

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JAQUELINE SILVANO PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL DE FERRAGENS E FERRAMENTAS**

CRICIÚMA

2012

JAQUELINE SILVANO PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL DE FERRAGENS E FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

CRICIÚMA

2012

JAQUELINE SILVANO PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL DE FERRAGENS E FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - *esp.* Orientador

Prof. Rafael dos Santos – *esp.* – Examinador 1

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – *esp.* – Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais Júlio e Margaret, por serem a minha base em todos os momentos desta caminhada e ao meu amor Everton Bitencourt por todo o carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Ao findar esta etapa, percebo a importância das pessoas na minha vida, pois em inúmeras vezes pensei em desistir e sem elas e suas palavras de conforto esse momento não existiria. Agradeço a Deus por toda e força de vontade que tive nesses últimos meses o que me permitiu a conclusão deste trabalho.

Agradeço meus pais Júlio e Margaret, por sempre me mostrarem o caminho correto a ser seguido quando minha vontade era seguir outro, pelas palavras de força e coragem e por acreditarem na minha capacidade. A minha irmã Julia, por me entender em meus momentos de stress.

Ao meu amor, Everton, por estar sempre ao meu lado. Você foi inexplicavelmente fundamental para que eu conseguisse concluir este trabalho, teve toda a paciência, me confortou nos piores momentos, foi meu amigo, não me deixou desanimar, em todos os finais de semana me incentivando quando estava cansada, me fez sentir capaz, com suas palavras de amor, não existem palavras para explicar o quão importante você foi simplesmente obrigada por existir na minha vida!

Agradeço também aos meus colegas de trabalho em especial ao meu gerente Mateus Colombo por todo incentivo e aprendizado me fazendo sentir uma profissional melhor a cada dia.

As minhas amigas por entenderem minhas ausências, e por não estarmos tão juntas como antes, mas sei que mesmo assim torcem por mim.

Ao meu orientador Luiz Henrique, por toda dedicação e sempre disposto a extrair o melhor de mim na elaboração deste trabalho.

Em especial a professora Milla Guimarães, que não mediu esforços para me ajudar no momento em que mais precisei da coordenação do curso de Ciências Contábeis.

E por fim, a todos aqueles que aqui não foram citados, mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste, o meu muito obrigado!

**“O sucesso é ir de fracasso em fracasso
sem perder o entusiasmo.”**

Winston Churchill

RESUMO

PEREIRA, Jaqueline Silvano. **Proposta de um planejamento estratégico para uma empresa comercial de ferragens e ferramentas.** 2012. 81 p. Orientador: Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Atualmente a economia nacional passa por um processo de ascensão em vários setores, desta forma aumenta a concorrência entre as empresas. Para que se consiga sobreviver neste meio e obter o sucesso, faz-se necessário uma boa gestão. Já uma boa gestão necessita de ferramentas que auxiliem seus gestores na tomada de decisões, onde planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. Através do planejamento estratégico é possível verificar qual a real situação que a empresa se encontra, e projetá-la para o futuro, através de análises e elaboração de objetivos e estratégias. Outra ferramenta que complementa o planejamento estratégico é o *balanced scorecard*, que tem como função gerenciar as estratégias do planejamento por meio de perspectivas financeiras, de cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. O objetivo principal deste estudo é verificar quais os passos para a elaboração do planejamento estratégico e o *balanced scorecard*, e a implantação em uma empresa comercial de ferragens e ferramentas. O primeiro passo foi a elaboração de uma pesquisa literária, necessária para melhor entender os conceitos e quais os procedimentos para elaboração e implantação dos referidos temas. Após, através da elaboração do caso prático, foi realizada uma pesquisa dentro da organização escolhida como objeto de estudo. Com esta pesquisa foi possível verificar que se trata de uma empresa sólida, que busca a qualidade em seus produtos e atendimento aos clientes, possui uma excelente infraestrutura, e disponibiliza boas condições de trabalho a seus funcionários, porém possui falhas em seu sistema de gestão. Desta forma, verificou-se a necessidade da elaboração e implantação do planejamento estratégico, sendo proposto um modelo conforme as necessidades e disponibilidades da empresa, onde foram definidos sete objetivos estratégicos, separados por setor, onde para cada objetivo foram traçados estratégias e planos de ação, para que desta forma a empresa conseguisse alcançar seus objetivos. Diante disto, obteve-se um modelo de planejamento estratégico para a empresa comercial de ferragens e ferramentas utilizada como objeto de estudo, onde se pode concluir a importância de uma boa gestão de uma organização, utilizando ferramentas que possibilitam projetar o futuro, garantindo assim o sucesso.

Palavras-chave: Gestão. Sucesso. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	18
Figura 2 – Processo para elaboração do planejamento estratégico	21
Figura 3 – Conceitos entre Visão e Missão.....	24
Figura 1 – Relação entre aspectos da análise <i>swot</i> e o ambiente	26
Figura 2 – Passos para a Análise dos Aspectos Internos	27
Figura 3 – Passos para Análise do Ambiente de uma Região.....	29
Figura 4 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	41
Figura 5 – Modelo de Mapa estratégico.....	48
Figura 6 – Organograma da empresa objeto de estudo.....	53
Figura 10 – Mapa Estratégico.....	76

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Tipos básicos de estratégias em relação ao ambiente.....	300
Quadro 2 – 5W2H	366
Quadro 3 – Estratégias e Plano de Ação	377
Quadro 4 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	422
Quadro 5 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	444
Quadro 6 – Pontos Fortes	566
Quadro 7 – Pontos Fracos	577
Quadro 8 – Oportunidades.....	577
Quadro 9 – Ameaças	58
Quadro 10 – Definição dos Objetivos.....	59
Quadro 11 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2.....	611
Quadro 12 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2.....	633
Quadro 13 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1.....	655
Quadro 14 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/1.....	677
Quadro 15 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 1/2.....	69
Quadro 16 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 2/2.....	700
Quadro 17 – Plano de Ação: 5º Objetivo, Estratégia 1/2.....	711
Quadro 18 – Plano de Ação: 5º Objetivo, Estratégia 2/2.....	722
Quadro 19 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1.....	733
Quadro 20 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1.....	744

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PE	Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA DO ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1 Conceito de Planejamento	16
2.1.2 Tipos de Planejamento	17
2.1.2.1 Planejamento Estratégico	18
2.1.2.2 Planejamento Tático	19
2.1.2.3 Planejamento Operacional	19
2.1.3 Processos para Elaboração do Planejamento Estratégico	20
2.1.3.1 Missão	22
2.1.3.2 Visão	23
2.1.3.3 Princípios e Valores	24
2.1.3.4 Análise <i>Swot</i>	25
2.1.3.4.1 Análise <i>Interna</i>	27
2.1.3.4.2 Análise <i>Externa</i>	28
2.1.4.7 Estratégias	29
2.1.4.7.1 Tipos de estratégias	30
2.1.4.7.1.1 Estratégias de Sobrevivência	31
2.1.4.7.1.2 Estratégias de Manutenção	31
2.1.4.7.1.3 Estratégias de Crescimento	32
2.1.4.7.1.4 Estratégias de Desenvolvimento	33
2.1.4.8 Implantação da estratégia	33
2.1.4.9 Planos de Ação	35
2.2 BALANCED SCORECARD	37
2.2.1 Histórico	37
2.2.2 Conceito	38
2.2.3 Princípios e Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.2.4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	40

2.2.4.1	Perspectiva Financeira	41
2.2.4.2	Perspectiva dos Clientes	43
2.2.4.3	Perspectiva dos Processos Internos	44
2.2.4.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	45
2.3	ESTRATÉGIAS X <i>BALANCED SCORECARD</i>	46
2.4	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	47
3	ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	50
3.1.1	Definição do negócio	51
3.1.2	Mercado de atuação	52
3.1.3	Organograma da empresa	52
3.2	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA	53
3.2.1	Missão	54
3.2.2	Visão.....	55
3.2.3	Princípios	55
3.2.4	Análise <i>Swot</i>.....	55
3.2.4.1	Análise Interna	56
3.2.4.2	Análise externa.....	57
3.2.4.3	Definição dos Objetivos.....	58
3.2.4.4	Definição das estratégias e elaboração dos planos de ação.....	59
3.2.4.4.1	Setor Administrativo	59
3.2.4.4.2	Setor Comercial e Marketing	68
3.2.4.4.3	Setor de estoque e logistica	72
3.2.4.4.4	Investimentos	74
3.2.5	Mapa Estratégico.....	75
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERENCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado a importância da formação de um Planejamento Estratégico, utilizado como ferramenta imprescindível na gestão de empresas, otimizando os resultados e objetivando planejar o futuro cumprindo com sua missão. Destaca-se no tema e problema, o porquê do Planejamento Estratégico e sua principal utilização. Nos objetivos gerais e específicos a elaboração de um modelo de Planejamento Estratégico que deverá ser implantado em uma empresa comercial de ferragens e ferramentas que será o objeto de estudo. Na justificativa explica-se por qual motivo foi escolhido o tema abordado e sua contribuição para a empresa objeto de estudo, e por fim quais foram às metodologias utilizadas para a execução deste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Uma organização para garantir o sucesso no mundo empresarial, necessita de uma gestão eficaz, que permita aos administradores tomarem as decisões baseados em instrumentos que os auxiliem nessa árdua tarefa. Uma das principais ferramentas utilizadas é o planejamento estratégico, pois é por meio deste que os gestores visualizam os objetivos e os anseios dos acionistas da empresa, sendo o norteador das ações a serem implementadas.

