

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO EMPRESARIAL EM UMA INDÚSTRIA DE
TUBOS DE PAPELÃO**

Guilherme Hernandes Garcia Sanchez

TCC-EP-2014

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO EMPRESARIAL EM UMA INDÚSTRIA DE
TUBOS DE PAPELÃO**

Guilherme Hernandes Garcia Sanchez

TCC-EP-2014

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.
Orientador(a): Prof^ª. Tatiana da Silva Lachi

**Maringá - Paraná
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por iluminar os meus caminhos até aqui.

Aos meus pais, Paulo Sérgio Garcia Sanchez e Ângela Hernandez Garcia Sanchez, pelo amor incondicional, esforço, paciência e orações na concretização de mais um sonho. O mundo é um lugar melhor graças a eles.

Dedico ainda ao meu irmão Gabriel H. Garcia Sanchez, pelo apoio e amor fraternal em todas as situações; e à minha namorada, Amanda Buranello, por tornar esta minha caminhada mais alegre.

EPÍGRAFE

“Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas.”

Vicente Falconi

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ter me proporcionado dias iluminados, experiências únicas e ter me apresentado pessoas especiais durante esta caminhada.

Agradeço aos meus pais, Paulo Sérgio e Ângela, por não medirem esforços para tornar este meu sonho realidade. Nenhuma palavra estaria escrita neste trabalho sem o amor, atenção e carinho deles. Ao meu irmão, pela confiança depositada e pelo caráter que me inspira desde minha infância. À minha namorada, Amanda, pela atenção e compreensão em todos os momentos.

À Dinâmica Empresa Júnior, por ter me proporcionado imensurável crescimento profissional e pessoal, além de ter me proporcionado contato com pessoas incríveis, de forma especial a Diretoria Executiva de 2012.

Toda minha gratidão a Tatiana Lachi, pela orientação e profissionalismo durante o desenvolvimento e conclusão deste trabalho. A todos os meus amigos da Turma 31 de Engenharia de Produção de 2010 da Universidade Estadual de Maringá, meu muito obrigado.

Muito obrigado a todos os meus amigos de Bebedouro-SP pelo companheirismo e amizade que resistem ao tempo e distância. E, de forma especial, aos meus amigos e sócios da Conex, pela parceria que nos une aos nossos objetivos em comum.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo propor a implantação de um Sistema de Gestão Empresarial, composto pelo Planejamento Estratégico e um Método de Acompanhamento Estratégico, baseado nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) proposto por David P. Norton e Robert S. Kaplan. A proposta foi realizada em uma indústria de Tubos de Papelão situada na cidade de Maringá-PR. Os objetivos específicos do trabalho se basearam no estudo dos ambientes da organização por meio de um diagnóstico organizacional, definição da identidade organizacional, proposta de objetivos estratégicos e planos de ação suportados por um mecanismo de Acompanhamento Estratégico. A metodologia utilizada foi baseada em uma pesquisa exploratória com dados experimentais para realização do estudo de caso. Os resultados obtidos foram satisfatórios e aprovados pela diretoria da empresa em questão, sobretudo quanto à questão de mensuração e análise de dados pertinentes ao negócio.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Empresarial; Planejamento Estratégico; Acompanhamento Estratégico; Balanced Scorecard.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	i
EPIGRAFE	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
SUMÁRIO	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Definição e Delimitação do Problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 Gestão Estratégica	5
2.1.1 Conceito de estratégia	5
2.1.2 Evolução do pensamento estratégico	7
2.2 Processos de Planejamento Estratégico	8
2.2.1 Níveis de planejamento	8
2.2.2 Metodologia de planejamento estratégico	10
2.3 Balanced Scorecard	14
2.3.1 Contexto histórico	14
2.3.2 Princípios da estratégia	17
2.3.3 Perspectivas do BSC	18
2.3.4 Construção do mapa estratégico	24
3. DESENVOLVIMENTO	28
3.1 Metodologia	28
3.2 Caracterização da Empresa	28
3.2.1 Histórico e descrição da empresa	29
3.2.2 Estrutura física e equipamentos	29
3.2.3 Linha de Produtos	30

3.2.4 Processos de negócio	31
3.3 Processo de Planejamento Estratégico	32
3.4 Diagnóstico Organizacional	33
3.4.1 Análise do ambiente interno	34
3.4.2 Análise do ambiente externo	35
3.4.3 Análise SWOT	36
3.5 Identidade Organizacional	38
3.5.1 Análise da identidade organizacional atual.....	38
3.5.2 Declaração da missão	40
3.5.2 Declaração dos valores.....	41
3.5.2 Declaração do negócio	41
3.6 Posicionamento Estratégico.....	42
3.6.1 Declaração da visão e posicionamento estratégico	42
3.6.2 Objetivos estratégicos.....	43
3.6.3 Indicadores e metas estratégicas.....	45
3.6.4 Planos de ação.....	49
3.7 Mapa Estratégico	52
3.7.1 Criação do Balanced Scorecard	52
3.8 Acompanhamento Estratégico.....	53
3.8.1 Criação do método de acompanhamento estratégico	53
3.8.2 Criação do método de acompanhamento do plano de ação.....	55
3.9 Resultados Parciais.....	55
4. CONCLUSÕES	57
4.1 Considerações Finais	57
4.2 Limitações no Desenvolvimento do Trabalho	57
4.3 Pesquisas Futuras.....	58
5. REFERÊNCIAS	59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – CICLO BÁSICO DOS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	09
FIGURA 02 – FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
FIGURA 03 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO BALANCED SCORECARD	15
FIGURA 04 – PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA À ESTRATÉGIA	17
FIGURA 05 – RELACIONAMENTO ENTRE AS PERSPECTIVAS DO BSC.....	19
FIGURA 06 – CÁLCULO DO VALOR ECONÔMICO AGREGADO	20
FIGURA 07 – VALOR ECONÔMICO AGREGADO DO CLIENTE.....	21
FIGURA 08 – CADEIA DE VALORES DOS PROCESSOS INTERNOS.....	22
FIGURA 09 – BALANCED SCORECARD E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
FIGURA 10 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	29
FIGURA 11 – LAYOUT DA INDÚSTRIA.....	30
FIGURA 12 – MACRO FLUXOGRAMA DE PROCESSOS.....	32
FIGURA 13 – PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
FIGURA 14– ANÁLISE SWOT DA EMPRESA.....	37
FIGURA 15– OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....	44
FIGURA 16 – BALANCED SCORECARD DEFINIDO PARA A EMPRESA.....	52
FIGURA 17 – PLANILHA ELETRÔNICA DE ACOMP. ESTRATÉGICO.....	53
FIGURA 18 – ALIMENTAÇÃO DA PLANILHA ELETRÔNICA.....	54
FIGURA 19 – PLANOS DE AÇÃO NA PLANILHA ELETRÔNICA.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – LINHA DE PRODUTOS DA EMPRESA.....	31
TABELA 02 – INDICADORES ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

CRM: *Customer Relationship Management*

EBTIDA: Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

EVA: Valor Econômico Agregado

NPS: *Net Promoter Score*

SGE: Sistema de Gestão Empresarial

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

VSM: *Value Stream Mapping*

1. INTRODUÇÃO

A constante mudança na ordem da economia mundial e o efeito da globalização sobre o mercado tem causado uma mudança significativa na forma como as empresas do mundo inteiro buscam diferenciação e vantagem competitiva frente aos concorrentes. Neste cenário, o estudo e prática da estratégia tem se tornado essencial para sobrevivência de empresas e instituições.

Faz-se necessário que uma empresa tenha estratégias que lhe permitam desempenhar suas atividades de maneira diferente dos rivais ou, até mesmo, exercer atividades semelhantes de maneira diferenciada (PORTER, 1996). O planejamento de um processo de negócio, seja ele de criação ou reorganização, deve ser realizado levando em consideração a interligação de aspectos internos e externos que sejam capazes de gerar valor para comunidade e satisfaça clientes internos, externos e acionistas.

Em 1990, Robert S. Kaplan e David P. Norton iniciaram um projeto de pesquisa com o objetivo de medir o desempenho organizacional de um grupo de empresas. Neste período, o principal sistema de avaliação de uma empresa era o da contabilidade financeira, que não fornecia fundamentos para mensuração e gestão de valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização.

Os executivos, portanto, se preocupavam demasiadamente em influenciar os indicadores financeiros e insuficientemente em gerenciar os ativos intangíveis que forneciam a base para o sucesso financeiro futuro. Deste projeto de pesquisa, surgiu um sistema balanceado de mensuração, o *Balanced Score Card* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 2004).

No campo da Administração Estratégia, o BSC se tornou um importante integrador de objetivos estratégicos que permite uma melhor mensuração do desempenho de uma organização. Neste sistema, os indicadores financeiros vigentes à época foram mantidos e equilibrados com outras três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estes representavam os motores, os indicadores de tendência do futuro desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 2004).

Nos dias atuais, todavia, ainda é comum identificar organizações com processos antiquados de Planejamento Estratégico e Acompanhamento da Estratégia, principalmente nos casos de micro e pequenas empresas. Nestes casos, é comum a presença de um gestor que direciona informalmente a organização por um caminho que imagina ser o melhor, porém, é falho em converter a estratégia em um processo contínuo e transformá-la em uma tarefa de todos. Em outras organizações, nem mesmo este gestor está presente, e, neste caso, a empresa muitas vezes se mostra à beira da ruína.

É essencial, portanto, que uma organização tenha a capacidade de conhecer com clareza suas forças, ameaças e oportunidades e transformá-las em propulsor de crescimento por meio da prática de uma gestão estratégica eficaz e eficiente em seu mercado de atuação.

O trabalho foi aplicado em uma indústria de tubos de papelão na cidade de Maringá. A empresa iniciou as atividades no ano de 2005 e fabrica produtos de tubos de papelão para diversos fins, tais como embalagens, tubos postais, cofres, porta-objetos e canudos de formatura. Por se tratar de uma microempresa, os processos gerenciais eram demasiadamente informais e nunca houve uma proposta de Planejamento Estratégico na mesma.

1.1 Justificativa

É determinante para a sobrevivência de uma empresa a flexibilidade para se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado. Para tal, é necessário que a estratégia da empresa esteja claramente entendida em termos operacionais e toda a organização trabalhe de forma alinhada à estratégia.

Sob o ponto de vista teórico, a elaboração deste trabalho permitirá a formalização dos processos gerenciais e tradução dos mesmos em um Sistema de Gestão Estratégica. A disseminação da estratégia em termos operacionais se fará necessária para delegação correta de atividades pensadas em objetivos de curto, médio e longo prazo e, dessa forma, converter a estratégia em um processo contínuo.

A criação dos indicadores de desempenho contribuiu com o diagnóstico imediato da situação da empresa em determinado momento, um importante demonstrador da eficácia das ações que estão sendo executadas na prática. Por fim, todas as soluções propostas facilitou o fluxo de

informações pela empresa e a tomada de decisões, tanto por parte do gestor, no caso das decisões estratégicas, quanto por parte dos colaboradores, no caso de decisões de nível tático e operacional.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

O Sistema de Gestão Estratégica pode ser utilizado para nortear a empresa por meio dos objetivos estratégicos de longo prazo ou, por meio dos objetivos de médio e curto prazo, traduzindo as metas em termos operacionais.

No caso da microempresa em questão, a definição e acompanhamento da estratégia sempre se mantiveram com o proprietário, responsável por delegar tarefas e ditar os rumos da organização.

Porém, com o acúmulo de atividades e inevitável foco em metas de curto prazo, os objetivos estratégicos de longo prazo são colocados em segundo plano, comprometendo a mobilização dos funcionários da empresa e a continuidade do processo estratégico. Métricas e indicadores de desempenho são inexistentes e a mensuração de resultados é demasiadamente subjetiva.

O problema enfrentado pela empresa a ser solucionado é a falta de objetivos claros em longo prazo e sua ineficaz comunicação com os colaboradores. Isso se tornou possível por meio da proposta de desenvolvimento do Planejamento Estratégico e de um mecanismo de Acompanhamento Estratégico das ações realizadas com base nos critérios do Balanced Scorecard.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor um Sistema de Gestão Empresarial – SGE, composto pelo desenvolvimento do Planejamento Estratégico e um mecanismo de Acompanhamento Estratégico, com base nos critérios do Balanced Score Card.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudar os ambientes internos e externos da organização;
- Analisar e caracterizar estes ambientes, por meio de um Diagnóstico Organizacional;
- Definir a Identidade Organizacional da empresa;
- Propor os Objetivos Estratégicos e seus respectivos Planos de Ação para a empresa;
- Desenvolver um mecanismo de Acompanhamento Estratégico;
- Propor o Sistema de Gestão Empresarial.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Estratégica

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (HERRERO, 2005).

O entendimento e implementação da Gestão Estratégica, portanto, é um fator decisivo para a sobrevivência das empresas no mercado. Entender a importância da Gestão Estratégica no atual contexto de mercado é dar um importante passo à frente da concorrência.

Além de procurar viabilizar o objetivo dos acionistas de obter uma taxa de retorno superior à média do mercado e de atender às demais expectativas dos demais stakeholders, a gestão estratégica pode contribuir, por exemplo, para a consecução dos seguintes benefícios: (a) A equipe executiva e os colaboradores passam a ter uma visão compartilhada do negócio; (b) Os recursos e os esforços da organização são direcionados aos objetivos considerados prioritários; (c) As oportunidades emergentes no mercado são percebidas e exploradas com maior velocidade; (d) As mudanças na sociedade e no mercado e o seu impacto na posição competitiva da empresa são rapidamente identificados e monitorados; (e) A sistemática análise crítica da estratégia competitiva e sua consistência, em face dos resultados obtidos e das mudanças no ambiente competitivo. (HERRERO, 2005).

Portanto, é imprescindível que as organizações considerem o estudo e prática da Gestão Estratégica como forma de garantir excelência nos negócios atuais e construa com sabedoria os negócios do futuro, resumidos em um Sistema de Gestão Empresarial.

2.1.1 Conceito de estratégia

A flexibilidade para resposta às alterações competitivas no mercado é determinante para a sobrevivência das organizações no atual contexto de concorrência.

Dentro deste cenário, percebe-se a necessidade do correto entendimento e aplicação do conceito “estratégia”. É comum por parte da maioria das organizações do mercado, todavia, a

incapacidade de distinção entre os conceitos de eficiência operacional e estratégia. O uso combinado de ambos pode determinar a diferenciação no mercado e uma vantagem sustentável frente aos principais concorrentes.

