickland (2000)	Posicionamento Competitivo Linha de Produtos e Serviços
Financeiro	Thompson Jr. e Strickland (2000)	Saúde Financeira
Qualidade	Born (2007)	Produtividade Inovação
Custo	Born (2007)	Posicionamento Competitivo Saúde Financeira

Quadro 11 – Comparativo entre FCS Conceituais e os da Empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar de a metodologia BSC já se encontrar consagrada e testada, este estudo é dirigido às pequenas empresas, para as quais não existem muitos exemplos publicados. Conforme defende Vicente (2007), "(...) *o Balanced Scorecard (BSC), atualmente é implementado em empresas de grande porte, devido sua complexidade e custos. No entanto, por meio um estudo de caso, pretende-se entender seu funcionamento e analisar a viabilidade da utilização dos conceitos desse sistema em uma pequena empresa prestadora de serviços, verificando assim, as possíveis adaptações para sua eficaz empregabilidade e também os ganhos que a organização poderá obter com a utilização do mesmo."* Ainda, seguindo o que defende Moraes (1999) e, posteriormente Quaresma (2005) e Roni (2010), cabe salientar o fato de haver sido empregado o método estruturado para levantamento de dados em um caso prático, e o emprego de análise e validação dos dados pelos participantes, o que vem reforçar a consistência do resultado obtido.

Desta forma, este trabalho veio auxiliar a empresa no sentido dos seus sócios (entrevistados) e equipe passarem a se "ver" como organização dentro do mercado. Ao construírem sua visão estratégica, puderam visualizar de maneira clara suas próprias qualidades e defeitos e da concorrência. Com o planejamento

estratégico, a empresa pode traçar objetivos estratégicos e alinhá-los com toda a equipe. Na ânsia de levar a empresa ao crescimento, seus sócios estavam perdendo o foco: com o desenvolvimento do planejamento estratégico, eles poderão focar seus esforços e ações no crescimento e desenvolvimento da sua empresa. Conforme o sócio 1 (entrevistado) declarou: "*É maravilhoso pode ver de forma clara e objetiva onde precisamos melhorar para sermos mais competitivos e, assim, aumentar nossa fatia de mercado*".

O fato de não haver tempo hábil para acompanhar a implementação do planejamento estratégico e, consequentemente, não poder obter os primeiros índices para avaliar se o caminho está correto para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos constitui-se na principal limitação encontrada para a realização deste trabalho.

Sugere-se que a empresa venha a adotar uma cultura de *feedback*, criando momentos em que seja possível reavaliar, sistematicamente, seus objetivos estratégicos, metas e ações a fim de mensurar se os mesmos permanecem em consonância com a missão e visão construídos no início do processo. Também diante do fato do mercado se encontrar em constantes mudanças, será preciso que a empresa permaneça atenta às solicitações de cada momento, sabendo adequar seu planejamento estratégico às exigências desse mercado.

Para minha vida acadêmica, e como futura profissional da área, este trabalho pôde traduzir todo o significado da transformação da teoria em prática. Por meio dele, foi possível dar forma às ideias aprendidas na vida acadêmica e vê-las tomar corpo ao contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico dentro de uma empresa. Aliar esse processo tão importante junto à aplicação de um BSC para posterior controle dos resultados, traduz o verdadeiro sentido do nosso trabalho: trazer vida à letra e transformá-la em ação na prática.

Esta será a melhor homenagem que poderemos prestar aos mestres que, com suas ideias e teorias trouxeram a Ciência como farol a prevalecer sobre o empirismo das ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman, 2007.

APE - Área de Pesquisas Econômicas. **Perspectivas de investimento na Indústria: 2012 – 2015**, in Visão do Desenvolvimento, Rio de Janeiro, n.100, pg. 01-08, abr. 2012. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/visao/Visao_100.pdf> Acessado em: 10 nov. 2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**, in Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Santa Catarina, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007. 271 p.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Comissão de Fiscalização Financeira e Controle. Subcomissão Permanente para Acompanhamento, Fiscalização e Controle dos Recursos Públicos destinados à Copa de 2014 e às Olimpíadas de 2016. **Copa 2014: desafios e responsabilidades**. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2010. Disponível em:<http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3624/copa_2014.pdf> Acessado em: 10 nov. 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração **Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Prenticehall Brasil. 2ªed., 2005.