Torna-se cada vez mais importante a utilização do planejamento estratégico nas organizações, para que possam sobreviver crescer e continuar diante da real situação do cenário empresarial. Situações estas que podem ser: a competitividade e a concorrência, que exige da direção e seus colaboradores o conhecimento para planejar e garantir o seu sucesso. Diante desta realidade o Planejamento Estratégico, apresenta-se como uma ferramenta de fundamental importância, onde a empresa usa desta, para administrar o dia-a-dia e o futuro da organização.

Por meio do Planejamento Estratégico, aumenta-se a capacidade de gerenciar a organização, identificando os riscos que está enfrentando ou poderá enfrentar, através do Planejamento Estratégico traçam-se objetivos e caminhos a serem seguidos com intuito da sobrevivência, continuidade, crescimento e sucesso

da organização e para empresas do ramo comercial de ferragens e ferramentas esta realidade não é diferente.

Diante dos fatos, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Qual a modelagem adequada de um planejamento estratégico para uma empresa comercial de ferragens e ferramentas?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral consiste em identificar qual modelo ideal de um planejamento estratégico para uma empresa comercial de ferragens e ferramentas.

Os objetivos específicos consistem:

- ✓ Descrever o Planejamento Estratégico nas suas várias etapas;
- ✓ Diagnosticar a situação atual da empresa objeto de estudo por meio de entrevista aos sócios e alguns colaboradores e
- ✓ Propor um modelo para implantação do planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento da economia nacional faz com que nasçam novas empresas e com isso gera a competitividade entre elas, diante desta situação percebe-se que para uma organização continuar no mercado, ela precisa aprimorar seus processos de gerenciamento, precisa traçar objetivos, ter uma missão a ser seguida. Através do Planejamento Estratégico, a organização consegue traçar e alcançar seus objetivos, essa técnica contribui de forma a mostrar o caminho a ser seguido, ajudando o profissional, seja da área contábil, o gestor ou até mesmo um simples colaborador a organizar o seu dia-a-dia, direcionando suas atividades em busca da melhoria, e essa melhoria atingirá o objetivo empresarial.

Para Oliveira (2002, p. 35) “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas, pelo executivo para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...]”.

De forma teórica este estudo tem por objetivo contribuir para a empresa objeto de estudo a formação de um planejamento estratégico, sendo que este resultado somente será possível através de orientações e ações a serem seguidas. Contribuindo para o sucesso empresarial, gerando disponibilidades financeiras para

poder pagar seus impostos em dia, possíveis contratações de pessoal para o seu quadro de funcionários, aumento do faturamento e dentre outros benefícios, tudo isso a partir de um planejamento estratégico bem elaborado.

1.4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Para desenvolver este estudo, é necessário seguir métodos de pesquisa onde é feita análise quanto às tipologias do assunto abordado. Para Andrade (2005, p. 11) “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

A tipologia desta pesquisa em relação aos objetivos define-se como descritiva, pois pretende descrever o planejamento estratégico e suas várias etapas.

Cervo e Bervian (2003, p. 66) explicam que a pesquisa descritiva consiste em:

Conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Em relação aos procedimentos esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois será desenvolvida por meio de pesquisa em livros, artigos *sites* entre outros. Para Diehl e Tatim (2006, p. 58),

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As principais fontes bibliográficas são livros de leitura corrente, livros de referência (dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques), publicações periódicas e impressos diversos.

Quanto ao estudo de caso será: realizado em uma empresa do ramo comercial de ferragens e ferramentas localizada em: Criciúma/SC. De acordo com Cervo e Bervian (2003, p. 67) estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

A pesquisa será elaborada por meio de uma entrevista com o proprietário e alguns colaboradores da empresa, e a partir dos dados obtidos pretende-se

elaborar um modelo de planejamento estratégico adaptado para empresa pesquisada. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 136), “a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa.”

Para analisar os dados utiliza-se a abordagem qualitativa. Oliveira (1999, p.117) ressalta que

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

As pesquisas elaboradas por meio de metodologias, ajuda no entendimento do assunto tanto para quem vai estudá-lo, quanto na organização para quem vai pesquisar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Será abordado neste capítulo o conceito, os tipos e os princípios do Planejamento Estratégico, os procedimentos para sua elaboração, implantação, avaliação e controle, histórico e passos para a formulação do *Balanced Scorecard*. A fundamentação teórica é o princípio para a elaboração do estudo de caso e também o entendimento de cada passo da elaboração do Planejamento Estratégico para uma empresa comercial de ferragens e ferramentas do sul de Santa Catarina.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O foco deste estudo é o Planejamento Estratégico, portanto, através de pesquisas bibliográficas pretende-se propor um modelo ideal do Planejamento Estratégico, descrevendo suas várias etapas, e por fim implantar na organização objeto de estudo, alcançando assim o objetivo geral deste trabalho.

2.1.1 Conceito de Planejamento

A atual situação da economia brasileira encontra-se em ascensão, e de acordo com essa realidade, as empresas precisam cada vez mais de ferramentas eficaz de gestão para que perpetuem no mundo dos negócios, e o Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

O Planejamento Estratégico trata-se de definições de onde a organização almeja chegar, através destas definições traça-se objetivos e metas, identificando a real situação da instituição e de que forma poderá atingir seus objetivos.

Pode ser definido também como desenvolvimento de processos e providências a serem tomadas, para que o futuro da organização mude em relação ao passado. Trata-se de atitudes administrativas que proporcionam identificar complicações futuras com decisões presentes visando facilitar a tomada de decisões de um modo coerente e eficaz, é o que explica Oliveira (2002).

A estratégia pode ser definida como os meios e métodos que a organização utiliza para por em prática o que foi definido no planejamento. Planejamento Estratégico, segundo Fischmann e Almeida (2001) é uma técnica

administrativa que analisa o ambiente de uma organização, criando oportunidades, estudando os pontos fortes e fracos, cumprindo a missão, estabelecendo propósitos e uma direção que a organização deve seguir.

Então, de uma maneira geral o Planejamento Estratégico, é utilizado como uma ferramenta imprescindível na gestão das empresas. É um processo que busca definir objetivos e a serem seguidos, por meio de análise e ações, visando à continuidade e crescimento das organizações.

2.1.2 Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser definido como um processo de técnicas e procedimento empresariais, a fim de proporcionar para uma organização situações atuais, criando cenários para que futuro se torne diferente do presente, visando a melhoria de resultados. O planejamento dentro de uma empresa pode ser dividido em três partes:

- ✓ Planejamento Estratégico;
- ✓ Planejamento Tático e
- ✓ Planejamento Operacional

Conforme Oliveira (2002 p. 45), podem se relacionar os tipos de Planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, demonstrada pelo autor de acordo com a figura a seguir:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p.45)

Na figura 1, percebe-se que os tipos de planejamento está ligado a cada área de uma organização, e que cada tipo de Planejamento tem uma função dentro da empresa, que será explicado um a um nos tópicos a seguir.

2.1.2.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para uma boa gestão, pois é a partir dela que são traçados os objetivos, para otimizar os resultados, sem afetar os ambientes na qual ela está inserida.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), o Planejamento Estratégico é um processo que visa determinar de que forma a organização deve atuar no ambiente na qual está inserida, através de objetivos e estratégias.

Trata-se de uma ferramenta de gestão um tanto quanto desafiadora, pois além dos objetivos que devem ser estabelecidos, posteriormente devem ser colocados em prática.

Wright (2000 p. 25) diz que administração estratégica em um sentido mais amplo consiste em, “decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”.

Este tipo de planejamento está diretamente relacionado aos gestores da empresa, pois é dever deles a responsabilidade de identificar e definir objetivos e

metas que a organização deve buscar levando em consideração várias condições como internas e externas. Depois de levantado estas questões deve-se por em prática, podendo ser alterada a rotina de trabalho e também podendo haver um remanejamento de pessoal, afim de ser implantado o planejamento estratégico e se obtenha o resultado esperado.

2.1.2.2 Planejamento Tático

O objetivo deste tipo de planejamento é aprimorar os resultados por áreas. As metas que foram definidas no planejamento estratégico são desmembradas e trabalhadas por níveis.

Oliveira (2004, p.49) diz que:

O Planejamento Tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Fischmann e Almeida (1991), afirmam que o planejamento tático, é um planejamento a curto prazo, de forma quantitativa, e que abrange decisões administrativas, visando a eficiência da organização.

O planejamento tático está ligado ao lançamento de um novo produto, na contratação de novos colaboradores, abertura de filiais, ampliação da fábrica, ou seja, ações definidas nas decisões estratégicas, de maneira geral este tipo de planejamento trata-se de procedimentos utilizados para que o planejamento estratégico seja posto em prática de fato.

2.1.2.3 Planejamento Operacional

É o tipo de planejamento em que a empresa formaliza as estratégias, através de documentos e de que maneira serão implantados os processos.

Conforme Oliveira (2002, p. 49),

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Portanto, nesta situação tem-

se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Então pode-se perceber que o planejamento operacional consiste em um programa que estabelece os prazos e as divisões dos trabalhos a serem executados, é a parte funcional dos trabalhos.