Ao longo dos últimos anos, a busca por esta vantagem sustentável proporcionou o surgimento de inúmeras técnicas de gestão focadas em melhorias operacionais e em potencializar a eficiência operacional. Porém, muitas vezes, estas técnicas não traduzem as melhorias em vantagens competitivas duradouras, pois em sua essência, não geram diferenciação em relação aos principais concorrentes no mercado. A eficiência operacional significa exercer atividades operacionais semelhantes ou melhor do que os rivais, incluindo todo tipo de práticas que permitem melhor aproveitamento de recursos, não podendo ser confundida em nenhum caso com posicionamento estratégico (PORTER, 2006).

A eficiência operacional é responsável por gerar melhoria momentânea em processos de transformação e aumentar a rentabilidade da organização, porém, a vantagem não se estende por longos períodos de tempo. As práticas de sucesso e as técnicas de gestão utilizadas por estas organizações são altamente difundidas entre os concorrentes, fazendo com que em um curto período de tempo, estas organizações se tornem extremamente parecidas umas às outras, gerando uma concorrência mutuamente destrutiva (PORTER, 2006).

Por sua vez, posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes ou atividades semelhantes de um modo diferente dos rivais. A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Em suma, as organizações não substituem-se entre si e a eficiência operacional não determina os resultados de mercado porque um conjunto de atividades não é o melhor para produzir todos os tipos de variedades, assim como não garante a satisfação de todas as necessidades nem mesmo o acesso a todos os consumidores. (PORTER, 2006).

A estratégia está relacionada com uma adequada utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, a fim de ter as oportunidades maximizadas e os problemas minimizados. Ao se traçar uma estratégia, portanto, deve-se perguntar sobre o destino que se quer dar à empresa e como se deve estabelecê-lo para um bom ajustamento dela em seu ambiente (OLIVEIRA, 2009).

2.1.2 Evolução do pensamento estratégico

Ao longo da história, principalmente em um momento que a sociedade industrial avança para a sociedade do conhecimento e da informação, o conceito de estratégia e o pensamento estratégico sofreram e sofrem evoluções constantemente. Dentro deste contexto, diversos pensadores tiveram destaque ao expor suas ideias e apresentar uma clara contribuição para o entendimento da importância da estratégia.

Muitos consideram que o precursor do pensamento estratégico tenha sido Sun Tzu, o autor do mais antigo tratado militar intitulado *A arte da guerra*, uma compilação de seu pensamento sobre como elaborar uma estratégia para obter sucesso em guerras. O livro é um compilado de conselhos para um líder e pode ser considerado uma metáfora para o atual mundo dos negócios, gerando inúmeros insights criativos sobre estratégia, liderança, aprendizagem, conhecimento e como se preparar para sobreviver num ambiente hostil e competitivo (HERRERO, 2005).

Com sua origem no pensamento militar, o conceito de estratégia ganhou nos últimos anos diversos críticos e contribuintes. Um deles é Henry Mintzberg, um dos maiores críticos do pensamento estratégico convencional, que afirma que sem o entendimento do conceito de estratégia, pouco valor terá o desenvolvimento e implementação de estratégias.

O processo estratégico não pode ser desenvolvido com uso de modelos pré-formatados e convencionais, pois o planejamento possui uma dimensão criativa que não pode ficar oculta. Isso pode ser entendido por meio de uma analogia entre a criação da estratégia e a habilidade de um escultor, onde o processo é caracterizado por elementos como a visão, intuição, criatividade, domínio de detalhes e descoberta de padrões de aprendizagem contínua. Dessa forma, pensamento e ação são elementos ligados de modo contínuo (MINTZBERG, 1987).

Igualmente importante foi a contribuição de Peter Drucker, um dos maiores pensadores sobre administração de todos os tempos. Ele estimula os executivos a refletirem criticamente sobre o pensamento estratégico e o significado de estratégia, que pode ser entendida como uma “teoria de negócios por excelência”. Para Drucker, a estratégia possibilita aos empresários e executivos anteciparem o futuro e moldá-lo a favor da empresa e da promoção de um equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo (HERRERO, 2005).

Utilizando o conceito de estratégia para diferenciação competitiva, Michael Porter, um dos mais influentes pensadores da estratégia moderna, também deu sua contribuição para a definição de estratégia. Segundo ele, a estratégia deve ser entendida como a busca de uma posição competitiva favorável em determinado segmento, estabelecendo lucratividade e sustentabilidade frente às forças que determinam a concorrência. A estratégia está diretamente ligada à criação de valor para os acionistas, clientes e stakeholders (PORTER, 2006).

Outra contribuição importante, agora para a execução da estratégia, foi de David P. Norton e Robert S. Kaplan, que buscaram desenvolver técnicas que permitissem aos executivos traduzi-la em objetivos organizacionais e facilitar o entendimento da estratégia e sistemas gerenciais pelos colaboradores da organização que, segundo eles, criavam barreiras para sua execução. Todas estas ideias foram incorporadas à maior contribuição dos dois autores para a estratégia, o Balanced Scorecard (HERRERO, 2005).

O correto entendimento do conceito de estratégia e a contribuição dos principais pensadores devem ser utilizados como o ponto de partida para melhorar o desempenho organizacional vigente, que determinará a sobrevivência ou a ruína do negócio.

2.2 Processos de Planejamento Estratégico

Existe certa dificuldade na conceituação da função do planejamento nas empresas, principalmente quanto a estabelecer sua real amplitude e abrangência. O propósito do planejamento pode ser definido 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 facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Sendo assim, o exercício do planejamento tende a diminuir a incerteza do processo decisório e, assim, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2009).

2.2.1 Níveis de planejamento

Nas organizações, o processo de planejamento pode ser distribuído nos três grandes níveis hierárquicos (Estratégico, Tático e Operacional), dependendo do alcance e duração dos objetivos propostos.

O Planejamento Estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. Geralmente, é responsabilidade dos níveis mais altos da organização e pode consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2009).

O Planejamento Tático tem por objetivo otimizar uma determinada área de resultado, e não a empresa como um todo, como no caso do Planejamento Estratégico. Este tipo de planejamento trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas que o Planejamento Estratégico estabelece (OLIVEIRA, 2009).

Já o Planejamento Operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, correspondendo a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático, sendo geralmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco principal nas atividades do dia-a-dia da empresa (OLIVEIRA, 2009).

A análise da Figura 1 permite concluir que o Planejamento Estratégico de forma isolada é insuficiente, já que não existem ações imediatas que operacionalizem os objetivos estratégicos (OLIVEIRA, 2009).

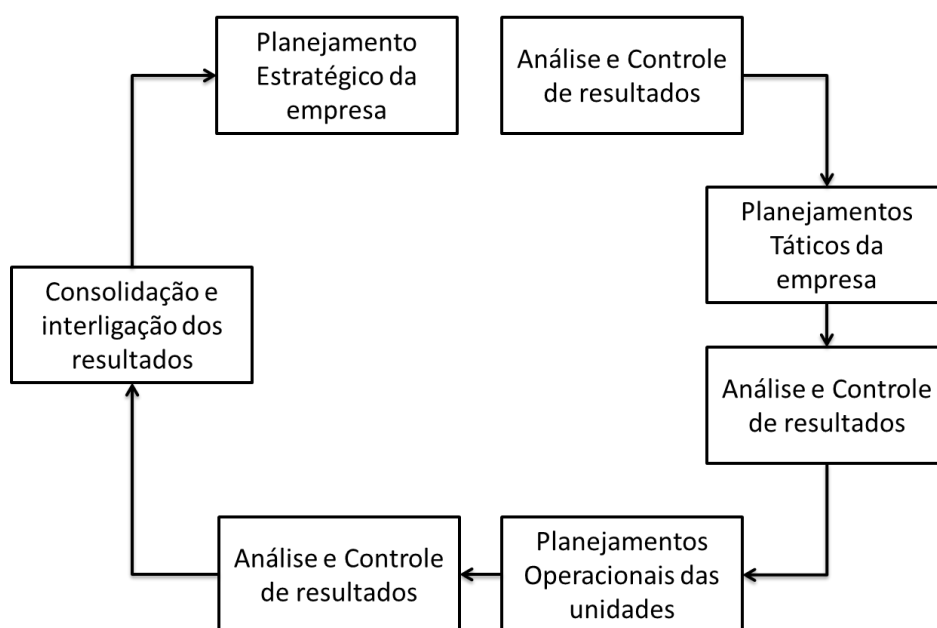


Figura 1 – Ciclo básico dos níveis de planejamento
 Fonte: OLIVEIRA, 2009

2.2.2 Metodologia de planejamento estratégico

Diversas metodologias de Planejamento Estratégico emergiram ao longo dos anos para suprir as demandas organizacionais que auxiliam as empresas antecipar as alterações mercadológicas, criar caminhos para alcançar os resultados esperados e criar diferenciação competitiva (OLIVEIRA, 2009).

Naturalmente, não há uma metodologia definitiva e que se adeque perfeitamente a todas as organizações de diferentes portes e setores de atuação. A metodologia a ser utilizada por uma organização para estabelecer e implementar as ações estratégicas deve ser aquela que melhor se adequa a sua realidade e a auxilie a potencializar seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos, usufruir da melhor maneira das oportunidades e evitar ameaças externas.

Uma das metodologias utilizadas com sucesso por diversas empresas foi desenvolvida por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, a qual será detalhada a seguir. As fases básicas para elaboração e implementação nesta metodologia são: Fase I – Diagnóstico Estratégico; Fase II – Missão da Empresa; Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; Fase IV – Controle e Avaliação.

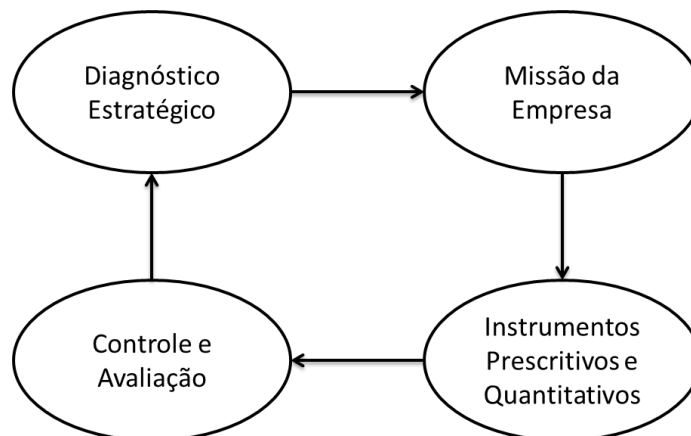


Figura 2 – Fases do Planejamento Estratégico
Fonte: OLIVEIRA, 2009

Fase I – Diagnóstico Estratégico

O objetivo principal desta fase é determinar a situação atual da empresa por meio da análise de todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. O Diagnóstico Estratégico pode ser dividido em cinco etapas básicas:

Identificação da Visão

A **Visão** é o limite que a empresa enxerga dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo. É necessário identificar as necessidades e expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos, para que estes aspectos proporcionem o grande delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado (OLIVEIRA, 2009).

Identificação dos Valores

Os **Valores** representam um conjunto dos princípios, crenças e questões éticas da empresa que irá fornecer a sustentação das principais decisões organizacionais. A identificação e disseminação dos valores tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e da operacionalização do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2009).

Análise Externa

Esta fase é responsável por verificar as ameaças e oportunidades da empresa e as melhores maneiras de usufruir destas situações. A análise deve ser efetuada considerando uma série de assuntos, entre os quais podem-se destacar o mercado nacional e regional, a evolução tecnológica, os fornecedores, o mercado financeiro e os aspectos políticos que permeiam a organização (OLIVEIRA, 2009).

Análise Interna

Esta fase é responsável por verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Neste ponto, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, podendo-se destacar também os produtos e serviços atuais, a imagem institucional, o parque industrial da organização e a tecnologia (OLIVEIRA, 2009).

Análise dos Concorrentes

Trata-se de uma análise complementar a Análise Externa, porém seu tratamento deve ser detalhado para proporcionar identificação das vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes. Por meio desta análise, o executivo poderá determinar um posicionamento competitivo importante para a empresa (OLIVEIRA, 2009).

Fase II – Missão da Empresa

Nesta fase, o posicionamento da empresa será estabelecido levando-se em consideração as principais razões de existência da organização, podendo ser dividida em quatro fases.

Estabelecimento da missão da empresa

A **Missão** é a determinação do motivo central de existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo da organização, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (OLIVEIRA, 2009).

Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Os **Propósitos** correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa atua. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços, como a segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2009).

Estruturação e debate de cenários

Os **Cenários** representam as situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Os cenários são desenvolvidos para retratar momentos no futuro ou sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento futuro (OLIVEIRA, 2009).

Estabelecimento da postura estratégica

A **Postura Estratégica** é a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente e corresponde à postura mais adequada para empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa, estabelecidos no Diagnóstico Estratégico (OLIVEIRA, 2009).

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Esta fase é responsável pelo estabelecimento de uma situação futura desejada, bem como as técnicas utilizadas para alcançar esta situação. Divide-se em Instrumentos Prescritivos (critérios para alcance dos propósitos estabelecidos) e Instrumentos Quantitativos (projeções econômico-financeiras e orçamentárias), conforme a descrição abaixo.

Instrumentos prescritivos – Objetivos, Desafios e Metas

O executivo deve estabelecer os aspectos organizacionais. Os **Objetivos** são os alvos que a empresa direcionará seus esforços. Os **Desafios** são as realizações que exigem esforço extra para modificação de uma situação. As **Metas** correspondem às etapas quantificadas do alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Instrumentos prescritivos – Estratégias e Políticas

A **Estratégia** a ser definida é a ação mais adequada a ser executada para alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas. As **Políticas** são as definições dos níveis de delegação e limites de abrangência das estratégias que fornecerão parâmetros para a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2009).

Instrumentos prescritivos – Projetos, Programas e Planos de Ação

Os **Projetos** são trabalhos a serem realizados com as responsabilidades de execução preestabelecidos, considerando a utilização dos recursos disponíveis. Os **Programas** são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao objetivo ou finalidade maior. Os **Planos de Ação** são os conjuntos de partes comuns dos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado. É responsabilidade do executivo promover a interligação destes aspectos para preencher as lacunas de execução da estratégia (OLIVEIRA, 2009).

Instrumentos quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário associadas à estrutura organizacional da empresa, necessários ao desenvolvimento de projetos, programas e planos de ação. É necessária, nesta etapa, a análise dos recursos disponíveis e necessários, bem como a expectativa de retorno para alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Fase IV – Controle e Avaliação

Esta fase proporciona a mensuração da situação atual da empresa. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Deve-se considerar, nesta fase, os parâmetros e critérios de controle e avaliação, proporcionando uma análise clara de *custos x benefício*. O controle e a avaliação são realizados passo a passo no desenvolvimento do Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2009).