GASPARIN, Mirian. **Automação industrial é a solução para ser competitivo com qualidade**. Jornale, Curitiba, 07 abr. 2010. Disponível em:< http://jornale.com.br/mirian/?p6825.&paged=671> Acessado em: 10 nov. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, 206 p.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais; PAN, Simon Shi Koo. **Complexo Eletrônico: automação do controle Industrial**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 189-232, set. 2008.

HITT, Michael A., IRELAND, Duane R., HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Thomson Learning, São Paulo, 2008.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Enfrentando Problemas com a Estratégia? Mapeie-a**. In: **Planejamento Estratégico**. On Advances in Strategy. Harvard Business Review. 7. ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2002.

KAPLAN, R; NORTON, D.. **Kaplan e Norton na Prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro. Campus. 2004a.

KAPLAN, R; NORTON, D.. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b. 471 p.

KAPLAN, R; NORTON, D.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2001. 411 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

NININ, Nelson. **O que esperar de 2012**. Revista ABINEE, São Paulo, n.64, ano XIV, pg. 22-23, dez. 2011.

LOURENÇO, J. T. V.. ***Balanced scorecard*: Uma Tecnologia Articuladora.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 2003, Ouro Preto. Anais. Ouro Preto: UFOP. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0102_0395.pdf> Acessado em: 10 de novembro de 2012.

MINZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. ed. São Paulo : Atlas, 2005, 335 p.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, 409 p.

ROMEIRO FILHO; Eduardo, FERREIRA, Cristiano Vasconcellos; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GOUVINHAS, Reidson Pereira; NAVEIRO, Ricardo Manfredi. **Projeto do Produto**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus - ABEPRO, 2011, 408 p.

SILVA, E.L. DA; MENEZES, E.M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações.** Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

THOMPSON JR.; Arthur A.; STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000. p. 431.

VICENTE, E. F. R. et al. **A Contribuição do Balanced Scorecard para uma Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina. Participação em banca de Loriane Silveira.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista realizada com os proprietários de uma empresa de automação industrial, localizada no município de Canoas/RS, acerca do Plano Estratégico da sua empresa.

1) Qual a formação dos proprietários?
2) Qual a sua faixa etária?
3) Quantos funcionários se encontram a serviço da empresa?
4) Como a empresa foi criada?
5) Ocorreram mudanças no enfoque da empresa desde a sua criação?
6) A respeito desta empresa, descrevam sua...

   Missão: _____

   Visão: _____
7) De que forma os senhores percebem o mercado de automação industrial?
8) Como enxergam a sua empresa?
9) Quais produtos a empresa produz?
10) Que serviços a mesma presta?
11) Como os senhores enxergam a concorrência? Quais seus pontos fortes? E os fracos?
12) Como a empresa se projeta para os próximos 4 anos?
13) De que forma se processa o controle financeiro?
14) Como é realizado o controle de estoque?
15) Quem são seus clientes?
16) De acordo com seus pontos de vista, qual seria o principal quesito para o cliente optar por uma empresa de automação industrial?
17) A empresa possui plano estratégico? Se sim, como se processa?

ANEXO B - ATA DE REUNIÃO

ATA DE REUNIÃO

1. **Tema:** Reunião com os sócios para coleta de dados.

2. **Data:** 08/01/2013

3. **Local:** Empresa do ramo de automação industrial localizada em Canoas/RS.

4. **Participantes:** Sócio 1
   Sócio 2
   Danielle Guimarães

5. **Pauta:**

- Apresentação da estrutura e do histórico da empresa;
- Relato da sua situação atual;
- Discussão envolvendo os seguintes temas:
  a) Missão e visão da empresa;
  b) Horizonte de tempo a ser planejado;
- Estabelecimento de um cronograma futuro para as reuniões.

6. **Descritivo:**

- Ficou acordado que:
  - ✓ A missão da empresa necessita passar por modificações;
  - ✓ O horizonte de tempo do planejamento estratégico se estenderá por um período de 4 anos.
- Conversa acerca do mercado de automação industrial.

7. **Conclusão:**

A próxima reunião fica agendada para o dia 17/01/2013, a fim de serem discutidas as próximas etapas a serem desenvolvidas para a construção do Planejamento Estratégico desta empresa.