2.1.3 Processos para Elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para um gestor na tomada de decisões. É a partir do PE dela que se definem as metas e os objetivos visando à obtenção de bons resultados para o futuro da organização.

Essa técnica não irá provocar um milagre, mas sim mostrar metas de como estruturar os objetivos desejados pelos gestores e as ações para que obtenham o resultado desejado é o que diz Almeida (2001) sobre planejamento estratégico.

Alguns aspectos importantes devem ser levados em consideração pelos gestores, tais como as áreas e as funções principais que devem ser analisadas, a hierarquia da empresa e os pontos internos e externos. Somente a partir disto, pode-se determinar a missão da empresa, o cenário, a visão e as diretrizes estratégicas, com essa visão geral da organização pode-se perceber todos os problemas e soluções para o futuro da mesma. (LUNKES, 2007)

Para Oliveira (2003), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

- ✓ Fase I – diagnóstico estratégico;
- ✓ Fase II – missão da empresa
- ✓ Fase III – instrumentos e prescritivos e quantitativos e
- ✓ Fase IV – controle e avaliação

A seguir apresenta-se um fluxograma do processo do planejamento estratégico:

Figura 2 – Processo para elaboração do planejamento estratégico



Fonte: adaptado pela autora

De acordo com a figura 2 acima é possível perceber de maneira mais prática as várias etapas do planejamento estratégico, tornando ele viável para sua implementação e que será explicado cada passo nos tópicos a seguir.

2.1.3.1 Missão

A definição da missão de uma empresa é o princípio da elaboração do planejamento estratégico, é a através dela que se torna possível saber qual é a razão de ser da organização no mercado de atuação, ou seja, qual é o negócio, e ou ainda visa qual área de atuação pretende atingir no futuro.

Oliveira (2002, p.128), diz que “a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

E ainda, Oliveira (2002) completa, que para estabelecer a missão a empresa tem como ponto de partida a análise e interpretação de alguns questionamentos, que devem ser respondida pelos gestores e proprietários:

- ✓ Qual a razão de ser da empresa?
- ✓ Qual o negócio da empresa?
- ✓ Quais tipos de atividades a empresa deve focar seus esforços no futuro?

Depois de respondidas as perguntas, precisa-se definir quais áreas serão aplicados os recursos disponíveis, e de que maneira estas áreas responderão favoravelmente aos recursos investidos.

Padoveze, (2003, p. 26), ressalta que,

A empresa só poderá cumprir sua missão – que, em última instância, é satisfazer as necessidades humanas das comunidades onde se insere - se obtiver um resultado atrativo para os investidores, ou seja, os supridores dos recursos financeiros para o empreendimento. De tal forma que mantenha sua sobrevivência ao longo do tempo.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a missão tem por objetivo difundir o espírito das empresas e que está ligada a todos os membros da organização, e que conta com esforços deste para alcançar seus objetivos. Pode ser ampla ou restrita, a restrita define o propósito de maneira clara, mas limitante e ampla, deve deixar claro os mercados a serem atendidos e relação à concorrência.

Diante disso entende-se que a missão fica estabelecida por ser a o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, serve como delimitação do seu campo de atuação, o futuro de onde se deseja chegar. A missão normalmente é mais

aplicada em grandes empresas, mas não quer dizer que não possa ser aplicadas em pequenas empresas.

2.1.3.2 Visão

Depois de elaborada a missão, define-se visão que tem como função projetar a organização através de um período de abrangência, e de forma clara como se chegará ao futuro. Devem-se elaborar projetos de como a organização pretender ocupar o seu lugar no mercado futuramente a partir de decisões a serem tomadas no ambiente atual de onde se encontra.

De acordo com Hartmann (2005, p. 146), visão “é a expressão de onde quer fazer chegar o empreendimento em longo prazo e para as pretensões de quem”.

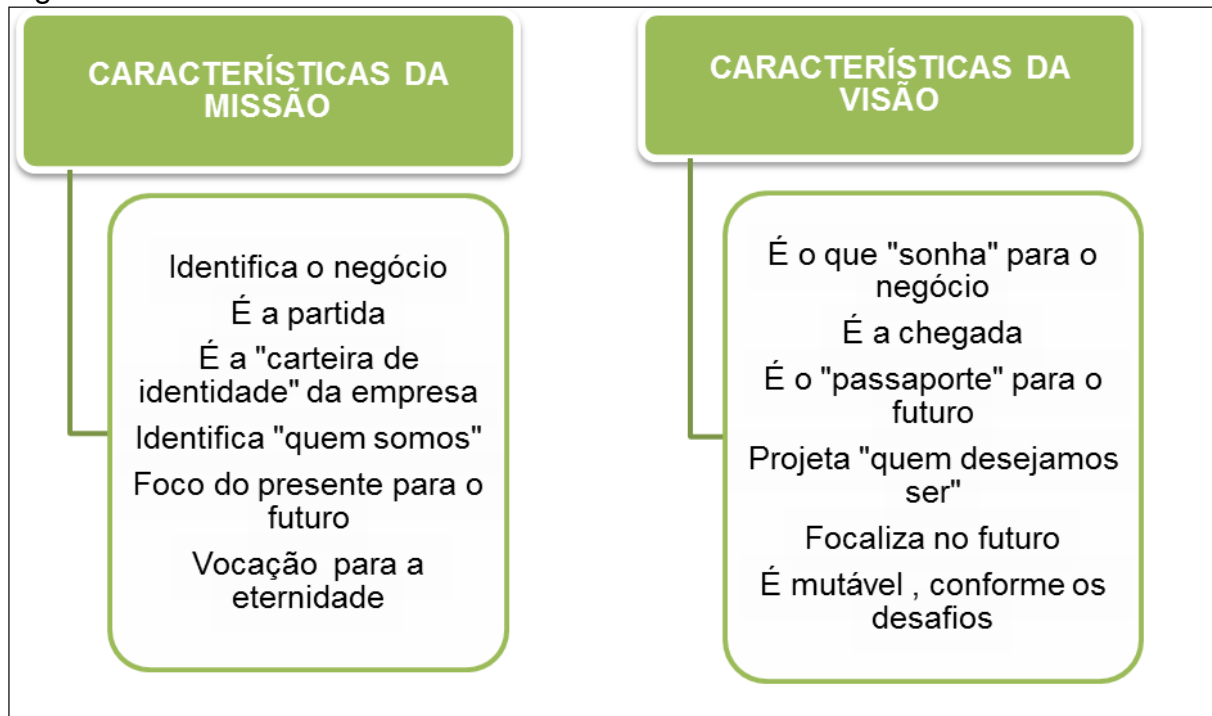
Segundo Tavares (2005, p. 97),

Uma organização precisa estar ancorada no futuro pra estabelecer como pretende atuar no presente. Só assim poderá proporcionar significado, orientar e dar congruência aos esforços de todo seus colaboradores, tornando-os contínuos e inovadores ao longo do tempo.

“A visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo”. (ALMEIDA, 2003 p. 16)

Pode se confundir com a missão, porém o que diferencia é por se tratar de valores, desejos e ambições. A seguir o quadro abaixo demonstra estas diferenças, conforme Fernandes e Berton (2005):

Figura 3 – Conceitos entre Visão e Missão



Fonte: Fernandes e Berton (2005, p.149)

De forma mais dinâmica o figura 3 acima apresenta as características da Missão e Visão, podendo assim perceber a diferença entre eles.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 42), “a visão poder ser definida também como “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las.”

Então a visão serve como um auxílio na tomada de decisões, afim de projetar o futuro, de forma a perceber as necessidades do mercado e de que forma atendê-las.

Para dar continuidade do planejamento estratégico, após as definições já feitas para a visão e missão, deve-se estabelecer os princípios, também conhecido como valores, que tem a finalidade de estabelecer regras a serem seguidas dentro da organização.

2.1.3.3 Princípios e Valores

Com a elaboração do planejamento estratégico, a empresa deve instituir além da missão e visão os seus princípios, ou também conhecido como valores, a fim de estabelecer um comportamento, cumprindo assim sua missão.

Conforme Dal Pont (2012, p.3), os princípios:

São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

Ainda Dal Pont (2012) diz que para estabelecer os princípios a empresa deve analisar sua postura perante alguns temas como:

- ✓ Clientela
- ✓ Parceria
- ✓ Envolvimento na comunidade
- ✓ Tecnologia
- ✓ Ética
- ✓ Ecologia
- ✓ Processos participativos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Qualidade
- ✓ Transparência
- ✓ Imagem

Feita a análise nestes pontos, e verificado os dados levantados a empresa já está pronta para definir seus princípios. E após da definição dos valores, deverá ser feita a análise interna dos pontos fortes e fracos, conforme os tópicos a seguir.