2.3 Balanced Scorecard

Uma série de tendências, fatores e necessidades do mundo empresarial contribuiu para o sucesso do sistema de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton. As tendências organizacionais de criação de valor migravam dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, o foco da mensuração de resultados estava em tópicos operacionais, em detrimento da gestão estratégica e havia necessidade de alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva (HERRERO, 2005).

De acordo com os criadores Norton e Kaplan, o Balanced Scorecard é uma metodologia que “traduz a missão e visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

2.3.1 Contexto histórico

Em 1990, David P. Norton e Robert S. Kaplan iniciaram um projeto de pesquisa para buscar novas maneiras de medir o desempenho organizacional. O principal sistema de avaliação das empresas vigentes à época ainda era o da contabilidade financeira, que não forneciam fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização. Em consequência, a atenção e o esforço dos executivos concentravam-se demasiadamente em influenciar os indicadores financeiros de curto prazo e insuficientemente em reforçar e gerenciar os ativos intangíveis que fornecem as bases para o sucesso financeiro no futuro, perdendo assim grandes oportunidades para a geração de valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

Outro fator que contribuiu para a criação do Balanced Scorecard foi a percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das empresas estava desvinculada da estratégia competitiva. Em consequência, o foco da atenção dos executivos estava na mensuração de resultados operacionais, em detrimento da gestão estratégica. Muitas organizações perceberam tardiamente que apenas medir não significava gerenciar o negócio (HERRERO, 2005).

Da mesma forma, a conscientização das necessidades das organizações em criar uma nova estrutura para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva.

Ficava claro às organizações que uma boa estratégia não assegurava bons resultados nos negócios. Em contrapartida, era percebido que o sucesso estava associado à uma boa implementação da estratégia, que dependia do aprendizado, conhecimento e das competências dos colaboradores (HERRERO, 2005).

Deste projeto de pesquisa de Norton e Kaplan, emergiu o Balanced Scorecard. As empresas participantes dos projetos foram recomendadas a preservar seus indicadores financeiros, que resumiam os resultados das iniciativas já adotadas, e também a equilibrar estes indicadores com indicadores não-financeiros, sob outras três perspectivas – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Estes eram as tendências do futuro do desempenho financeiro, e foram o sustentáculo do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004).

Desde então, o Balanced Scorecard sofreu evoluções e adaptações ao longo do tempo. Mesmo assim, o conceito de Balanced Scorecard não se manteve estático ao longo do tempo, estando em uma contínua evolução desde sua origem, incorporando a experiência de sua implementação em centenas de empresas ao redor do mundo.

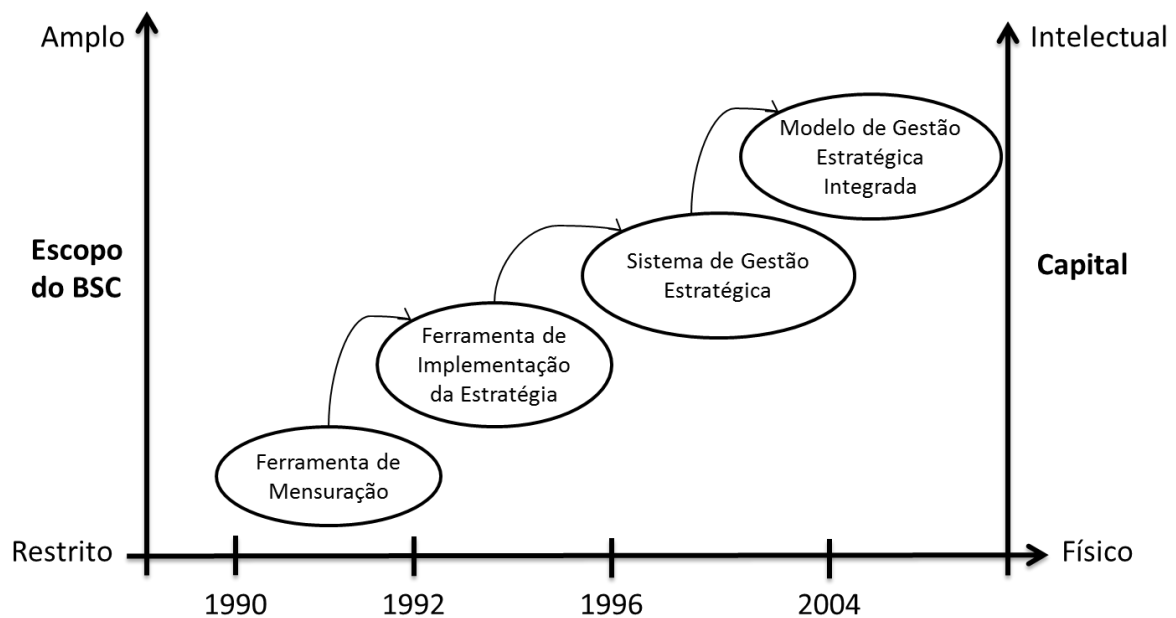


Figura 3 – A Evolução do Conceito do Balanced Scorecard
Fonte: HERRERO, 2005

Em sua primeira fase, o BSC era entendido como uma Ferramenta de Mensuração. Os líderes das empresas participantes do projeto de pesquisa de Norton e Kaplan acreditavam que as

medidas financeiras tradicionais estavam atrapalhando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. O resultado do projeto de pesquisa foi a criação do Balanced Scorecard reproduzido no artigo “Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o Desempenho”, publicado na *Harvard Business Review*, em 1992 (HERRERO, 2005).

A segunda fase, onde era caracterizado como Ferramenta de Implementação da Estratégia, o BSC incorporava quatro novos processos de negócios (Tradução da Visão, Comunicação e Conexão, Planejamento de Negócios e Feedback e Aprendizado) que possibilitavam conectar objetivos estratégicos com ações de curto prazo (HERRERO, 2005).

A terceira fase, caracterizado como Sistema de Gestão Estratégica, o BSC permitia o alinhamento dos recursos organizacionais (equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio e tecnologia da informação) e criava o foco necessário para criação da estratégia, desde que as organizações seguissem os princípios da estratégia traduzidos pelo Balanced Scorecard (HERRERO, 2005).

Em sua última fase, o BSC é caracterizado como um Modelo de Gestão Estratégica Integrada, onde os objetivos estratégicos interligam-se em relações de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que permitem descrever e comunicar a estratégia aos integrantes da organização. Kaplan e Norton procuram incorporar os avanços em gestão de negócios em um sistema integrado (HERRERO, 2005).

Resultados notáveis é a soma de descrição estratégica, mensuração estratégica e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2004). O Balanced Scorecard é uma importante metodologia para o terceiro tópico da equação de seus criadores, a Gestão Estratégica. A descrição dos objetivos estratégicos e suas respectivas formas de mensuração são alinhadas à proposta desta metodologia para cumprir com os cinco objetivos propostos para a metodologia e criar uma Organização Orientada para a Estratégia.

2.3.2 Princípios da estratégia



Figura 4 – Os Princípios da Organização Orientada para a Estratégia
Fonte: HERRERO, 2005

Herrero (2005) detalha os desafios associados aos princípios da organização orientada para a estratégia, conforme a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton.

Traduzir a estratégia em termos operacionais: Descrever a estratégia, utilizando como instrumento de comunicação os Mapas Estratégicos; Identificar e explicitar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros; Selecionar o *scorecard* de indicadores não-financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa.

Alinhar a organização à estratégia: Integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa; Promover a sinergia de recursos, conhecimentos e competências entre as diferentes áreas da organização; Utilizar os temas e prioridades estratégicas como um instrumento de gestão e comunicação, substituindo os tradicionais relatórios financeiros.

Transformar a estratégia em tarefa de todos: Difundir a estratégia da sala da diretoria para as equipes operacionais por meio da combinação de diferentes canais de comunicação; Educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa; Definir *scorecards* individuais a partir dos *scorecards*

organizacionais; Vincular o sistema de remuneração e recompensas ao atingimento dos scorecards individuais e organizacionais.

Converter a estratégia em processo contínuo: Elaborar o orçamento a partir de objetivos e iniciativas estratégicas; Avaliar periodicamente (mensal ou trimestralmente), nos times gerenciais e operacionais, a consistência da estratégia competitiva; Criar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico, em todos os níveis da empresa; Criar sistemas de informação e análise que possibilitem ao usuário criar relatórios gerenciais para avaliação da performance.

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: Realizar a iniciativa do Balanced Scorecard, tendo como patrocinador um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder do processo; Motivar e dar autonomia aos integrantes da equipe responsável pela implementação do Balanced Scorecard para que atuem como líderes do processo, estimulando, orientando e educando os colaboradores da organização; Mobilizar a equipe de colaboradores para que adquiram senso de propriedade do processo do Balanced Scorecard; Implementar modelo de Governança Corporativa inspirado no Balanced Scorecard, entendido como um sistema de gestão estratégica (HERRERO, 2005).

2.3.3 Perspectivas do BSC

A metodologia proposta pelo Balanced Scorecard defende que a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas dos principais stakeholders da organização (HERRERO, 2005).

Isto acontece com a organização destes objetivos e medidas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Sobre eles, o BSC cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados. O BSC bem elaborado se caracteriza pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 1997).

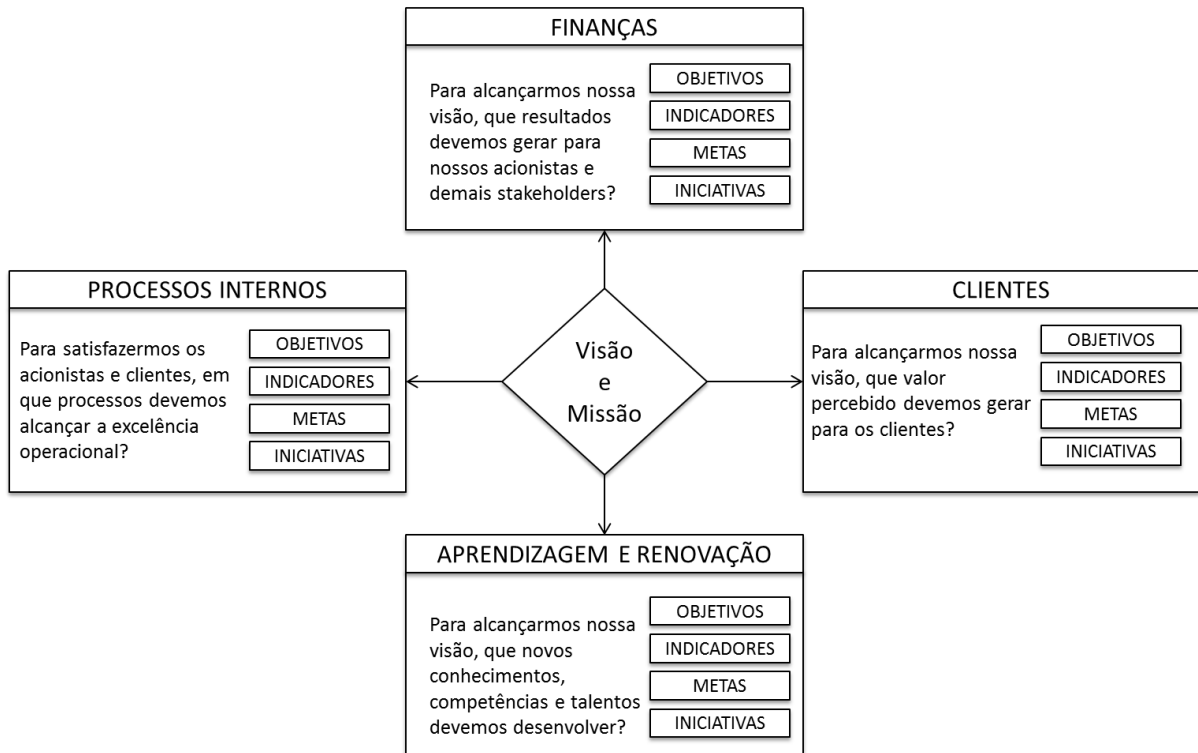


Figura 5 – Relacionamento entre perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: HERRERO, 2005

2.3.3.1 A Perspectiva Financeira

Visto a importância das medidas financeiras para sintetizar as consequências econômicas, o Balanced Scorecard conserva a perspectiva financeira em sua real importância. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, geralmente relacionados à lucratividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão aumentando o valor de mercado da empresa, gerando valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders. Esta perspectiva mede também se a contribuição dos ativos intangíveis e das áreas de desempenho não-financeiro estão também contribuindo para a geração de valor (HERRERO, 2005).

Claramente, portanto, a perspectiva financeira deve traduzir os interesses dos acionistas e seu desempenho deve ser avaliado sobre a geração de valor econômico para os mesmos. Neste contexto, diversas abordagens para orientação de geração de valor econômico surgiram para

mensuração da Gestão Baseada em Valor, como por exemplo o método do Valor Econômico Agregado (EVA).

O EVA é uma metodologia de gestão de negócios que tem por finalidade medir o valor da riqueza criada por um empreendimento. Na perspectiva do EVA, a riqueza somente é materializada quando a empresa cria um valor que supera os seus custos operacionais e também cobra o custo do capital empregado no negócio.

Nos projetos de Balanced Scorecard, o EVA pode ser de grande valia na mensuração dos resultados das novas estratégias de negócios e do valor gerado pelos objetivos e a contribuição das iniciativas para aumentar o valor do negócio (HERRERO, 2005).

A Figura 6 apresentada abaixo detalha o método de determinação do EVA, levando em consideração uma gama de diferentes produtos comercializados por uma empresa.

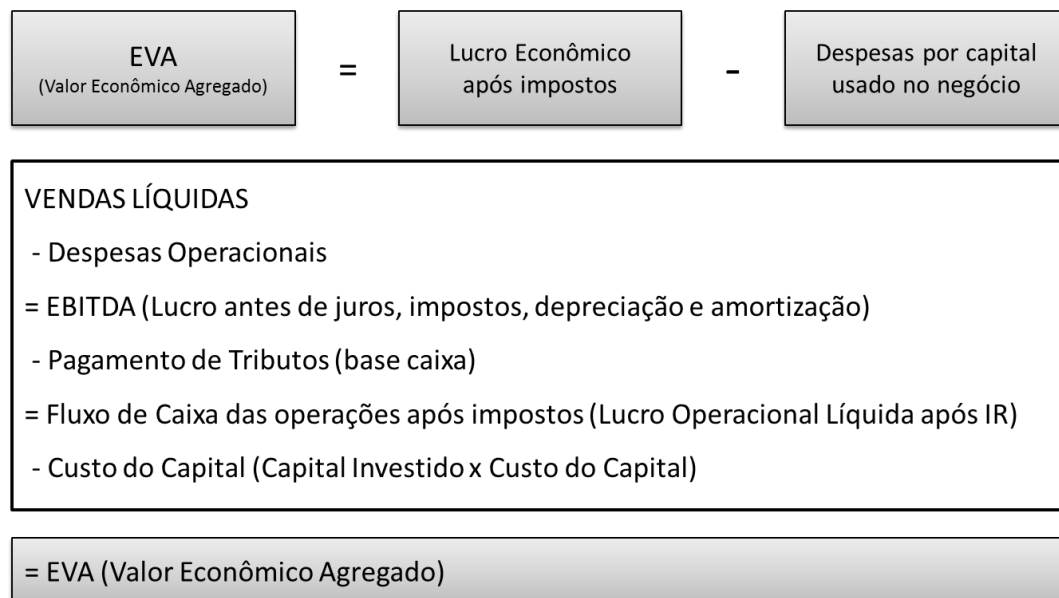


Figura 6 – Cálculo do Valor Econômico Agregado (EVA)
 Fonte: HERRERO, 2005

2.3.3.2 A Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados que a unidade de negócios competirá e as medidas de seu desempenho nos segmentos-alvo. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os

fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis à organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esta perspectiva tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes da organização. Por meio dela, é possível a análise da alta administração quanto aos resultados esperados da diferenciação, liderança de custos ou enfoque de mercado (HERRERO, 2005).

Herrero (2005) ainda afirma que o fator crítico de sucesso desta perspectiva é a proposta de valor que a organização consegue oferecer ao cliente, assim como a percepção do valor pelo cliente e a qualidade do relacionamento entre as duas partes. A associação destes itens determinará a fidelização do cliente.

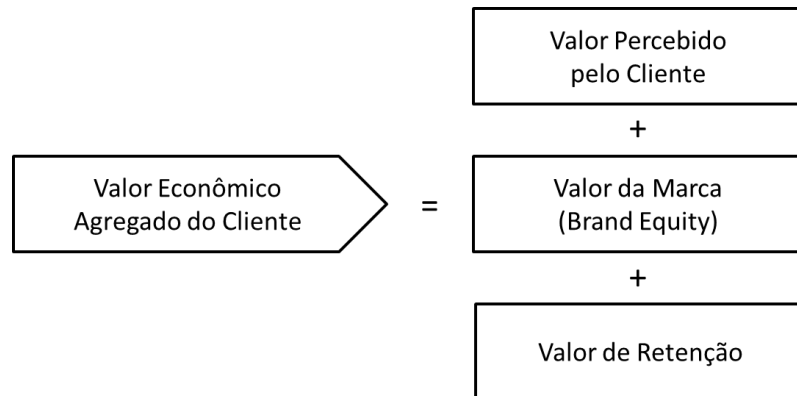


Figura 7 – O Valor Econômico Agregado do Cliente
Fonte: HERRERO, 2005

Dessa forma, a perspectiva do cliente busca identificar qual é o valor do cliente para a organização. Em suma, o valor do cliente pode ser obtido a partir de seus dois componentes: o valor vitalício de um cliente (lifetime value) e o valor percebido pelo cliente em seu relacionamento com a organização.

A estrutura do valor do cliente busca orientar os gestores a descobrir os motivos dos clientes escolherem determinada empresa para efetuar a compra, a experiência que os levam a repetir as compras em determinada empresa e qual o grau de influência que a organização pode exercer sobre a decisão de compra do cliente (HERRERO, 2005).

2.3.3.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva de Processos Internos é necessário que os executivos identifiquem os processos críticos da organização que devem alcançar a excelência. Tais processos permitem que a unidade de negócios ofereça propostas de valor que atraiam e retenham clientes em seus segmentos-alvo de mercado, além de satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, o foco das medidas dos processos internos deve estar voltado para o processo que mais pode impactar na satisfação dos clientes e aqueles que desempenham maior peso nos objetivos financeiros da organização.

A perspectiva de Processos Internos está diretamente relacionada com a execução da estratégia. Ela traduz a implementação dos planos da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza para os acionistas (HERRERO, 2005).

Para Norton e Kaplan (1997), a organização é capaz de criar valor a partir da produção, entrega e assistência ao produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

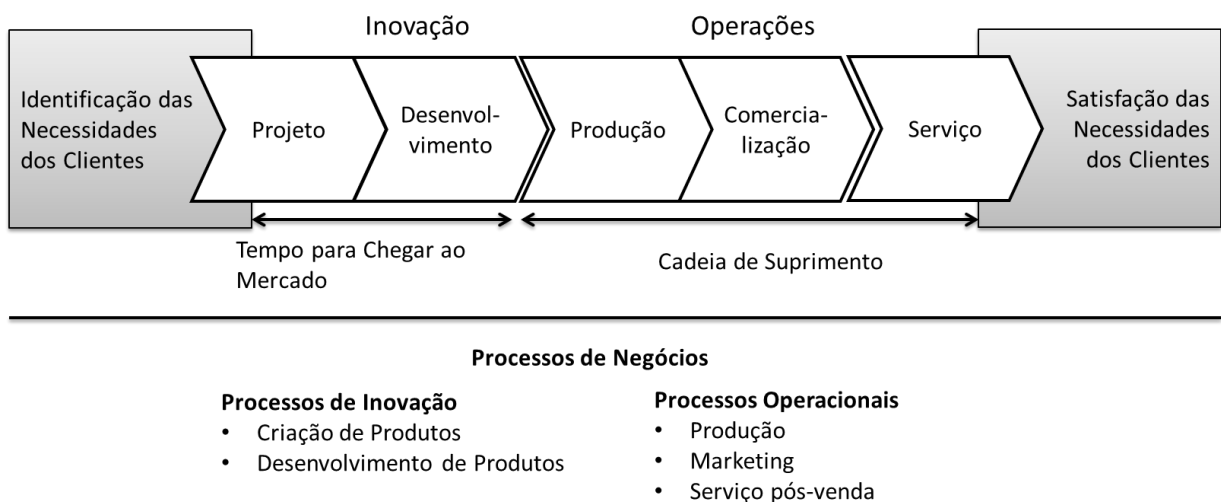


Figura 8 – Cadeia de Valores dos Processos Internos

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997

As organizações devem ser capazes de controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores (Processos Operacionais), enquanto utilizam a

onda longa da criação de valores (Processos de Inovação) como vetor de desempenho financeiro futuro, já que é mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.3.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento identifica a infraestrutura que a organização deve construir para que seja possível gerar melhoria e crescimento em longo prazo. É praticamente impossível que a empresa seja capaz de alcançar seus objetivos e metas de longo prazo para seus clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. A competição global exige que as organizações melhorem continuamente para oferecer valor a seus clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esta perspectiva tem por objetivo avaliar qual é o valor do empregado para a empresa em três níveis diferentes de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura organizacional. É necessário que os executivos identifiquem a infraestrutura que irá viabilizar o crescimento em longo prazo (HERRERO, 2005).

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento permite identificar o componente que viabilizará os objetivos das demais perspectivas, ou seja, o Capital Humano. As três primeiras perspectivas do BSC mostram como diferentes tipos de capitais se integram para criar vantagens diferenciadas para a empresa, mas é a conversão do Capital Humano que viabilizará a transformação do valor de mercado da organização em longo prazo.

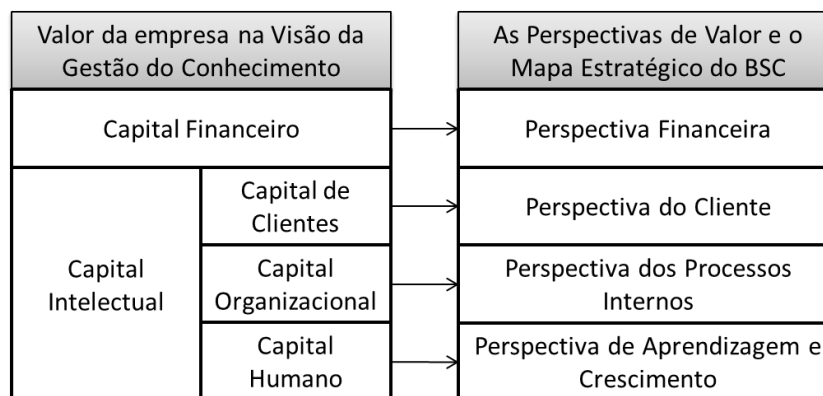


Figura 9 –Balanced Scorecard e Gestão do Conhecimento
Fonte: HERRERO, 2005

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As três primeiras perspectivas do BSC (Financeira, Clientes e Processos Internos) revelam lacunas entre as capacidades atuais e o que será necessário para alcançar os objetivos propostos e um desempenho inovador.

Para preencher estas lacunas, a organização deve investir na reciclagem de funcionários, aperfeiçoamento da tecnologia da informação e alinhamento de procedimentos organizacionais. Estes vetores caracterizam a perspectiva Aprendizado e Crescimento, que combinado com as outras três perspectivas possibilitam o aumento do valor de mercado da empresa e geração de valor para os principais stakeholders da organização.

2.3.4 Construção do mapa estratégico

Todo o modelo do Balanced Scorecard desenvolvido por Kaplan e Norton foi desenvolvido no sentido de que a metodologia deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização em medidas e objetivos de fácil entendimento por todos os seus participantes, seja uma corporação ou uma unidade de negócios (HERRERO, 2005).

O Mapa Estratégico é a estrutura que permitirá à empresa contar sua história estratégica e comunicá-la aos principais interessados na organização. Kaplan e Norton traçaram um plano típico e sistemático para a construção do Balanced Scorecard, baseado em quatro etapas que buscam alinhamento entre executivos e gerentes. Este processo será descrito abaixo.

Fase I – Definição da Arquitetura de Indicadores

Selecionar a unidade organizacional adequada

Devido à diversificação das organizações, a construção de um mapa estratégico em nível corporativo pode ser uma tarefa inicial complexa. Portanto, a construção do primeiro Balanced Scorecard na organização funciona melhor em uma unidade estratégica de negócios, de preferência em uma que tenha uma cadeia de valor completa e uma estratégia para realização de sua missão (KAPLAN; NORTON, 1997).

Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Com a unidade definida e selecionada, o arquiteto do projeto deve analisar o relacionamento desta unidade com as demais. Este conhecimento torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que ficariam ocultas se a unidade organizacional fosse considerada uma estrutura organizacional independente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Fase II – Consenso em função dos objetivos estratégicos

Realizar a primeira série de entrevistas

O arquiteto do projeto do Balanced Scorecard deve preparar um material explicativo sobre a missão, visão e a estratégia da unidade organizacional e encaminhar para cada um da alta direção da unidade. Posteriormente, realiza uma entrevista individual com cada executivo para obter informações sobre os objetivos estratégicos e as ideias preliminares da empresa, abrangendo as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sessão de síntese

As respostas obtidas nas entrevistas são compiladas pelo arquiteto do projeto e sua equipe. É criada, então, uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas, sendo que cada objetivo dentro das perspectivas são acompanhadas por citações dos executivos. Os objetivos prioritários devem retratar a estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Workshop executivo: primeira etapa

O arquiteto do projeto deve facilitar um debate sobre a missão e estratégia declaradas pela empresa até que se chegue a um consenso. É mostrado, então, os objetivos propostos nas entrevistas, sua classificação e os principais comentários dos executivos. Cada objetivo é discutido individualmente para relevar com clareza suas forças e deficiências. Ao final do workshop, é aconselhável que a equipe tenha identificado de três a quatro objetivos estratégicos por perspectiva, bem como uma descrição detalhada de cada um deles e uma lista de potenciais indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Fase III – Escolha e elaboração dos indicadores

Reuniões de subgrupos

São formados subgrupos individuais que trabalharão durante várias reuniões com o objetivo de refinar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar indicadores que captam a intenção do objetivo, identificar fontes de informações necessárias e as relações mais críticas entre os objetivos. Ao final desta etapa, os objetivos e indicadores devem estar claramente definidos e descritos, bem como deve haver um modelo gráfico definindo a inter-relação deles dentro de cada perspectiva e entre as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Workshop executivo: segunda etapa

No segundo workshop estarão presentes os executivos, seus subordinados diretos e um número considerável de gerentes de nível médio para debater a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores definidos anteriormente. Os participantes devem discutir e fazer considerações sobre os objetivos e indicadores, bem como começar a desenvolver um plano de implementação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Fase IV – Elaboração do Plano de Implementação

Desenvolver o plano de implementação

Uma equipe composta pelos líderes dos subgrupos deve formalizar as metas e desenvolver um plano de implementação para o mapa estratégico. Esse plano inclui a maneira como os indicadores se ligam ao banco de dados e sistemas de informação para comunicar o Balanced Scorecard a toda organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Workshop executivo: terceira etapa

A equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, objetivos e indicadores desenvolvidos e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O processo termina com o alinhamento das iniciativas aos objetivos, indicadores e metas do Balanced Scorecard e com um acordo em relação a um programa de implementação definitivo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Finalizar o plano de implementação

O Balanced Scorecard é, então, integrado ao sistema gerencial da organização para criação de valor. Um plano de implementação progressivo deve ser desenvolvido com o intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do mapa estratégico. É recomendado que os executivos comecem a utilizar o Balanced Scorecard em um prazo máximo de sessenta dias, seguindo um cronograma de implementação com base nas quatro etapas aqui descritas (KAPLAN E NORTON, 1997).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Metodologia

O presente trabalho foi caracterizado como uma pesquisa exploratória. Para a realização das atividades propostas, foram utilizados métodos de pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do trabalho, e estudo de caso.

Os dados pertinentes à realização do trabalho foram coletados por meio do diálogo com o proprietário da empresa. Por se tratar de dados de conteúdo coletados em discursos, a análise dos dados foi de natureza qualitativa e não envolve ferramentas estatísticas e matemáticas para validação.

Os procedimentos executados ao longo do trabalho foram identificados da seguinte maneira:

- Revisão bibliográfica da literatura referente à Gestão Estratégica e Mapas Estratégicos (Balanced Score Card).
- Realização do Diagnóstico Organizacional, por meio da análise de forças, ameaças e oportunidades que caracterizam a empresa.
- Definição da Identidade Organizacional (negócio, missão, visão e valores) e, caso necessário, adaptar conceitos existentes pertinentes à estratégia.
- Definição dos Objetivos Estratégicos que irão nortear a empresa no período vigente do Planejamento Estratégico em questão.
- Criação do mapa estratégico com base na Identidade Organizacional e nos Objetivos Estratégicos definidos até então.
- Definição de um mecanismo para Acompanhamento da Estratégia.

3.2 Caracterização da Empresa

O presente trabalho foi realizado em uma pequena indústria de tubos de papelão localizada na cidade de Maringá, região norte do estado do Paraná. A organização é enquadrada como uma microempresa do setor de Indústria e Comércio de Tubos e Derivados de Papelão.