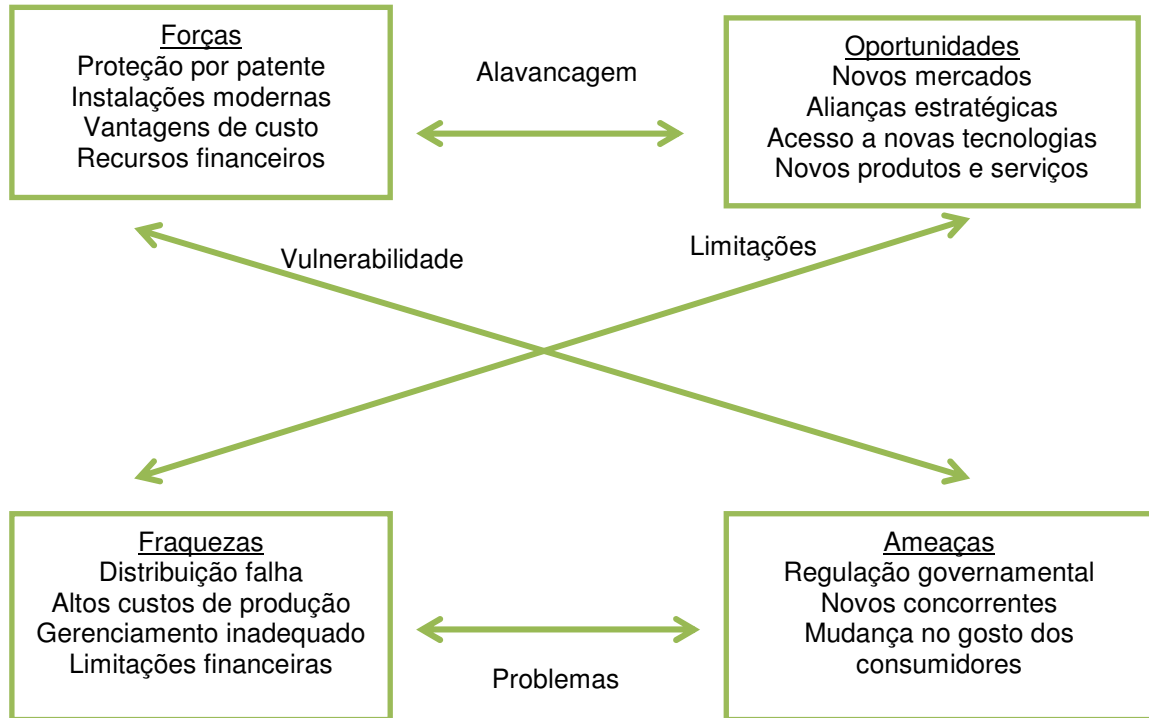
2.1.3.4 Análise *Swot*

O nome *SWOT* é originário de outras quatro palavras do inglês que são elas:

- *Strenght*: Força
- *Weakness*: Fraqueza
- *Opportunities*: Oportunidades
- *Threats*: Ameaças

A análise *swot*, tem como função primordial possibilitar a escolha da melhor estratégia, através de avaliações crítica de ambientes internos e externos, é o que explica Serra, Torres, Torres (2004).

Figura 1 – Relação entre aspectos da análise *swot* e o ambiente



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 86)

De acordo com a figura 1 acima podemos perceber que os fatores internos da organização estão diretamente relacionados com suas forças e fraquezas, portanto deve-se verificar e avaliar a real situação que a empresa se encontra em relação aos aspectos externos, que são as oportunidade e ameaças.

Ainda sobre a figura 4, considera-se positiva a relação entre as forças e oportunidades, ou negativa a relação entre as ameaças e fraquezas, já a relação entre forças e ameaças indica vulnerabilidade, e entre fraquezas e oportunidades indica limitação.

A análise *swot* é um instrumento fundamental para que o planejamento se concretize, pois é através desta análise que a organização verifica quais são seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que rondam o dia-a-dia de uma empresa. Pontos estes que serão abordados nos tópicos a seguir.

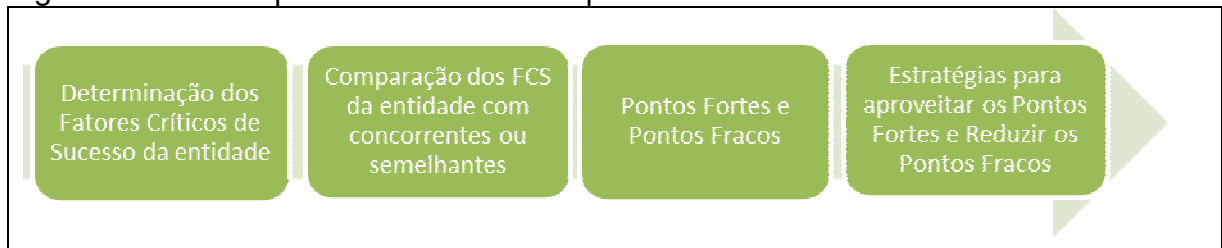
2.1.3.4.1 Análise Interna

A análise interna é identificada através dos fatores de sucesso de uma organização em seu ramo de atividade, e que a leva ao cumprimento de sua missão é o que explica Almeida (2003).

Tem a finalidade de evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e seus pontos fracos. Para a elaboração desta análise deve-se pegar como base outras empresas com o mesmo ramo de atividade, podendo até mesmo ser concorrentes diretos e indiretos.

Os fatores que geram o sucesso para uma organização são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Estes fatores são considerados como chave e responsáveis para que a entidade se sobressaia em relação às outras. (ALMEIDA, 2003).

Figura 2 – Passos para a Análise dos Aspectos Internos



Fonte: Almeida (2003, p. 18)

Como pode se observar na figura 2, a análise interna inicia-se a partir das determinações dos FCS da organização, após uma comparação com empresas concorrentes ou semelhantes, que geram os pontos fracos e fortes, e a partir disto elaboram-se as estratégias para eliminar os pontos fracos e aumentar os pontos fortes.

Para Oliveira (1995), a definição dos pontos fortes e fracos e neutros de uma organização, deve ser analisada a partir da sua estrutura organizacional, pois somente com uma estrutura organizacional bem definida uma empresa consegue atingir seus objetivos. Os fatores a serem considerados na análise interna são:

- ✓ Produtos de linha;
- ✓ Novos produtos;
- ✓ Promoção;
- ✓ Comercialização

- ✓ Sistema de informações;
- ✓ Estrutura organizacional;
- ✓ Tecnologia;
- ✓ Suprimentos;
- ✓ Parque industrial
- ✓ Recursos humanos;
- ✓ Estilo de administração;
- ✓ Resultados empresariais;
- ✓ Recursos financeiros / Finanças
- ✓ Controle; e
- ✓ Imagem institucional

Depois desta análise concluída, devem-se analisar as condições externas, através das oportunidades e ameaças. Pois para que a organização consiga atingir seus objetivos as mudanças devem ser efetuadas de dentro para fora.

2.1.3.4.2 Análise Externa

A análise externa tem a finalidade de analisar a relação entre a empresa e o ambiente onde ela se encontra inserida, através das oportunidades e ameaças. O administrador da organização nesta etapa do planejamento estratégico tem a tarefa de identificar os componentes relevantes do ambiente e analisar a situação quanto as oportunidades e ameaças. (OLIVEIRA, 1995).

Para Dal Pont (2012, p. 5) a definição de oportunidades e ameaças fica definida da seguinte forma:

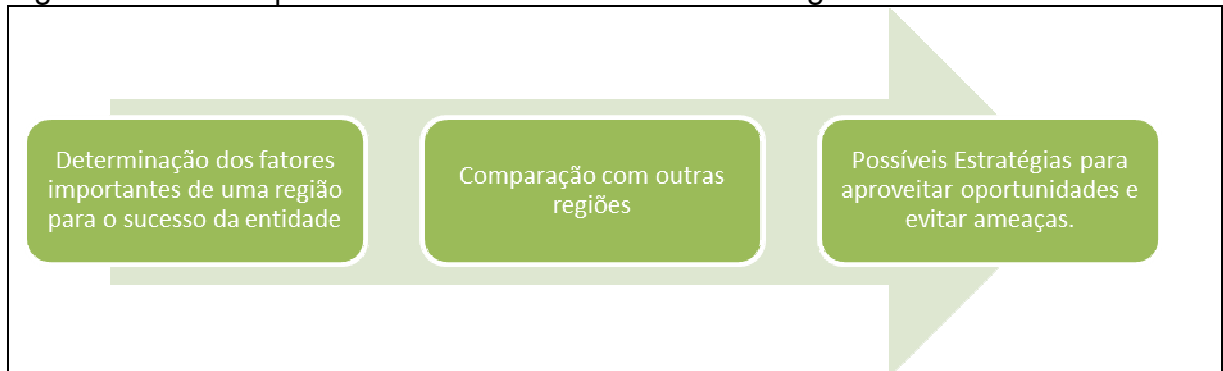
Oportunidade – é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos, ou melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

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

Este tipo de análise ajuda na verificação de tendências, que decorrem de vários fatores como políticos, econômico, tecnológicos e socioculturais e que

causam impacto sobre o funcionamento das organizações, ou seja, o ambiente onde ela está inserida.

Figura 3 – Passos para Análise do Ambiente de uma Região



Fonte: Almeida (2003, p. 20)

O ambiente de uma empresa são os fatores que estão diretamente ligados ao desempenho de suas atividades, ou seja, as oportunidades e as ameaças. Cabe aos gestores usar esses fatores aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

Diante das análises internas e externas, a organização já está pronta para definir seus objetivos, que se trata de mais um passo para a elaboração do planejamento estratégico, que será o próximo conteúdo abordado.

2.1.4.7 Estratégias

Ao longo da elaboração do planejamento estratégico, a definição das estratégias é uma etapa de grande importância, pois a através dela que é definida de que forma a organização alcançará seus objetivos. Tem a finalidade de estabelecer de como será o caminho percorrido para atingir os objetivos.

Para Almeida (2003, p. 29), “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil de voltar a atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade”.

Então, as estratégias são passos que os gestores definem para que possam atingir seus objetivos no planejamento estratégico, visando resultados. E

que ao longo da vigência do planejamento podem ser alteradas, afim de não prejudicar a empresa em seu ambiente.

2.1.4.7.1 Tipos de estratégias

O tipo de estratégia poderá ser escolhido pelo executivo, pois cabe a ele saber qual será o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo que foi estabelecido. Deverá estar ciente da escolha, pois é o que irá nortear o seu desenvolvimento por um longo período de tempo. (OLIVEIRA, 1995)

As estratégias são definidas de acordo com o ambiente de cada empresa, normalmente está voltada para a manutenção, desenvolvimento, crescimento ou manutenção, que será demonstrada no quadro a seguir.

Quadro 1 – Tipos básicos de estratégias em relação ao ambiente

ABORDAGEM		INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA DOS PONTOS FORTES	PREDOMINÂNCIA DOS PONTOS FRACOS
EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE AMEAÇAS	ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO	ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA
	PREDOMINÂNCIA DE OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Fonte: Valadares (2002, p. 88).

O quadro acima demonstra que o tipo de estratégia está ligado aos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Desta forma, percebe-se que deve ser escolhida a estratégia de forma que satisfaça a necessidade do objetivo.

2.1.4.7.1.1. *Estratégia de Sobrevivência*

Este tipo de estratégia deverá ser escolhido pela organização quando a mesma apresentar altos índices pontos fracos internamente e ameaças externas, e que não consiga mais crescer perante seu mercado de atuação, é o que explica Oliveira (1995).

A sobrevivência poder ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado etc.; mas não como objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação “sobreviver por sobreviver” (OLIVEIRA, 1995, p. 179).

Oliveira (1995) explica alguns tipos de estratégias de sobrevivência que são elas:

✓ **Redução de Custos:** trata-se de uma redução de custos, e a mais utilizada, onde o administrador pode implantar a redução de pessoal, estoques, compras, melhorar a produtividade dentre outros procedimentos, para que a empresa sobreviva.

✓ **Desinvestimento:** utilizada quando a empresa encontra-se em fase de crise na sua linha de produtos.

✓ **Liquidação de negócio:** este tipo de estratégia é utilizado quando não existe mais saída para a organização. Trata-se do fechamento da empresa.

Então a estratégia de sobrevivência, é utilizada para empresas que estão em situ ação de alto risco, ou seja, em fase de decadência, falência, porém se estas estratégias forem utilizadas e implementadas de forma correta, poderá fazer com que a empresa volte a dar lucro e sobreviva em seu ambiente.

2.1.4.7.1.2 *Estratégia de Manutenção*

A estratégia de manutenção verifica uma predominância de ameaças para a empresa, porém, também possui uma séria de pontos fortes. Proporciona ao administrador continuar sobrevivendo em consequência desses pontos fortes adquiridas ao longo de todo o tempo de vida da organização.

Conforme Oliveira (1995), ela pode ser apresentada de três formas:

✓ **Estratégia de estabilidade:** trata-se da manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, onde o desequilíbrio está afetando o financeiro de uma organização.

✓ **Estratégia de nicho:** é quando a organização pretende dominar o segmento de mercado onde atua, concentrando seus recursos para preservar as vantagens competitivas.

✓ **Estratégia de especialização:** neste caso, a empresa procura permanecer na liderança, onde concentra seus esforços na expansão de suas atividades.

Portanto, a estratégia de manutenção é utilizada na hipótese de a empresa enfrenta dificuldades e verifica a necessidade de tomar uma atitude defensiva.

2.1.4.7.1.3 Estratégia de Crescimento

Para Oliveira (2002), neste tipo de estratégia, mesmo que a organização tenha pontos fracos, existem situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, normalmente neste caso há o lançamento de novos produtos ou o aumento do volume de vendas.

Algumas das estratégias referente a postura de crescimento, de acordo com Oliveira (2002) são:

✓ **Estratégia de inovação:** neste tipo de estratégia a empresa procura se antecipar em relação a seus concorrentes, através de lançamento de novos produtos e serviços.

✓ **Estratégia de internacionalização:** trata-se de uma estratégia onde a empresa estende suas atividades para fora do país. Pode ser um processo lento, porém, pode ser uma estratégia interessante para empresas de porte maior.

✓ **Estratégia de *joint venture*:** usada para atuar em um novo mercado, onde duas empresas se unem para produzir um produto, onde uma entra com a tecnologia e outra com o capital.

✓ **Estratégia de expansão:** esta estratégia deve ser muito bem planejada, para que não seja absorvida pelo governo, ou outras empresas.

Entende-se que a estratégia de crescimento trata-se de uma estratégia de crescimento em relação a sua concorrência.

2.1.4.7.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

Neste caso predomina os pontos fortes e oportunidades para desenvolvimento da organização, porém, o desenvolvimento se faz em duas direções, afim de procurar novos mercados ou novas tecnologias, que podem assumir uma ou mais conotações, conforme Oliveira (2002):

✓ **Desenvolvimento de mercado:** quando ocorre a busca de maiores vendas

✓ **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** quando ocorrem maiores vendas, através do desenvolvimento de melhores produtos ou serviços.

✓ **Desenvolvimento financeiro:** ocorre quando duas empresas se unem, onde uma apresenta poucos recursos financeiros, e a outra grande oportunidade no ambiente, então elas se juntam, a fim de fundar uma nova empresa que apresentam tanto pontos fortes em recursos financeiros, quanto oportunidades no ambiente.

✓ **Desenvolvimento de capacidade:** acontece quando duas empresas se unem, onde uma entra com a tecnologia e outra com alto índice de oportunidades.

✓ **Desenvolvimento de estabilidade:** trata-se de uma associação de empresas que entre si visam o crescimento mercadológico.

Depois de definidas as estratégias as empresas devem analisa-las e verificar se está de acordo com os objetivos e então averiguar a possibilidade de implantação. A implantação deve ser muito bem analisada de acordo a necessidade e as disponibilidades da organização, que serão abordados no tópico a seguir.

2.1.4.8 Implantação da estratégia

A implantação das estratégias ocorre após a empresa ter passado por todos os passos de elaboração do planejamento, normalmente está ligada a aspectos financeiros como os gastos para investimentos, ou um novo produto ou serviço.

Para Serra Torres e Torres (2004, p. 109),

O processo de implementação e execução das estratégias é orientado para a ação e envolve a gestão de pessoas, o desenvolvimento de competências e capacidades, orçamentação, motivação, construção de cultura e lideranças.

O passo inicial da implementação das estratégias deve ser a viabilização do planejamento estratégico com os planos de ação, que irão ser implantados nas diversas áreas da empresa, é o que explica Bethlem (2004).

Então no momento da implantação das estratégias os gestores devem observar alguns aspectos que são os seguintes de acordo com Tilles (1963, *apud* OLIVEIRA, 2002):

- ✓ A estratégia deve ser de fácil de entendimento a todos os envolvidos na organização;
- ✓ A estratégia deve ser consistente com o ambiente;
- ✓ A estratégia deve ser consistente com os pontos fortes;
- ✓ Deve equilibrar o risco e o lucro de forma apropriada;
- ✓ Deve remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade;
- ✓ Os executivos e assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber como aplicar cada técnica ao problema em questão;
- ✓ Deve ter uma ocasião propícia e não ilimitada no tempo;
- ✓ As estratégias devem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões;
- ✓ As melhores estratégias são aquelas traçadas para ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão; e
- ✓ Quanto maior a empresa for, mais estratégias terão de desenvolver.

Desta forma, percebe-se que o processo de implantação das estratégias não é tarefa fácil, pois depende de variáveis na qual a empresa se encontra, como o clima, estilos de liderança, atitudes, dentre outros. Trata-se de um trabalho contínuo que necessita de mudanças constantemente, sempre visando atingir os objetivos.

Após a análise de implementação, deve-se elaborar os planos de ação. É nesse momento que fica determinado de que forma serão desempenhadas as

estratégias e quem deverá ser o responsável por desenvolvê-las que será conceituada no tópico a seguir.

2.1.4.9 Planos de Ação

O plano de ação é a última parte da elaboração do planejamento estratégico, através dele serão definidos as ações determinadas nas estratégias, de que forma serão desenvolvidas, quais serão as pessoas ou a pessoa responsável por desempenhar as funções, deve ser definido também quanto tempo levará para ser implantada a estratégia e se terá algum custo.

A elaboração dos planos de ação deve ser muito bem feita. Com a maior riqueza de detalhes possível, sendo descrita cada passo de como será desempenhada, tem a função de propor mudanças e implantar novos procedimentos.

Para Lobato (2003, p.130), os objetivos dos planos de ação são:

- ✓ Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- ✓ Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliação confiáveis;
- ✓ Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- ✓ Identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho; e
- ✓ Monitorar os resultados.