3.2.1 Histórico e descrição da empresa

Atuando no mercado desde meados de 2005, a empresa possui uma base sólida e marca consolidada na região de Maringá-PR, apesar de ser uma microempresa. A estrutura da organização possui uma capacidade de oferecer ao mercado um leque de diferentes tipos de produtos de papelão e seus derivados, tanto tubos industriais como tubos de utilidade comum.

Entretanto, para se adaptar ao mercado dos últimos anos, a empresa tomou a decisão de não produzir tubos industriais, sendo que hoje o foco da empresa é exclusivamente a produção de canudos de formatura, tubos postais, embalagens (perfumaria e confecção) e brindes (cofres, porta-canetas e porta-objetos).

A empresa é administrada por um empreendedor que acredita que pode impactar o mercado de tubos de papelão com a qualidade de seus produtos. Atualmente, a empresa é constituída por este administrador e mais três funcionários que atuam na força fabril da indústria. O número reduzido de funcionários é justificado pela estrutura de funcionamento de todas as máquinas e equipamentos da empresa, que podem funcionar com apenas um funcionário na alimentação de cada uma delas.

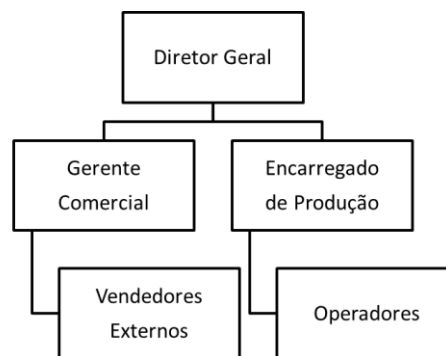


Figura 10 – Estrutura Organizacional da empresa
Fonte: Autor, 2014

3.2.2 Estrutura física e equipamentos

Atualmente, a empresa atua em um barracão alocado com dimensões de 12 metros na parte frontal e 50 metros de comprimento. Este espaço abrange a área fabril e a área administrativa da indústria, conforme ilustra a planta abaixo.

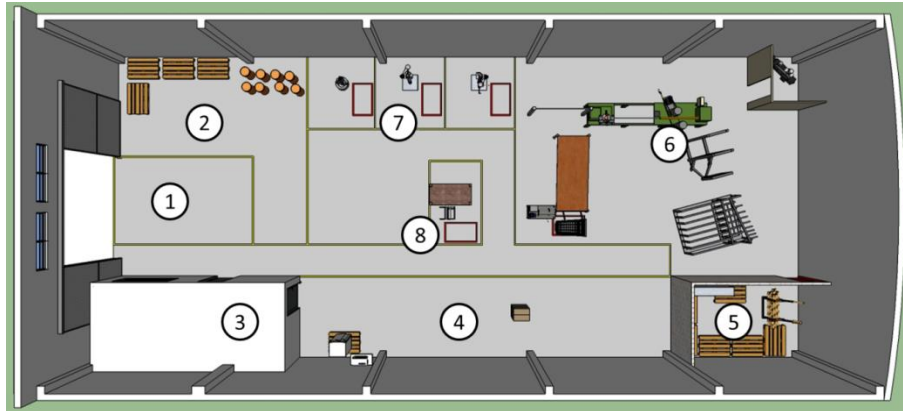


Figura 11 – Layout da indústria
Fonte: Autor, 2014

Na Figura 11, a região demarcada com o número (1) é destinada à carga e descarga de produtos e matérias-primas da empresa. Os produtos finalizados são armazenados na área (2), Estoque de Produtos, enquanto as matérias-primas são armazenadas na área (4), Estoque de Matéria-Prima.

A área administrativa é concentrada na região marcada como número (3). O setor produtivo abrange as áreas de Produção de Tubos (6), Virolagem e Furação (7) e Rotulagem (8). Há ainda um almoxarifado de itens diversos, representado na Figura 11 pelo número (5).

3.2.3 Linha de Produtos

A atual linha de produtos da empresa não abrangia a produção de tubos para uso industrial, tal como tubos para fiação, tecelagem, papéis e plásticos. Em contrapartida, a empresa foca a produção e vendas de quatro principais tipos de produtos a seguir.

Por meio da análise da Tabela 01, percebe-se que o maior impacto sobre o faturamento da empresa é proveniente de Canudos de Formatura. Hoje, este tipo de produto é considerado o *core business* da empresa em estudo.

É importante ressaltar também que as maiores margens de lucratividade são provenientes dos canudos de formatura e tubos postais.

Tipo de Produto	Índice (faturamento)	Produto
Canudos de Formatura	43,56 %	Canudo Fino
		Canudo Grosso
Tubos Postais	18,04 %	Tubo Postal Diverso
Embalagens	34,26 %	Embalagem para confecção
		Embalagem para perfumaria
		Embalagem para comemorações
		Embalagem para alimentos
		Embalagem personalizada
Brindes	4,14 %	Cofre
		Porta-canetas
		Brinde personalizado

Tabela 01 – Linha de Produtos da Empresa
Fonte: Autor, 2014

3.2.4 Processos de negócio

Para caracterização dos processos da empresa, foram considerados dois níveis diferentes de procedimentos na organização no momento do mapeamento destes processos. O primeiro grupo são os **processos principais**, responsáveis pela transformação direta dos produtos, caracterizados pelo alto valor agregado aos produtos. O segundo grupo são os **processos de apoio**, caracterizados como auxiliares aos processos principais, responsáveis principalmente pelo gerenciamento de recursos da organização.

É importante ressaltar, também, que os processos foram levantados por meio da realização de uma reunião com o administrador da empresa, sendo que a mesma ainda não possui uma metodologia de mapeamento e melhoria de processos. Todos os processos classificados como de apoio são de responsabilidade exclusiva do administrador da empresa.

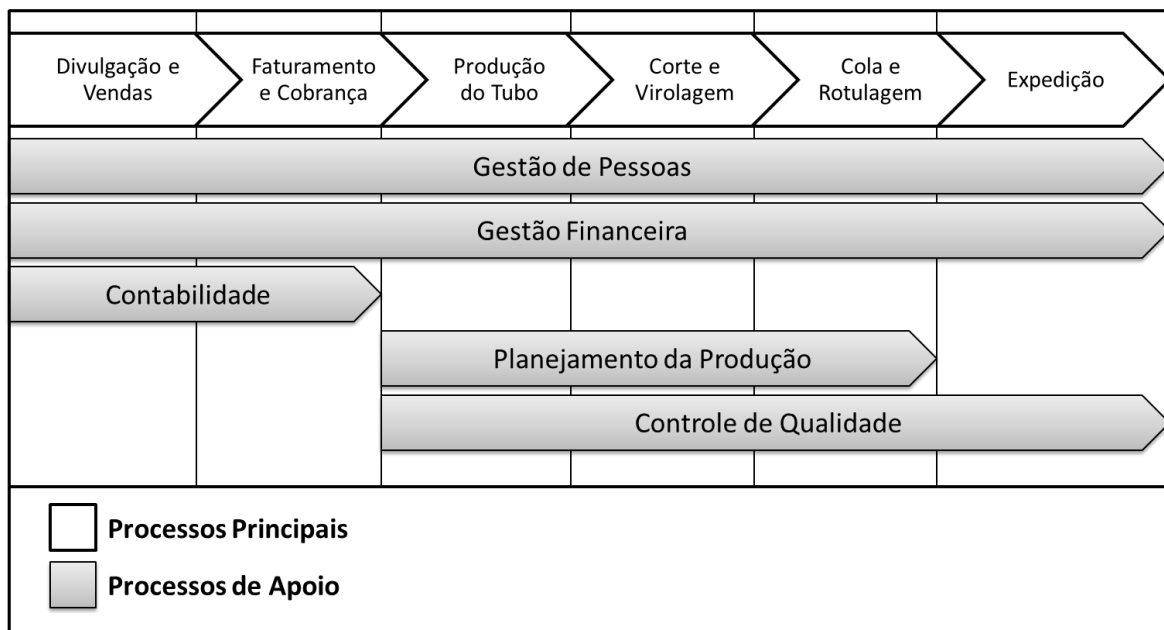


Figura 12 – Macro fluxograma de processos
Fonte: Autor, 2014

3.3 Processo de Planejamento Estratégico

Para o desenvolvimento e implantação de um Planejamento Estratégico eficiente na empresa objeto deste estudo, foi desenvolvido um processo levando-se em consideração o modelo do autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira detalhado no item 2.2.2 deste trabalho.

Este modelo foi, então, adaptado à realidade da microempresa em questão e também à metodologia proposta por Kaplan e Norton para a criação de Mapas Estratégicos, detalhada no item 2.3.4 deste trabalho.

O resultado desta adaptação foi um Processo de Planejamento Estratégico que pudesse abranger o entendimento da atual conjuntura da organização, levantando pontos fortes e oportunidades de melhorias, até a elaboração de uma metodologia para acompanhamento da estratégia definida neste planejamento.

O processo foi, então, discutido com o empreendedor e proprietário da empresa, para que pudesse ser realizado um cronograma de atividades e elaboração de tarefas. Cada uma das fases deste processo será detalhada a seguir, levando-se em conta a grande participação da empresa em estudo.

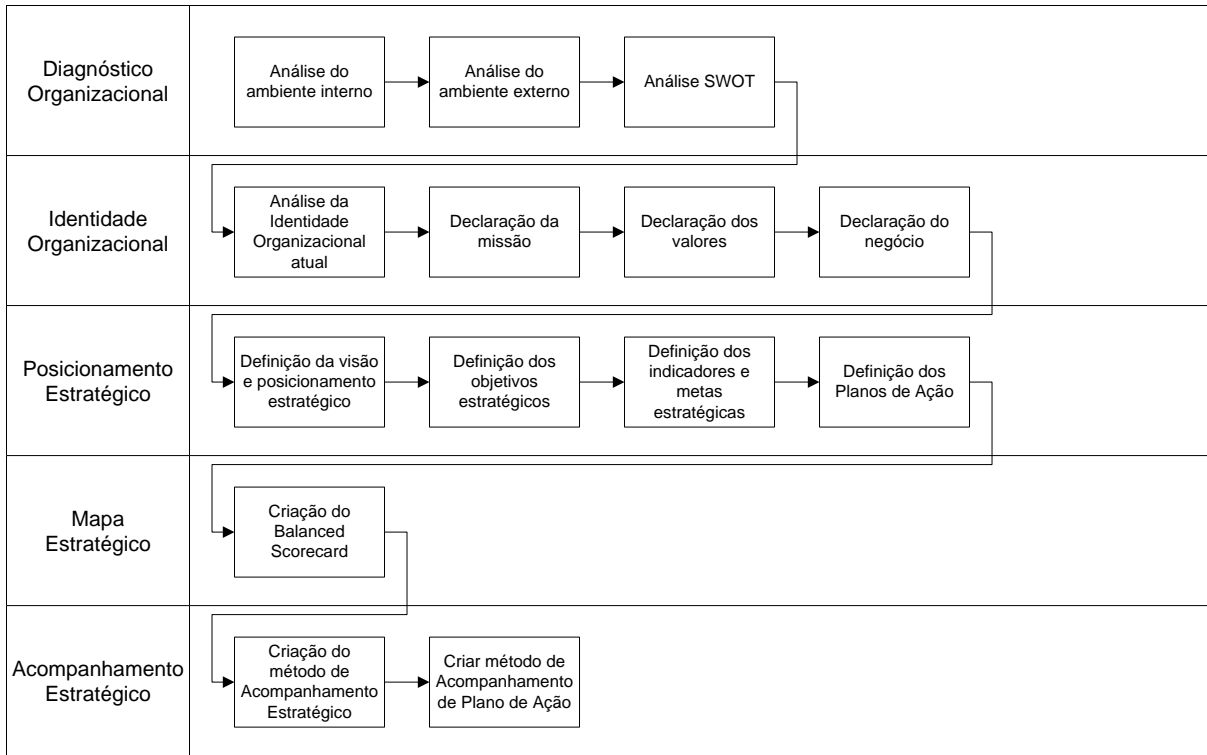


Figura 13 – Processo de Planejamento Estratégico
Fonte: Autor, 2014

É importante ressaltar que a empresa nunca havia passado por um processo de Planejamento Estratégico antes, o que torna extremamente importante a conscientização e exposição das fases planejadas aos principais envolvidos no processo.

3.4 Diagnóstico Organizacional

O objetivo da fase de Diagnóstico Organizacional é definir e levantar a atual situação e comportamento da organização quanto aos seus objetivos e princípios estratégicos. Como o próprio nome diz, o objetivo é realizar um diagnóstico, ou seja, uma análise detalhada na empresa, para que sejam consideradas suas peculiaridades durante o processo.

Mesmo a empresa nunca tendo passado por um processo de Planejamento Estratégico antes, como já foi dito anteriormente, é natural que a mesma possua vários traços informais de metas e princípios que norteiam a rotina da empresa. O objetivo do diagnóstico é também levantar estas características analisar a viabilidade de traduzi-las claramente em objetos e metas para a organização.

O Diagnóstico organizacional é composto por uma análise detalhada do ambiente interno e do ambiente externo da organização. A última etapa desta fase é a confecção de uma Matriz SWOT, detalhando com clareza os aspectos positivos e negativos da empresa.

3.4.1 Análise do ambiente interno

Conhecer os pontos fortes e fracos de sua própria organização pode ser um grande diferencial no mercado, deixando claros as limitações e obstáculos que a empresa pode enfrentar ao longo do tempo. O objetivo da Análise do Ambiente Interno é identificar os pontos vulneráveis que devem ser trabalhados durante o planejamento estratégico e os pontos fortes que devem ser potencializados neste mesmo processo.

Por meio de uma reunião com o administrador da empresa, foram discutidos pontos importantes da organização interna da empresa, que foram, então, descritos e detalhados abaixo.

Composição e instituição da organização

A empresa é uma organização de capital fechado com 100% de ações concentradas em dois sócios, sendo que um deles tem total autonomia para ditar os rumos da organização, o que torna o processo de decisão idealmente desburocratizado. Tal fato faz surgir, entretanto, uma sobrecarga de tarefas e decisões sobre este sócio, sendo identificado como um ponto de melhoria uma possível delegação de tomada de decisão em alguns pontos.

Força de trabalho

Apesar de atualmente a empresa contar com apenas três funcionários efetivos em seu quadro, foi identificado um elevado índice de rotatividade nos últimos dois anos. Foi identificada uma cultura de resultados parcialmente deficiente com estes funcionários, sendo um ponto a ser trabalhado no planejamento da empresa, bem como a ausência de uma divisão clara de responsabilidades para os membros da força de trabalho.

Estrutura física e equipamentos

Os equipamentos e máquinas da empresa foram evidenciados como um ponto forte da organização, já que praticamente todos foram desenvolvidos pelo empreendedor, o que faz criar uma grande vantagem competitiva de diferenciação no mercado. Entretanto, foi

identificada quantidade insuficiente de equipamentos para atender a demanda em alguns períodos do ano.

Processos principais e apoio

A dinamização e distribuição dos processos atendem às necessidades atuais da organização. Porém, foi identificada uma falta de balanceamento no processo de produção de tubos, ocasionando, em algumas situações, a ociosidade de algumas máquinas e sobrecarga de outras ao mesmo momento. O balanceamento correto da produção pode, inclusive, sanar a necessidade de aquisição de uma máquina levantada no tópico anterior.

Linha de produtos

Os atuais produtos comercializados pela organização possuem uma relevante competitividade no mercado paranaense, sendo, inclusive, muito bem requisitado também em algumas cidades do estado de São Paulo. Entre os quatro tipos de produtos comercializados atualmente, foi identificado que aquele com maior volume de vendas (canudos de formatura) possui também uma margem extremamente alta de lucratividade, tornando este produto o *core business* da empresa. O segundo tipo de produto com maior volume de vendas (tubo postal) também possui uma margem aceitável de lucratividade, o que torna extremamente viável o foco da empresa na comercialização destes dois tipos de produtos.

Sistemas de informação e tecnologia

O único sistema de informação utilizado é um software para emissão e transmissão de Notas Fiscais de propriedade da Receita Federal. Todo o controle de compras, vendas e faturamento são realizados de maneira tradicional por meio de recursos físicos. Um ponto a ser estudado no Planejamento Estratégico é a viabilidade de inserção de um software de controle de processos administrativos e produtivos.

3.4.2 Análise do ambiente externo

O levantamento e estudo dos principais pontos relativos ao ambiente externo da organização são de extrema importância para o correto posicionamento da mesma no mercado. O objetivo da Análise do Ambiente Externo é identificar as principais oportunidades do mercado que podem ser aproveitadas para diferenciação, bem como para evitar as ameaças geradas pelos concorrentes e pela economia de forma geral.

Por meio de uma segunda reunião com o administrador da empresa, foram levantados os principais aspectos do ambiente externo da organização, que são descritos a seguir.

Concorrentes

Dentro do mercado paranaense não foi identificado nenhum concorrente da empresa para o produto definido como *core business* do negócio (canudos de formatura). Outras empresas fornecem materiais semelhantes aos outros tipos de produto. Porém, por meio de uma comparação simples, foi identificada qualidade extremamente superior dos produtos fornecidos pela empresa objeto deste estudo, entretanto, com o valor maior de venda. Outra vantagem competitiva é que os concorrentes de outras regiões do país focam em pedidos com grandes quantidades de itens, fazendo com que pedidos com menor quantidade de itens sejam quase 100% das vezes encaminhados para a empresa.

Fornecedores e parceiros

O posicionamento geográfico da empresa é extremamente vantajoso quanto às redes de distribuição dos fornecedores, sendo que em um raio relativamente pequeno estão presentes pelo menos três fornecedores das principais matérias-primas utilizadas na fabricação dos tubos. A empresa também possui parceria com uma empresa de fabricação de tubos industriais, com quem registra com frequência troca de indicações de clientes. Outro parceiro estratégico do negócio é uma gráfica que fornece matérias-primas e materiais impressos com vantagens econômicas e tempo relativamente menor que outros fornecedores. O ponto de melhoria identificado foi o estudo de outras parcerias com fornecedores neste sentido.

Órgãos regulamentadores

No caso de indústria de tubos de papelão não foram encontradas regulamentações específicas e leis aplicáveis individualmente ao setor. Os produtos comercializados pela empresa não exigem certificação compulsória de nenhum órgão certificador, estando, portando, sujeito apenas às leis fiscais, econômicas e mercadológicas de todos os outros setores industriais do país.

3.4.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para análise de cenários empresariais, sendo considerada uma das bases mais sólidas de um processo de Planejamento

Estratégico. O objetivo é criar uma matriz que sintetize as análises dos ambientes internos e externos em uma ferramenta visual, podendo identificar facilmente os elementos-chave que influenciam na gestão da empresa.

A matriz SWOT foi construída por meio da compilação das informações discutidas nas reuniões de Análise do Ambiente Interno e Análise do Ambiente Externo. Para o ambiente interno, foram levantadas as **forças** (vantagens internas) e **fraquezas** (desvantagens internas). Para o ambiente externo, foram levantadas as **oportunidades** (aspectos positivos para serem explorados) e as principais **ameaças** (aspectos negativos para serem minimizados). A visualização destes aspectos se torna mais evidente por meio da matriz.

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Máquinas criadas pela própria empresa. - Processo desburocratizado de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de Sistema de Informação Gerencial. - Falta de organização interna (processos). - Falta de boa cultura organizacional.
Ambiente Externo	Ameaças	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Única fábrica de canudos de formatura do Paraná. - Boa localização geográfica (fornecedores e mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> - Única fábrica de canudos de formatura do Paraná. - Boa localização geográfica (fornecedores e mercado).

Figura 14 – Análise SWOT da empresa
Fonte: Autor, 2014

A Análise SWOT é de extrema importância para a continuidade do Processo de Planejamento Estratégico de uma organização, pois traduz de forma clara o Diagnóstico Organizacional executado. As próximas fases do Planejamento Estratégico serão sempre pautadas na análise detalhada deste diagnóstico, levando em consideração os pontos fortes e fracos da organização em todos os sentidos.

A confecção da Matriz SWOT seguinte foi revisada em uma terceira reunião com o administrador da empresa. Primeiramente, foram compilados todos os dados das análises dos ambientes interno e externo, para que fossem revisados antes da construção da matriz. Após a revisão e discussão dos dados compilados, foi criada a matriz seguinte.

3.5 Identidade Organizacional

É de extrema importância a existência da identidade particular para uma organização. Todas as empresas são compostas, em sua grande maioria, por pessoas que possuem interesses e objetivos diferentes. É essencial, portanto, que a identidade da organização faça os objetivos destas pessoas convergirem para um objetivo único e relevante, que farão todas estas pessoas trabalharem por propósitos que possuem em comum.

A Identidade Organizacional é um conjunto de declarações que traduzem o significado da organização perante a sociedade. A empresa que não usufrui de uma identidade própria e que seja importante para os principais envolvidos em seus processos fica à mercê de uma cultura deficiente e que, ao longo do tempo, pode ser extremamente prejudicial à sua sobrevivência.

3.5.1 Análise da identidade organizacional atual

Antes que sejam criadas estas declarações, é extremamente importante que haja uma análise minuciosa da atual conjuntura da empresa, mesmo que os componentes desta identidade sejam informais e não descritos. Por meio das reuniões de análise dos ambientes internos e externos, foram coletados indícios da identidade organizacional que serão detalhados abaixo.

Análise da Missão

A empresa não possui uma missão formal declarada. Porém, com muita frequência o administrador indica que a empresa tem como propósito oferecer qualidade em produtos e em

atendimento aos clientes. Há uma preocupação constante com a imagem da empresa e com transparecer uma gestão profissional para os clientes e fornecedores, acreditando na construção de relacionamentos duradouros.

É perceptível que a empresa atua engajada em gerar valor para os clientes e relacionar-se bem com parceiros e fornecedores. Porém, foi identificada uma deficiência no compartilhamento desta missão com os funcionários da empresa.

Análise do Negócio

A empresa está enquadrada no setor de Indústria e Comércio de Tubos e Derivados de Papelão. Assim como já foi dito neste trabalho, a empresa tomou a decisão de não atuar na produção de tubos industriais. Atualmente, portanto, o foco da empresa é a produção de tubos de aplicações diversas, como canudos de formatura e tubos postais. Todavia, não há uma declaração clara do negócio da empresa para divulgação vinculada à marca da empresa.

Análise dos Valores

Mesmo deixando transparecer por meio do administrador os princípios que norteiam a rotina da empresa, a organização não possui valores definidos e declarados. Com muita frequência, o administrador demonstra a preocupação constante em criar relações com os principais *stakeholders* baseadas em respeito e confiança, levando as negociações com muita ética e transparência.

É muito claro também a preocupação com a melhoria dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pautados na aquisição de conhecimento e experiência adquiridos pela empresa ao longo do tempo de atuação no mercado.

Análise da Visão.

Os objetivos e metas da organização são exclusivamente concentrados no administrador da empresa, que gerencia e analisa os resultados da organização. Ao longo das reuniões de análise dos ambientes da organização, ficou clara a pretensão do empresário de criar uma empresa referência no setor de produção de canudos de formatura. A intenção é criar uma marca que seja lembrada como sinônimo de qualidade e bom atendimento aos clientes.

Foi identificada também a meta do administrador de dobrar, em até dois anos, o volume de produção registrado no ano de 2013. Estes indícios levantados durante as reuniões serão analisados e discutidos durante o estabelecimento da visão e objetivos da empresa, desdobrados nos planos estratégicos, táticos e operacionais.

3.5.2 Declaração da missão

Com a análise detalhada da Identidade Organizacional, foi possível priorizar os tópicos relevantes para a rotina da empresa e definir com assertividade os propósitos que irão nortear suas decisões.

Assim como foi discutido no item 2.2.2 deste trabalho, a missão é o motivo central de existência de uma organização. É por meio da missão que a empresa irá mostrar à sociedade quem ela deseja atender e satisfazer, além de mostrar o motivo pelo qual pretende fazer isso.

Uma missão relevante faz com que os funcionários e acionistas trabalhem alinhados a um propósito único, direcionados para um objetivo importante para a organização. É por meio da missão que a empresa se diferenciará de outros atuantes no mercado e se fará importante para as pessoas que se identificarem com aquela missão. Por fim, é importante ressaltar que a missão deve representar a estratégia global da empresa, mostrando a forma de alcançar seus objetivos e criar valor para a sociedade.

Por meio do Diagnóstico Organizacional, foi possível identificar os pontos relevantes que poderiam nortear a forma de atuação da empresa. As informações coletadas durante as reuniões de análises dos ambientes interno e externo, serviram como base para criação da missão individual da empresa objeto deste trabalho.

Estas informações foram complementadas com algumas perguntas básicas feitas para o administrador com o objetivo de provocar reflexão sobre os propósitos da empresa, tais como: *A quem servimos? Com que tipo de produtos e serviços? Em que somos diferentes e melhores? O que nos permite fazer a diferença?* Com o resultado da discussão destas perguntas, foi possível chegar a uma declaração da missão da empresa.

Declaração da Missão

“Garantir a excelência dos produtos e serviços oferecidos à sociedade, por meio da atuação sustentável na indústria de tubos de papelão”.

3.5.2 Declaração dos valores

Da mesma forma que a Declaração da Missão, os valores devem levar em consideração os princípios intrínsecos à organização, mesmo que não declarados. Durante as reuniões, foram inerentes ao discurso do administrador estes princípios e crenças.

Assim como foi discutido no item 2.2.2, a disseminação dos valores tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e da operacionalização do Planejamento Estratégico. Portanto, princípios e valores relevantes são essenciais para integração dos envolvidos com a estratégia da empresa.

Para a definição dos valores da empresa, foram discutidos com o administrador os pontos que o mesmo julgava importante no perfil da empresa que gostaria de transparecer ao mercado. Alguns deles se confundem com a própria personalidade do proprietário. Foi ressaltado o anseio de construir uma empresa sólida sobre estes princípios, fazendo com que seus funcionários e *stakeholders* percebam a importância de tomarem estes princípios como referência em suas tarefas.

Declaração dos Valores

Ética: Seguir princípios íntegros e morais na atuação profissional;

Profissionalismo: Agir de forma hábil e competente em todas atividades;

Excelência: Prezar pelo mais alto grau de qualidade em todas as operações;

Foco em pessoas: Respeitar e promover a capacidade de realização das pessoas envolvidas;

Inovação: Prezar pela criatividade e busca constante de novos desafios.

3.5.2 Declaração do negócio

Mesmo que seja trivial e inerente às atividades comerciais da empresa, a declaração do negócio é de extrema importância para explicitar seu âmbito de atuação. É natural que a tendência seja o “negócio” da empresa ser baseado nos produtos e serviços que esta oferece ao mercado. Porém, é importante que a definição do negócio traduza a visão estratégica, centralizando a análise do benefício gerado por seus produtos e serviços comercializados no mercado.

Para a definição clara do negócio, foi amplamente discutido com o administrador o real valor que a empresa desejava oferecer ao mercado. É claro que a indústria não deixará de produzir tubos de papelão, mas pode mudar a abordagem ao oferecer valores diferentes ao mercado.

Sendo assim, foi discutido que seus produtos oferecidos ao mercado deveriam representar para os clientes soluções que fossem práticas e eficientes (no caso dos tubos postais e embalagens) ou que representassem realizações pessoais e lembranças únicas (no caso dos canudos de formatura e brindes).

Dessa forma, foi possível definir que o negócio da empresa não é necessariamente a produção de tubos de papelão, mas sim algo mais amplo do que isso, algo que gera um valor único ao cliente da empresa.

Negócio da empresa

Lembranças e praticidade.

3.6 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico são as diretrizes que irão nortear as atitudes e decisões da empresa com o desenvolvimento de suas atividades internas. Nesta fase, é de extrema importância que a empresa defina, a priori, uma visão consistente que irá seguir por um período específico.

Para a indústria objeto deste estudo, foi sugerido que o Planejamento Estratégico fosse realizado para o período de dois anos, com uma revisão do mesmo ao término do primeiro ano. Ou seja, a Visão e Posicionamento Estratégico definidos neste planejamento terão duração de dois anos, enquanto os objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação serão revisados ao final do primeiro ano e, possivelmente, adequados à outra realidade que a empresa possa atuar.

3.6.1 Declaração da visão e posicionamento estratégico

Assim como foi detalhado no item 2.2.2, a visão é o limite que a empresa enxerga dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. É uma etapa fundamental

para o Planejamento Estratégico, pois delimitará e norteará suas ações no período de vigência deste planejamento.

Para a elaboração da visão da empresa, foram identificadas as necessidades e expectativas do administrador e dos funcionários da organização, com o objetivo de estabelecer uma orientação relevante para os mesmos. Durante a discussão, foram sugeridas algumas perguntas que norteavam os envolvidos no processo, tais como: *O que temos capacidade de realizar no próximo período? Onde podemos chegar ao final do próximo período? Quem podemos atender e o que podemos mudar para eles?*

Por meio da discussão, foi possível definir uma visão e posicionamento importantes para a organização naquele momento. A empresa tinha necessidade de uma visão que fosse desafiadora e ao mesmo tempo possível de ser alcançada. Partindo do pressuposto de que é a única empresa que fornece o produto que é o seu *core business* no estado do Paraná, a visão foi definida para um objetivo maior, sendo pensada para o cenário nacional.