A elaboração dos planos de ação necessita de formulários e para estruturá-los, necessita de uma ferramenta chamada 5W2H, que será definida por Lobato (2006, p.130) no quadro a seguir:

Quadro 2 – 5W2H

What	O que será feito?	Define os objetivos
Who	Quem fará o que?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
When	Quando será feito o que?	Estabelece prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
Where	Onde será feito o que?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos e propostas
Why	Porque será feito o que?	Mostra a necessidade e importância de se cumprir cada objetivo
Who	Como será feito o que?	Defini os meios para avaliação e realização dos objetivos
Who Much	Quanto contará o que?	Determina os custos para a realização dos objetivos

Fonte: Lobato (2006, p. 130).

O quadro 2 acima demonstra de que forma o plano de ação será feito, quem, quando, onde, porque, como e quanto. Desta forma possibilita a organização das tarefas, de modo a ficar claro a todos os envolvidos e os gestores, finalizando então, o processo de elaboração do planejamento estratégico.

No quadro a seguir, apresenta-se um modelo proposto pela autora de plano de ação para alcançar o objetivo proposto.

Quadro 3 – Estratégias e Plano de Ação

ÁREA:		
OBJETIVO1		
ESTRATÉGIA Nº 01/01		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA		
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
___ / ___ / ___	___ / ___ / ___	

AÇÃO	RESPONSÁVEL	ATÉ	COMO?	CUSTO / INVESTIMENTO
		___ / ___ / ___		

Fonte: Elaborado pela autora

Para o acompanhamento da realização das ações estratégica, necessita-se de outra ferramenta de gestão que é o *Balanced Scorecard*. Ferramenta esta que será abordada nos tópicos a seguir.

2.2 BALANCED SCORECARD

Nos tópicos a seguir será abordado o históricos, os conceitos, objetivos, perspectivas, uma comparação com as estratégias, o mapa estratégico, e o controle estratégico do *Balanced Scorecard*.

2.2.1 Histórico

A origem do *Balanced Scorecard* se deu nos anos 1990, quando o Instituto Nolan Norton, onde David Norton era o executivo principal e Robert Kaplan um consultor acadêmico, patrocinou um estudo titulado como: “*Measuring*

Performance in the Organization of the Future”, que traduzido para o português significa “Medir o Desempenho Futuro da Organização”, com o objetivo de não usar mais os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, e desenvolver um novo modelo de medição. Kaplan e Norton (2003)

Em janeiro de 1992, foi publicada a primeira edição do *Balanced Scorecard* na *Harvard Business Review*, desta forma o método passou a ser conhecido por diversas empresas, que buscavam auxílio. Em 1993, Norton era o principal executivo da *Renaissance Solutions, Inc.* (RSI), empresa de consultoria estratégica baseada no BSC, então, o mundo passou a conhecer o BSC e utilizá-lo como uma nova ferramenta de gestão.

De acordo com Kallás (2003), no Brasil, esta ferramenta foi apresentada pela primeira vez em 2000 pela consultoria Symnetics Ltda., que estabeleceu uma parceria com a *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), empresa dos criadores do BSC.

Atualmente, esta ferramenta ainda é tratada como inovadora, mas utilizadas por inúmeras empresas no cenário mundial, visando medir com mais precisão as estratégias do planejamento estratégico. Após sua origem, faz-se necessário conceituar o BSC, que será visto no tópico a seguir.

2.2.2 Conceito

O *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta de gerenciamento das estratégias empresariais. Demonstra, através de medidas de desempenho a missão e a estratégia de uma empresa, que serve como base para a gestão estratégica, fica definido o BSC, por Padoveze (2003).

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 119), o BSC fica conceituado como:

Um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos ou de *marketing*, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou de inovação, e de talento humano.

Ainda para Serra, Torres e Torres (2004), o BSC é uma ferramenta de gestão, que usa indicadores, propiciando a empresa uma visão atual e futura do negócio.

Fernandes e Berton (2005, p. 184) definem o *Balanced Scorecard* “como uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Desta forma, entende-se que o *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta gerencial que une os objetivos e interesses financeiros e não financeiros setoriais de uma organização.

Depois de conceituado o *Balanced Scorecard*, faz-se necessário conhecer seus princípios e objetivos.

2.2.3 Princípios e Objetivos do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2003), afirmam que para o BSC possa alcançar os objetivos, deve ser respeitado os cinco princípios gerenciais, que são eles:

✓ Mobilizar: todos os integrantes da alta administração devem estar mobilizados, a fim de perceber quais são as ameaças, as oportunidades que devem ser analisadas para tomar as decisões corretas.

✓ Traduzir: o BSC tem a finalidade de transformar oportunidades não exploradas pelas empresas em estratégias, para alcançar seus objetivos.

✓ Alinhar: o alinhamento das estratégias proporciona a organização, condições de integração dos vários setores da empresa.

✓ Motivar: O BSC, não deve estar limitado apenas as pessoas da alta da administração da organização, mas sim a todos os colaboradores, para que todos se sintam motivados, dessa forma o BSC conseguirá alcançar seus objetivos.

✓ Gerenciar: as estratégias devem ser maleáveis, pois ao longo da elaboração do planejamento estratégico, a empresa deve estar sempre analisando o ambiente a qual está inserida e verificar se as estratégias estão de acordo.

As principais razões, pela qual as organizações implantam o *Balanced Scorecard* de acordo com Lobato (2006, p. 106), são:

- ✓ Obter clareza e consenso no tocante á estratégia do negocio;
- ✓ Dar foco ao negocio
- ✓ Desenvolver a liderança da alta direção
- ✓ Educar a organização
- ✓ Alinhar programas e investimentos
- ✓ Direcionar o processo de alocação de recursos e capital; e
- ✓ Promover o aperfeiçoamento.

O BSC de acordo com Kaplan e Norton (1997) tem por objetivo alinhar os indicadores de acordo com as tendências, considerando todos os setores da organização durante a análise e execução das estratégias, e estabelece um sistema de gestão que vincula a estratégia com planejamento.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 119), afirmam que o *Balanced Scorecard* “é um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas derivam da visão e estratégias da empresa”.

Para Serra, Torres e Torres (2004), é uma ferramenta que possibilita:

- ✓ Para cada perspectiva, a estratégia é desdobrada em objetivos;
- ✓ Verificar se o objetivo está sendo atingido através dos indicadores de desempenho;
- ✓ Averiguar os indicadores de desempenho em três níveis, através de um sistema de informações.
 - ✓ Um *feedback* de suas ações;
 - ✓ Disseminar a cultura de desdobramento das estratégias;
 - ✓ Uma cultura de aliança dentro da empresa;
 - ✓ Retenção de funcionários

Após conhecido os princípios e objetivos do *Balanced Scorecard*, faz-se necessário conhecer as perspectivas, abordado no tópico a seguir.

2.2.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Para que o BSC consiga ser implantado em uma organização, necessita que sejam obedecidos alguns aspectos, os quais chamamos de perspectivas, que são quatro: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. Perspectivas estas que ligadas que entre si levam ao caminho a ser seguido.

Segundo, Kaplan e Norton (1997), estas perspectivas permite visualizar como a empresa está, quando respondidas as seguintes questões:

- ✓ Para o sucesso financeiro, como devemos estar em relação aos investidores?
- ✓ Como estamos em relação aos clientes para atingir nossas visões?
- ✓ Que medida tomar para satisfazer nossos clientes?

✓ O que se deve mudar para que consigamos alcançar nossos objetivos?

Figura 4 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado pela autora

Conhecidas as perspectivas, será necessário fundamentá-las cada uma delas.

2.2.4.1 Perspectiva Financeira

Este indicador informa de que maneira as estratégias estão interferindo no resultado financeiro da empresa. Serve como balizador para objetivos e medidas para outras perspectivas, deve fazer parte de uma cadeia que de outras perspectivas que entre si visam à melhoria do crescimento financeiro.

Para Leal Filho (2007, p.92), a perspectiva financeira tem como objetivo medir a lucratividade, a receita operacional, o retorno sobre capital utilizado ou o valor econômico agregado.

Kaplan e Norton (2003) mencionam que a perspectiva financeira pode ser diferenciada para cada fase de vida de uma organização, e dentro dela surge várias estratégias que pode ser seguida e definida da seguinte forma:

- ✓ Crescimento
- ✓ Sustentação
- ✓ Colheita

Ainda com Kaplan e Norton, no quadro abaixo estas estratégias ficam melhor definidas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumenta a taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linha de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas(percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Fonte: Kaplan e Norton (2003, p. 55)

De acordo com o quadro acima os temas mencionados pelos autores proporcionam para a organização um aumento no retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos, especificando a particularidade da fase de cada unidade de negócio.

2.2.4.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes, dentro do BSC é demonstrada por alguns critérios comuns da avaliação das estratégias e também por alguns critérios inovadores, e devem ser sempre norteados pelo equilíbrio entre os setores da organização, é o que define Fernandes e Berton (2005).

Já para Leal Filho (2007, p.92), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificarem os segmentos de clientes e mercados com os quais a unidade de negócios da organização competirá, e medidas de desempenho nesses segmentos.

Fernandes e Berton (2005) mencionam que os indicadores mais utilizados são a participação de mercado, satisfação de clientes e intensidade que o negócio possui na captação e retenção de clientes. Outro fator importante é a criação de indicadores para medir a lucratividade gerada por clientes ou os segmentos de mercado.