Declaração da Visão

“Ser referência nacional em qualidade e atendimento até 2016”.

3.6.2 Objetivos estratégicos

Com uma visão bem definida e relevante para a empresa, faz-se necessário desdobrá-la em objetivos estratégicos, responsáveis por definir os resultados esperados e pretensões para o período de vigência do Planejamento Estratégico.

Para facilitar e melhorar este desdobramento, foram adotadas as perspectivas do Balanced Scorecard (Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) como referência do processo. Dessa forma, para cada uma destas perspectivas foram definidos objetivos que, relacionados e integrados, permitem claramente o alcance da visão definida anteriormente para a organização.

A discussão dos objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas foi realizada com o administrador da empresa e revisada em outra oportunidade dias após esta definição. Estes objetivos foram definidos de forma ampla para que representassem as pretensões claras da

organização e para que, posteriormente, fossem desdobradas em metas temporais e quantificadas.

Perspectiva Financeira	1. Garantir a sustentabilidade do negócio 2. Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional
Perspectiva de Clientes/Mercado	3. Aumentar a satisfação dos clientes 4. Aumentar o número de clientes
Perspectiva de Processos Internos	5. Reduzir as falhas operacionais 6. Reduzir os atrasos na entrega de produtos
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	7. Aumentar a capacitação dos funcionários 8. Satisfazer e reter funcionários

Figura 15 – Objetivos Estratégicos da empresa
Fonte: Autor, 2014

Perspectiva Financeira

Garantir a sustentabilidade do negócio – A sustentabilidade do negócio está relacionada com a capacidade de a empresa dar continuidade em suas operações por meio dos ganhos obtidos em suas atividades comerciais. Indiretamente, este objetivo está relacionado com a capacidade da empresa gerar receitas e controlar os custos e despesas.

Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional – Muitas vezes a depreciação da estrutura física não é considerada em muitos processos do negócio. Este objetivo estratégico é responsável por garantir uma parcela do faturamento da empresa para investimento em infraestrutura da organização, pensando em melhorar as condições físicas da empresa ao final do período de vigência do planejamento estratégico.

Perspectiva de Clientes/Mercado

Aumentar a satisfação dos clientes – A visão definida para a empresa está pautada na qualidade dos produtos oferecidos ao mercado. A métrica-chave desta visão pode ser entendida como sendo a satisfação dos clientes que, em longo prazo, serão responsáveis pela manutenção da referência da marca no mercado.

Aumentar o número de clientes – Este objetivo está diretamente relacionado com a sustentabilidade pretendida para o negócio. O aumento no número de clientes e, conseqüentemente, no registro de vendas estará relacionado com o faturamento e lucratividade da empresa.

Perspectiva de Processos Internos

Reduzir as falhas operacionais – A ocorrência de falhas operacionais no processo produtivo vem acompanhada de diversos prejuízos para a empresa. Não somente pelo fato das perdas que podem acontecer com as falhas, mas pelo desperdício de tempo, espaço e esforço, além da possibilidade de um produto ser entregue ao cliente em condições diferentes de suas expectativas.

Reduzir os atrasos na entrega de produtos – Os atrasos na entrega se relacionam diretamente com a satisfação dos clientes e sua manutenção no quadro de clientes ativos na empresa. O planejamento e controle da produção devem garantir o atendimento aos requisitos dos clientes e, entre eles, o prazo é um importante indicador de efetividade.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Aumentar a capacitação dos funcionários – A base de qualquer processo de negócio pode ser considerada as pessoas que o compõem. Funcionários capacitados em suas funções garantem a conformidade de produtos e processos da empresa, estando relacionados diretamente com a sustentabilidade do negócio.

Satisfazer e reter funcionários – A capacitação é tão importante quanto à manutenção destes funcionários no quadro da empresa. A experiência e o conhecimento adquirido com o tempo dificilmente são substituídos por treinamentos. Portanto, a retenção e satisfação dos colaboradores se mostra de grande importância no processo estratégico da empresa.

3.6.3 Indicadores e metas estratégicas

As pretensões esperadas pela empresa, definidas com os Objetivos Estratégicos, devem ser quantificadas e mensuradas de forma ágil e eficiente. Os indicadores permitem avaliar os resultados alcançados pela organização em um período específico de mensuração. Eles traduzem o desempenho real da organização e auxiliam a tomada de decisão pelos responsáveis por sua análise.

As metas podem ser entendidas como o caminho mais claro para a organização alcançar seus objetivos definidos. Por meio delas é que a organização saberá a quantidade, o prazo e os responsáveis pela realização destas pretensões.

O processo de definição dos indicadores e metas foi realizado juntamente com o administrador da empresa, que foi responsável por passar alguns dados de períodos passados para realização de projeções e criação de cenários para os indicadores. Todas as metas foram definidas para que fosse possível o alcance dos objetivos estratégicos no prazo estipulado.

Porém, para maior concentração de esforços na execução e acompanhamento do Planejamento Estratégico, foi definido em uma reunião com a diretoria da empresa que os indicadores possuiriam metas provisórias até dezembro de 2014, para que então os dados coletados durante este período fossem analisados e as metas definitivas fossem definidas para vigência a partir de janeiro de 2015.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Proposto
Financeira	1. Garantir a sustentabilidade do negócio	Faturamento Bruto
		Lucro Líquido
	2. Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional	Investimento em Infraestrutura
Clientes e Mercado	3. Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação de Clientes
	4. Aumentar o número de clientes	Número de clientes ativos na base
		Investimento em Publicidade/Divulgação
Processos Internos	5. Reduzir as falhas operacionais	Índice de perdas em processo
		Índice de paradas de produção
	6. Reduzir os atrasos na entrega de produtos	Índice de atrasos de entrega
Aprendizado e Crescimento	7. Aumentar a capacitação dos funcionários	Horas de capacitação por funcionário
	8. Satisfazer e reter funcionários	Índice de satisfação de funcionários
		Turn Over

Tabela 02 – Indicadores Estratégicos da empresa
Fonte: Autor, 2014

Garantir a sustentabilidade do negócio

Faturamento Bruto – O indicador de Faturamento Bruto representa o faturamento total em um período oriundo da venda direta dos produtos manufaturados pela empresa, desconsiderando

taxas e impostos sobre as vendas. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e meta de acúmulo entre agosto e setembro de R\$ 102.486,00

Lucro Líquido – O Lucro Líquido é representado pela subtração, a partir do Faturamento Bruto, das taxas e impostos incididos sobre os produtos, despesas operacionais e não operacionais. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e meta mensal de 40% sobre o Faturamento Bruto.

Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional

Investimento em Infraestrutura – Este indicador permite garantir o investimento periódico em infraestrutura da organização. Muitas vezes a depreciação e desgaste de equipamentos e instalações são negligenciados pelos administradores, ocasionando grande deficiência e perda de competitividade da empresa ao longo dos anos. Para contabilizar este indicador será levado em consideração aquisição ou reformas em máquinas, equipamentos ou instalações não corretivos, visando garantir a melhoria e inovação dos recursos físicos da empresa. O indicador possui periodicidade de mensuração trimestral e meta de investimento de 5% sobre o período de apuração.

Aumentar a satisfação dos clientes

Índice de Satisfação de Clientes – A mensuração da satisfação de clientes será realizada por meio da métrica denominada Net Promoter Score (NPS). O NPS é calculado por meio da diferença entre a porcentagem de clientes promotores (score de 9 a 10) e a porcentagem de clientes detratores (score de 0 a 6). O indicador possui periodicidade de mensuração trimestral e meta de 90% sobre o período de apuração.

Aumentar a base de clientes

Número de clientes ativos na base – Aumentar a quantidade de clientes significa diversificar a carteira e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de realização de vendas. Serão considerados clientes ativos na carteira aqueles que realizaram pelo menos uma compra no último período de seis meses. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e meta de crescimento de 10% sobre o período anterior.

Investimento em Publicidade/Divulgação – Este indicador garante o investimento periódico em divulgação e publicidade de qualquer natureza. Será considerado para este indicador qualquer investimento em marketing físico e digital focados na própria marca, produtos ou

promoções efetuadas pela empresa. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e a meta é de 2% de investimento sobre o Faturamento Bruto do período de apuração.

Reduzir falhas operacionais

Índice de Perdas em Processo – O indicador de Perdas em Processos está intrinsecamente relacionado com a produtividade e eficiência do setor produtivo da empresa. Reduzir as perdas em processo impacta diretamente da diminuição de custos agregados ao produto. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e a meta é de 5% sobre o valor de produção do período de apuração.

Índice de Paradas de Produção – Este indicador representa a efetividade do planejamento e do controle de produção efetuado a nível de chão de fábrica. Reduzir as paradas de produção oriundas de qualquer processo ou motivo significa aumentar a produtividade global da fábrica. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e a meta é de 5% sobre o tempo total de processos da fábrica.

Reduzir atrasos na entrega de produtos

Índice de atrasos de entrega – Os atrasos em entrega de produtos impactam diretamente o Índice de Satisfação de Clientes e a manutenção dos mesmos na base de clientes ativos. Reduzir o atraso significa trabalhar em prol destes outros índices. O indicador possui periodicidade de mensuração mensal e a meta é de zero dia de atraso em todos os pedidos efetuados pela empresa.

Aumentar a capacitação dos funcionários

Horas de capacitação por funcionário – Este indicador visa garantir a qualificação técnica e prática dos colaboradores envolvidos em todos os processos de negócio da organização. Serão considerados na mensuração qualquer tipo de cursos, treinamentos, workshops ou palestras que agreguem conhecimento ao trabalho executado por cada funcionário. O indicador possui periodicidade de mensuração trimestral e a meta é de dez horas de capacitação por funcionário da empresa.

Satisfazer e reter funcionários

Índice de Satisfação de funcionários – Coletar e traduzir a satisfação e experiências dos funcionários é de extrema importância para o alinhamento de expectativas sobre o futuro da organização. A mensuração será realizada por meio da aplicação de um questionário de Clima

Organizacional a todos os colaboradores, com uma nota final variando de zero a dez. O indicador possui periodicidade de mensuração semestral e a meta é média nove em todos os questionários aplicados.

Índice de Turn Over – A retenção de colaboradores é de extrema importância para manutenção do conhecimento tácito na organização e também do conhecimento oriundo do programa de capacitação da empresa. O Turn Over é calculado a partir da divisão por dois da soma do número de admissões e o número demissões no período, que por sua vez é dividida pelo número de funcionários no quadro efetivo no último dia do mês anterior ao período calculado. O indicador possui periodicidade de mensuração semestral e a meta é de até 10% no período.

3.6.4 Planos de ação

A partir da definição dos objetivos estratégicos que nortearão a organização durante o período definido e do estabelecimento de indicadores que traduzirão o cumprimento destes objetivos, faz-se necessário definir os planos, projetos e atividades que proporcionará à empresa operacionalizar seus objetivos estratégicos em sua rotina diária.

Os Planos de Ação podem ser entendidos com um conjunto de práticas que, combinadas, permitem o alcance dos objetivos preestabelecidos e a obtenção das metas definidas para os indicadores propostos. Cada Objetivo Estratégico proposto deve ser composto por um Plano de Ação, ou um conjunto deles, que permitirá o desdobramento de uma atividade intangível em tarefas claras e executáveis.

A definição destes Planos de Ação foi realizada com o administrador da empresa e priorização foi feita de acordo com a importância do projeto para a estratégia definida para a empresa.

Garantir a sustentabilidade do negócio

Estudo do Valor Econômico Agregado (EVA) – O método científico conhecido como EVA tem por finalidade mensurar o valor da riqueza gerado por um empreendimento. O principal objetivo deste projeto será mensurar se a empresa está efetivamente criando valor aos seus sócios, identificando a principal fonte das riquezas, permitindo a avaliação da tomada de decisão dos gestores e a projeção de cenários financeiros futuros. Dessa forma, identificando

as fontes principais de recursos e priorizando-as, será possível impactar diretamente nos dois indicadores propostos para este objetivo estratégico.

Estudo da viabilidade de diversificação de produtos – Como dito em outros momentos do presente trabalho, a empresa possui como core business a produção de canudos de formatura, possuindo outros três tipos de produtos que impactam consideravelmente o faturamento da empresa. O presente projeto tem como objetivo estudar o impacto da diversificação de produtos (aplicações industriais, por exemplo) sobre o faturamento e proporcionar insumos concretos para a tomada de decisão sobre o tema.

Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional

Criação do Plano de Investimentos – O presente projeto terá como objetivo a criação de um planejamento de investimentos que viabilizará a aplicação de capital em centros de custos específicos a fim de potencializar o patrimônio organizacional. Neste projeto, está previsto a avaliação das oportunidades de investimento (máquinas, equipamentos e instalações) e preparação para a tomada de decisão sobre o valor do investimento.

Aumentar a satisfação dos clientes

Criação da metodologia de Análise de Satisfação – A metodologia para coletar, tabular e analisar o *feedback* advindos do mercado é o objetivo deste projeto. Está previsto, neste projeto, a criação de uma metodologia com base no Net Promoter Score (NPS), que já foi citada anteriormente neste trabalho.

Aumentar a base de clientes

Criação do Plano de Representantes Comerciais – Aumentar a base de clientes significa ter de diversificar as formas de prospecção de novos mercados e, conseqüentemente, de novos clientes. Trabalhar com representações comerciais já é um estudo iniciado na empresa, porém, pouco eficaz por enquanto. O presente projeto tem como objetivo estudar o impacto que representantes comerciais trariam para o faturamento da empresa e proporcionar a criação de insumos para tomada de decisão com base, dentre outros muitos fatores, na capacidade produtiva da empresa.

Implantação de ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) – O presente projeto tem como objetivo a implantação de uma ferramenta de CRM. Esta ferramenta proporcionará, dentre outros objetivos, a gestão eficiente dos contatos, clientes efetivos, potenciais e parceiros da empresa. O objetivo é proporcionar um planejamento eficaz no

relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*, sejam clientes ou prospectos, buscando atingir satisfação total e uma melhor experiência de relacionamento.

Reduzir falhas operacionais

Implantação de ferramenta de controle de processos – Com o objetivo de controlar os indicadores de Paradas de Produção e Perdas em Processo, será implantada uma ferramenta tecnológica para controle automatizado no nível de chão de fábrica. Esta ferramenta permitirá um controle mais eficiente e confiável dos indicadores.

Reduzir atrasos na entrega de produtos

Criação do VSM (Value Stream Mapping) – O VSM é uma ferramenta que permite um diagnóstico visual da situação atual e futura de uma organização quanto ao fluxo de materiais e informações. É possível, por meio dela, identificar e priorizar as atividades que agregam valor sob a ótica do cliente. Neste contexto, o objetivo é reduzir as atividades supérfluas que ocasionam, além de geração de custos extras, atrasos na entrega dos produtos.