Kaplan e Norton (2003, p. 67) afirmam que,

a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Desta forma fica evidenciado que as organizações devem criar estratégias também voltadas aos clientes e sua relação externa, traduzindo sua missão e objetivos, para satisfazer e encantar os clientes.

Algumas medidas para chegar ao resultado são essenciais e são formados pelos seguintes indicadores:

- ✓ Participação de Mercado
- ✓ Retenção de Clientes
- ✓ Captação de Clientes
- ✓ Satisfação de Clientes
- ✓ Lucratividade de Clientes

Kaplan e Norton (2003, p. 72), relatam que essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa efeito, representadas no quadro abaixo:

Quadro 5 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específico de desempenho dentro da proposta de valor
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Norton e Kaplan (2003, p. 72)

Desta forma o quadro acima demonstra a relação de causa e efeito das medidas essenciais de resultado dos clientes.

2.2.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos a empresa busca excelência nos seus procedimentos internos, procedimentos estes que devem ser formulados após as perspectivas financeiras e dos clientes.

Leal Filho (2007, p.92), afirma que na perspectiva dos processos internos, os executivos que buscam a excelência identificam os processos críticos da organização, para os quais a busca é pela excelência.

As perspectivas dos processos internos identificam para os executivos, os processos críticos da organização na realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Normalmente as empresas desenvolvem objetivos e medidas para as perspectivas financeira e de clientes, permitindo assim focar os processos internos aos objetivos de clientes e acionistas. Fica assim definido a perspectiva dos processos internos para Kaplan e Norton (2003).

Para Fernandes e Berton (2005, p.189),

cabe à organização avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços de entrega de produtos aos clientes, bem como os serviços de pós-vendas que são realizados pela empresa como serviço agregado ou, ainda, os processos que refletem no gerenciamento da marca e na qualidade de produção.

Fernandes e Berton (2005) ressaltam que as perspectivas dos processos internos correspondem ao nível de eficiência que a empresa possui nos procedimentos que auxiliam na capacidade competitiva de mercado.

Esta perspectiva tem como fator determinante o reflexo aos clientes e ao setor financeiro, por este motivo ela se sobressai em relação às demais perspectivas.

2.2.4.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta é a última perspectiva do BSC, e é por intermédio dela que a organização pode mensurar o nível de crescimento alcançado depois de estabelecidas as perspectivas anteriores.

Para Fernandes e Berton (2005, p.189), esta perspectiva,

corresponde à capacidade que a empresa possui em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna e produtividade. Essa perspectiva é usada para avaliar o nível de criatividade e alinhamento estratégico dos colaboradores em busca de racionalização de processos, de agregação de valor aos produtos, serviços e clientes da empresa.

Ainda Fernandes e Berton (2005), ressaltam que esta perspectiva tem a capacidade de aumentar o poder da competitividade, através de estabelecimentos de metas e indicadores que possam mensurar a satisfação de colaboradores, e desta forma quando esta perspectiva ganha importância à capacidade gerar novos produtos aumenta.

Kaplan e Norton (2003) enfatizam que os objetivos desta perspectiva é oferecer infraestrutura necessária para executar os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas.

Para Leal Filho (2007, p.92), esta perspectiva provém de três outras fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, o que abre

oportunidade para participação efetiva das pessoas nos processos decisórios da organização.

Diante disto fica definido a importância do BSC, e de suas perspectivas no gerenciamento do planejamento estratégico para o sucesso da organização, e para um melhor entendimento faz-se necessário um comparativo entre estas duas ferramentas de gestão que será explanada no tópico a seguir.

2.3 ESTRATÉGIAS X *BALANCED SCORECARD*

O planejamento estratégico tem por objetivo principal determinar qual direção a empresa irá seguir, através de estratégias definidas a fim de alcançar objetivos, que posteriormente deve ser colocadas em práticas.

A implementação das estratégias é uma das etapas mais complicadas do planejamento estratégico. Para que as estratégias, possam ser bem executadas, e tornar aceita pela empresa, deve-se analisar alguns comportamentos, como a estrutura organizacional, sistemas, políticas que era utilizada, e que após a elaboração e implementação do PE devem ser reavaliadas, e que normalmente são criadas novas para atender as exigências do PE, explica Fahey e Randall (1999).

Então, faz-se necessário a implementação do *Balanced Scorecard*, que se traduz em uma ferramenta de gerenciamento e avaliação do desempenho organizacional através de indicadores financeiros para uma gestão eficaz.

Kaplan e Norton (2001, p. 292) afirmam que hoje, com a estratégia como fator crítico de sucesso para as organizações, o *Balanced Scorecard* se destaca como um novo sistema para a gestão estratégica.

Ainda com Kaplan e Norton (*apud* NIVEN, 2008, p. 115) confirmam que:

A formulação da estratégia é uma arte. A descrição da estratégia, contudo, não deve ser uma arte. Se pudermos descrever a estratégia de um modo mais disciplinado, aumentaremos a probabilidade de obter uma implementação bem sucedida. Possuindo um *Balanced Scorecard* que conte a história da estratégia, passaremos a ter uma base confiável.

Existem três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* de uma empresa à sua estratégia: 1. Relação de causa e efeito; 2. Vetores de desempenho; 3. Relação com os fatores financeiros é o que sugerem Kaplan e Norton (2003, p. 155).

Desta forma, fica fácil o entendimento de que tanto o planejamento estratégico, quanto o *balanced scorecard* são de suma importância para boa gestão dentro de uma organização.

Conhecida a relação entre o planejamento estratégico e o *balanced scorecard*, é o momento de falar sobre os mapas estratégicos, que será visto no tópico a seguir.

2.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico é uma representação visual das estratégias, de acordo com as quatro perspectivas do BSC, já vistas anteriormente, as quais se integram entre si. Este mapa deve ser adaptado para cada tipo de empresa ramo de atividade.

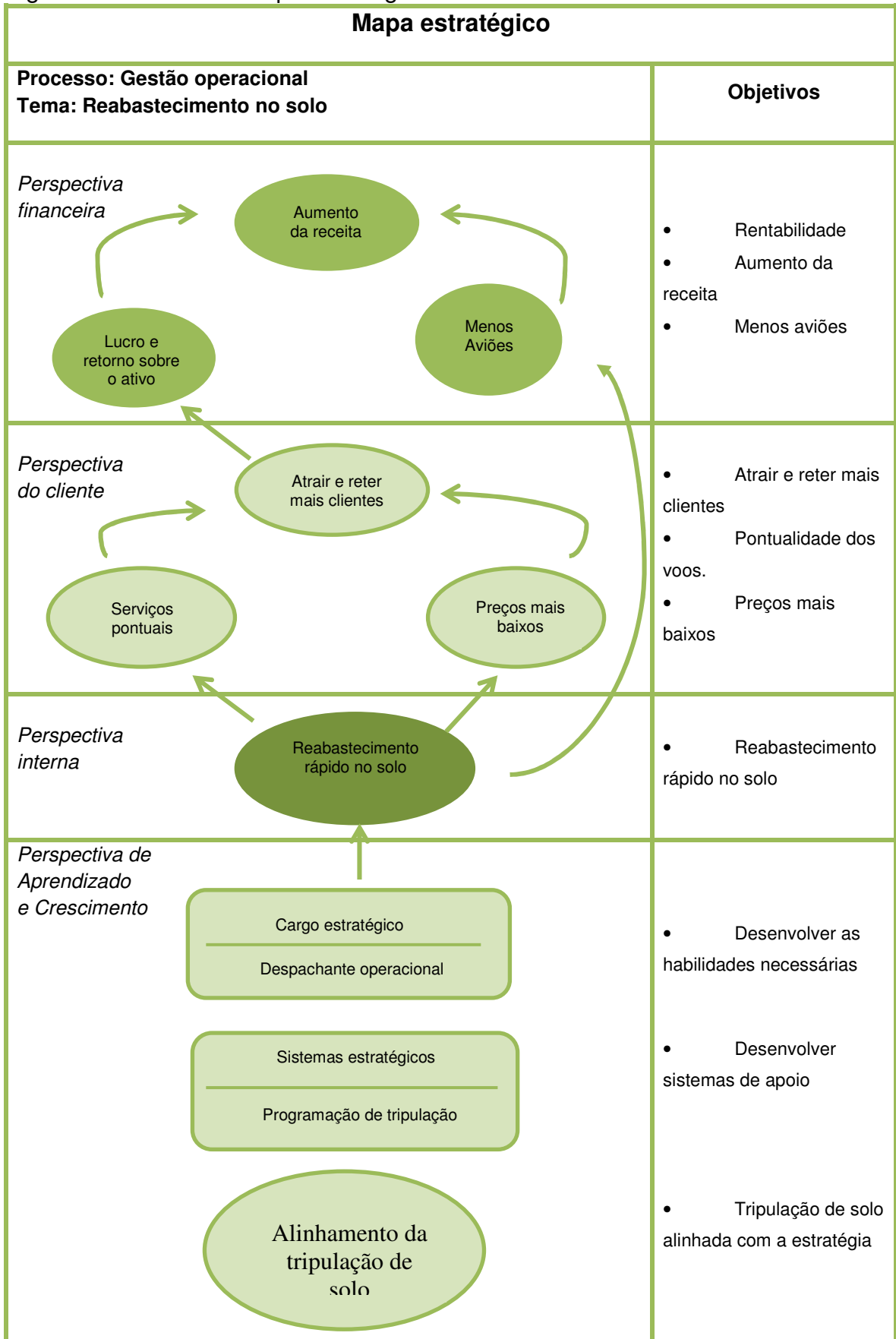
Para Kaplan e Norton (2004, p.58), o mapa estratégico ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados nas perspectivas financeiras ao desempenho notável nos processos internos críticos.