Aumentar a capacitação dos funcionários

Criação do Programa de Treinamentos – O presente projeto tem como objetivo a implantação de um projeto eficiente de capacitação dos colaboradores da empresa. O projeto inclui o estudo de temas e abordagens pertinentes de acordo com o tipo de trabalho que cada colaborador exerce em sua função, além de estipular a quantidade de horas de capacitação em cada um dos temas abordados por cada treinamento.

Satisfazer e reter funcionários

Criação e Implementação da Política de Benefícios – A concessão de auxílio e benefícios aos colaboradores está intrinsecamente relacionada com a retenção de talentos nas organizações. Criar e implantar uma Política de Benefícios tem como objetivo contribuir com a atração e a motivação dos colaboradores de todos os níveis. Neste projeto será abordado, dentre outros temas, benefícios financeiros aos colaboradores e também não-financeiros, como recursos específicos para fins determinados.

Implantação de Projeto de Clima Organizacional – O conceito de Clima Organizacional abrange a qualidade do ambiente percebida pelos participantes da organização como um todo. O presente projeto tem como objetivo tornar evidente aos gestores da empresa os fatores que

dificultam a produtividade dos colaboradores e a opinião dos mesmos sobre o ambiente de trabalho como um todo.

3.7 Mapa Estratégico

Após definidos os objetivos estratégicos, indicadores, metas estratégicas e os respectivos planos de ação, os passos seguintes foram pautados na implantação do Mapa Estratégico da empresa, constituído por uma representação visual da inter-relação entre os objetivos estratégicos da empresa.

3.7.1 Criação do Balanced Scorecard

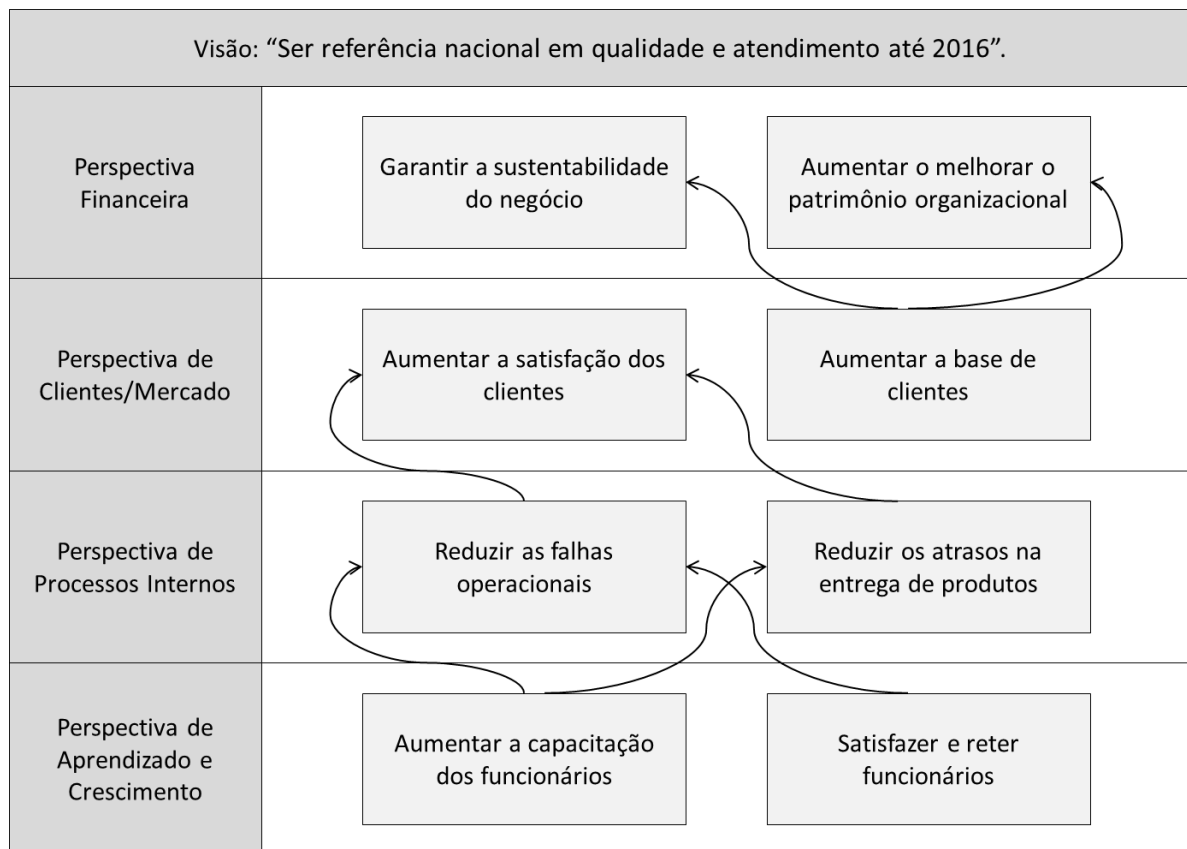


Figura 16 – Balanced Scorecard definido para a empresa

Fonte: Autor, 2014

Para a criação e implantação do Balanced Scorecard na empresa objeto deste trabalho, foram seguidas e adaptadas as fases de construção detalhadas no item 2.3.4 – Construção do Mapa Estratégico. Os principais objetivos da criação do mapa estratégico podem ser entendidos na capacidade dos gestores entenderem a relação entre seus objetivos estratégicos e proporcionar

à empresa a comunicação simplificada da estratégia aos principais interessados na organização.

3.8 Acompanhamento Estratégico

É de extrema importância que, além do cumprimento dos projetos e atividades propostas no Planejamento Estratégico, o gestor e os colaboradores envolvidos possuam de forma simplificada e visual o acompanhamento do desenvolvimento destas metas e projetos.

Para tal, é importante definir uma metodologia que auxilie o preenchimento, acompanhamento e análise dos Indicadores Estratégicos e Planos de Ação, de forma que todos os dados pertinentes sejam alimentados e tabulados para se tornarem importantes insumos nos processos de decisão da empresa. Todo o processo de Planejamento Estratégico também se resume em uma boa metodologia de acompanhamento do mesmo.

3.8.1 Criação do método de acompanhamento estratégico



Figura 17 –Planilha Eletrônica de Acompanhamento Estratégico
Fonte: Autor, 2014

Com o objetivo de facilitar e tornar possível a mensuração do desempenho da empresa quanto aos objetivos e metas propostas, foi, então, implementada uma planilha eletrônica contendo um resumo do Planejamento Estratégico proposto.

A Figura 17 apresenta a tela inicial desta planilha eletrônica, contendo um atalho para direcionamento para as demais áreas de acompanhamento. O ícone denominado *Balanced Scorecard* direciona o usuário para uma tela com o Mapa Estratégico definido para a empresa, buscando torna-lo facilmente acessível quando necessário.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador Estratégico	Periodicidade	Dados requeridos	AGOSTO		
					Dados obtidos	Meta	Re
Financeira	Garantir a sustentabilidade do negócio	1. Faturamento Bruto	Mensal	Fat. Bruto			
		2. Lucro Líquido	Mensal	Fat. Bruto Despesas			
	Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional	3. Investimento em Infraestrutura	Trimestral	Fat. Bruto Investimento			
Clientes e Mercado	Aumentar a satisfação dos clientes	4. Índice de Satisfação de Clientes	Trimestral	NPS			
	Aumentar a base de clientes	5. Número de Clientes Ativos na Base	Mensal	Clientes ativos			
		6. Investimento em Publicidade/Divulgação	Mensal	Fat. Bruto Investimento			
Processos Internos	Reduzir falhas operacionais	7. Índice de Perdas em Processo	Mensal	Valor/Processo Valor/Perda			
		8. Índice de Paradas de Produção	Mensal	Horas/Processo Horas/Parada			
	Reduzir atrasos na entrega de produtos	9. Índice de Atrasos na Entrega	Mensal	Dias de atraso			
Aprendizado e Desenvolvimento	Aumentar a capacitação dos funcionários	10. Horas de Capacitação por Funcionário	Trimestral	Horas/Capacit. Número de Func.			
		11. Índice de Satisfação de Funcionários	Semestral	Índice Satisfação			

Figura 18 –Alimentação da planilha eletrônica de Acompanhamento Estratégico
Fonte: Autor, 2014

O ícone denominado *Indicadores Estratégicos* direciona o usuário para a tela representada na Figura 18, onde se encontra informações de cada um dos indicadores definidos para cada um dos objetivos estratégicos, tais como periodicidade e os dados requeridos no momento do preenchimento.

Mensalmente, o administrador da empresa irá abrir a planilha eletrônica e alimentar os dados obtidos no mês pertinente nas colunas à direita para cada um dos indicadores propostos respeitando a periodicidade proposta para cada uma. Dessa forma, será possível gerar análises gráficas sobre o mês ou o período que se deseja estudar. Este método tem como objetivo centralizar as informações em um único local para alimentação e consulta.

3.8.2 Criação do método de acompanhamento do plano de ação

Implementada a metodologia de acompanhamento dos indicadores estratégicos, foi criado e implementado também um método para acompanhamento visual dos Planos de Ação.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	REF.	Plano de Ação	AGO	SET	OUT	NOV
Financeira	Garantir a sustentabilidade do negócio	1	Estudo do Valor Econômico Agregado (EVA)				
		2	Estudo da Viabilidade de Diversificação de Produtos				
	Aumentar e melhorar o patrimônio organizacional	3	Criar Plano de Investimentos				
Clientes e Mercado	Aumentar a satisfação dos clientes	4	Criação da Metodologia de Análise de Satisfação				
	Aumentar a base de clientes	5	Criar Plano de Representantes Comerciais				
		6	Implantação da Ferramenta de CRM				
Processos Internos	Reduzir falhas operacionais	7	Implantação da Ferramenta de Controle de Processos				
	Reduzir atrasos na entrega de produtos	8	Criação do Value Stream Mapping				
Aprendizado e Crescimento	Aumentar a capacitação dos funcionários	9	Criação do Programa de Treinamentos				
	Satisfazer e reter funcionários	10	Implementação da Política de Benefícios				
		11	Implantação do Projeto de Clima Organizacional				

Detalhes dos Planos de Ação										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Figura 19 – Planos de Ação na planilha eletrônica de Acompanhamento Estratégico
Fonte: Autor, 2014

Este método permite que o administrador acompanhe o desenvolvimento de cada projeto proposto no Planejamento Estratégico. Ao clicar nos ícones numéricos representados na parte inferior da Figura 19, o usuário será direcionado para uma página individual de controle de cada Plano de Ação, onde será possível obter com mais detalhes as informações de cada um dos Planos de Ação.

Após a implementação de todo o método de Acompanhamento Estratégico foi encerrado o processo de Planejamento Estratégico proposto para a empresa.

3.9 Resultados Parciais

O término da criação dos objetivos e indicadores estratégicos se deu em meados de agosto de 2014. Desde então, a empresa já possui condições de coletar os dados pertinentes a estes parâmetros. Já o término da criação dos Planos de Ação aconteceu em meados de setembro de 2014.

Até o momento, os indicadores estão sendo coletados e preenchidos no Sistema de Acompanhamento Estratégico, bem como os respectivos Planos de Ação traçados. Devido ao curto período de tempo desde a implementação do Processo de Planejamento Estratégico e a finalização deste trabalho em outubro de 2014, não foi possível extrair análises maduras destes dados, sendo necessário um intervalo maior de dados realizar um diagnóstico preciso.

4. CONCLUSÕES

4.1 Considerações Finais

O Sistema de Gestão Empresarial proposto, composto pelo Planejamento Estratégico e uma Metodologia de Acompanhamento Estratégico, baseado no Balanced Scorecard de Robert Kaplan e David Norton, foi pautado na usabilidade e simplificação dos objetivos e planos traçados.

Este sistema abrange as quatro perspectivas propostas pelo BSC, bem como o desdobramento destas perspectivas em objetivos, indicadores, metas e planos de ação inter-relacionados e complementares. A simplificação destes itens permite que todos os colaboradores possam entender e participar da gestão estratégica da empresa, permitindo alinhamento em torno da visão proposta.

O objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados durante o período de desenvolvimento do presente trabalho. Dessa forma, foi desenvolvido o Planejamento Estratégico da empresa e, pela criação do conjunto dos itens abordados neste trabalho, foi possível propor o Sistema de Gestão Empresarial a ser utilizado pela empresa.

O Sistema de Gestão Empresarial passou pela validação e aprovação do administrador da empresa. Para garantir maior aproveitamento da metodologia proposta e maior concentração de recursos neste projeto, foi definido com a diretoria da empresa que o mesmo passaria por uma revisão em dezembro de 2014, onde seriam também definidas as novas metas para início da vigência do Planejamento Estratégico a partir de janeiro de 2015.

4.2 Limitações no Desenvolvimento do Trabalho

A maior dificuldade encontrada na realização do presente trabalho foi a carência de dados e informações estratégicas na empresa. O fato da mesma nunca ter passado por um processo de Planejamento Estratégico prejudicou, em primeiro momento, o entendimento da importância dos colaboradores da empresa quanto aos temas abordados no trabalho. Porém, a

disponibilidade e vontade para execução do Planejamento Estratégico fez com que essa carência fosse suprida e transformada em motivação para execução.

Quanto ao ponto de vista técnico-teórico, a dificuldade encontrada foi a ainda ausente literatura nacional sobre Planejamento Estratégico e o próprio Balanced Scorecard, caracterizando a necessidade de busca de literatura em outros idiomas.

4.3 Pesquisas Futuras

Temas a serem abordados em trabalhos e pesquisas futuras dentro da empresa abrange, entre outros:

- Desenvolvimento da área de Tecnologia da Informação, para automatização de alguns processos de coleta de dados e análises.
- Expansão do estudo sobre Gestão do Conhecimento dentro da empresa, incluindo documentações e formalização de processos.
- Aprofundamento do estudo das áreas financeira e contábil da empresa, ainda carente de conhecimento técnico.

5. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC = Controle da Qualidade Total**. 8. ed. Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução por Afonso Celso da Cunha Serra. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

_____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão. 19ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

_____. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement strategic management*: part I. Accounting Horizons, Sarasota, v.15, n.1, p.87-104, Mar. 2001.

KAYDOS, W. **Measuring, managing, and maximizing performance**. Portland, Productivity Press, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 26ª Ed. São Paulo: Altas, 2009. 331p.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Tradução por Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

_____. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, Boston, Jul./Ago. 1987.

OLVE, Nils-goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: Um guia Prático para o uso do "Balanced Scorecard"**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196