Para Serra Torres e Torres (2004, p. 120),

todo indicador selecionado para um BSS deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios. Se for utilizado dessa maneira, o BSC não um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes.

A seguir segue modelo de mapa estratégico:

Figura 5 – Modelo de Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 56)

De acordo com a figura acima o autor demonstra um modelo de mapa estratégico para uma estratégia de reabastecimento rápido no solo para uma empresa de aviação, percebe-se que a empresa pode diminuir os custos operando com menos aviões e com menos tripulantes, de modo a poder oferecer tarifas menores garantindo mais clientes, deste modo fica mais fácil a percepção do objetivo do mapa estratégico

Sendo assim encerra-se o processo de elaboração do BSC em uma organização, e desta forma percebe-se a importância da gestão da informação para a condução do negócio permitindo que o gestor possa vislumbrar o futuro da empresa através destas ferramentas de gestão garantindo assim a continuidade e sucesso.

3 ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO

Neste capítulo, todo o conhecimento adquirido através do estudo bibliográfico, será demonstrado através de uma pesquisa realizada em uma empresa do ramo comercial de ferragens e ferramentas localizada no sul do estado de Santa Catarina. Para atingir o objetivo específico deste estudo foi necessário fazer pesquisas com os gerentes da organização e verificar a real necessidade de cada setor, visando traçar os objetivos e estratégias para formular uma proposta de planejamento estratégico e *balanced scorecard*.

O primeiro passo para a construção desta pesquisa, é caracterizar a empresa objeto de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo foi fundada em 1971, com sede localizada na cidade de Tubarão / SC, que tinha como atividade distribuição de lubrificantes e equipamentos para postos de combustível. No ano de 1979 os administradores sentem a necessidade de inserir uma nova linha de produtos apostando no ramo metal mecânico, ferramentas e consumíveis. Em 1991, a empresa abre uma filial na cidade de Criciúma /SC, onde está localiza a maior parte de seus clientes e para melhor atendê-los.

Já no ano de 1996, a empresa dá um grande passo, matriz a filial sofrem uma cisão, tornando a filial de criciúma uma nova empresa, sem perder a essência do negócio e mantendo o mesmo ramo de atividade, investindo em qualidade no atendimento, e parceria com fornecedores e clientes.

Atualmente a empresa conta com a matriz localizada na região central de Criciúma, uma filial no polo industrial também na cidade de Criciúma e uma outra filial em Joinville / SC. Possui cerca de 170 colaboradores, e também outras empresas no ramo de assistência técnica, hotelaria e implementos para o ramo moveleiro.

Do segmento metal-mecânico e de ferramentaria a empresa objeto de estudo, tem como opção o regime tributário Lucro Real, apurando seu lucro por estimativa trimestral, com faturamento médio mensal de R\$ 4 milhões.

3.1.1 Definição do negócio

A empresa deu início as suas atividades com a distribuição de lubrificantes e equipamentos para postos de combustível, alguns anos mais tarde sentiu-se a necessidade de aumentar o ramo de atividade, apostando no comércio de ferramentaria e insumos e consumíveis para o ramo metal mecânico, que atualmente é o que predomina no seu negócio.

Conta com fornecimento de mercadorias dos seguintes segmentos:

- ✓ Indústria de equipamentos de proteção individual e coletiva;
- ✓ Indústria de ferramentas manuais e de corte;
- ✓ Indústria de ferramentas elétricas e especiais;
- ✓ Indústria de equipamentos de medições e testes;
- ✓ Indústria de bombas, compressores e motores;
- ✓ Indústria de equipamentos para jardinagem;
- ✓ Indústria de pinturas;
- ✓ Indústria de equipamentos para elevação;
- ✓ Indústria de equipamentos para fixação;
- ✓ Indústria de equipamentos e consumíveis de soldagem;
- ✓ Indústria de abrasivos;
- ✓ Indústria de adesivos, fitas e massas para veação;
- ✓ Indústria de conexões, correias, mangueiras e plásticos industriais;
- ✓ Indústrias de rodas rodízios e correntes;
- ✓ Indústrias de produtos químicos e óleos e entre outros.

Tem como principais clientes empresas dos ramos:

- ✓ Empresas do ramo agroindustrial;
- ✓ Empresas do ramo eletro-metal-mecânico;
- ✓ Empresas do ramo madeireiro;
- ✓ Empresas do ramo têxtil;
- ✓ Empresas do ramo extrativista de minério de carvão;
- ✓ Empresas de beneficiamento de arroz;
- ✓ Indústrias de equipamentos;
- ✓ Indústrias navais;
- ✓ Indústrias de equipamentos rodoviários e ferroviários;
- ✓ Postos de gasolinas;

- ✓ Mecânicas automotivas;
- ✓ Serralherias;
- ✓ Pessoas físicas e entre outros.

3.1.2 Mercado de atuação

A empresa objeto de estudo, vem atuando em todo o estado de Santa Catarina e no estado do Rio Grande do Sul, e contando com representantes em todas as regiões.

Conta com parcerias com grandes marcas, que são conhecidas nacionalmente, tornando a empresa uma referência em qualidade de seus produtos.

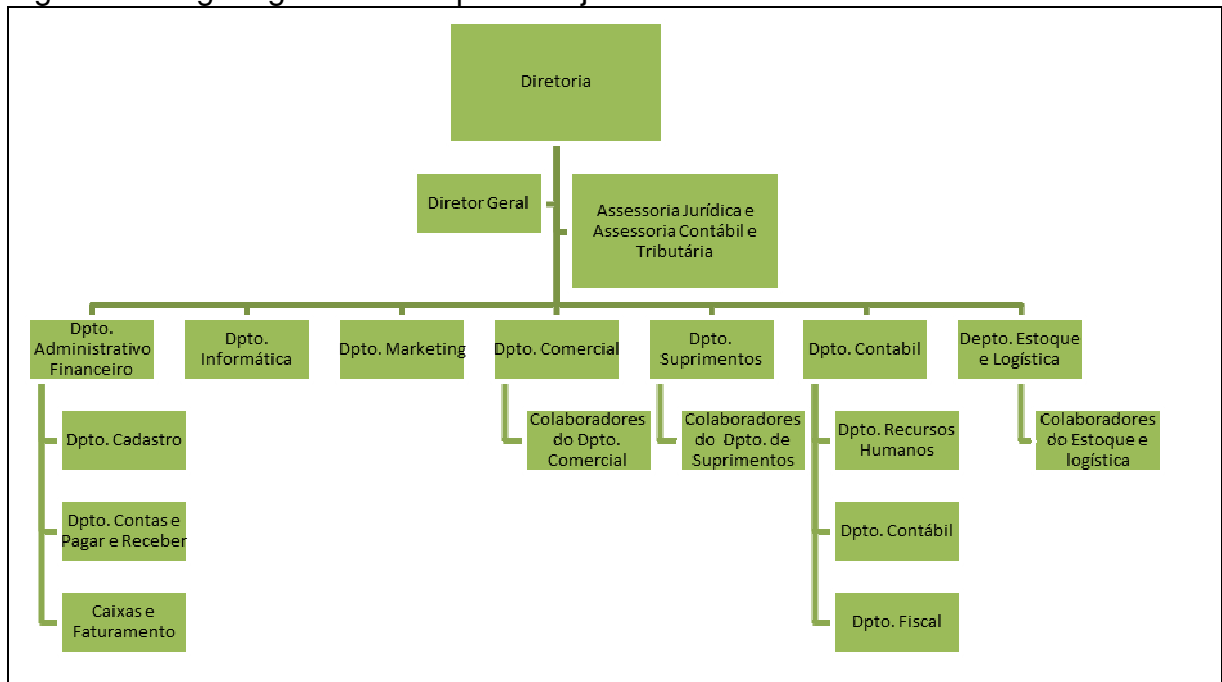
3.1.3 Organograma da empresa

A empresa objeto de estudo, é formada por nove (09) gerencias que trata cada área da organização, e abaixo subsetores com seus colaboradores respectivos e alocados na matriz suas filiais.

Possui faixas salariais de acordo com o mercado, disponibiliza a seus funcionários, plano de saúde, uniformes, refeitório e adiantamento salarial todo dia 20.

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional da empresa.

Figura 6 – Organograma da empresa objeto de estudo



Fonte – Adaptada pela autora

O organograma acima demonstra de forma prática cada setor da empresa que são elas: departamento administrativo financeiro, departamento contábil, departamento de suprimentos, departamento de televendas da filial de Criciúma, departamento de vendas balcão da matriz e filial de Criciúma e filial de Joinville, departamento de vendas externa e departamento de estoque e logística. Cada colaborador possui funções específicas a serem desenvolvidas, permitindo com que a organização não pare seu funcionamento no seu dia-a-dia, porém percebe-se algumas dificuldade quanto ao gerenciamento. Desta forma, verificou-se a necessidade da elaboração do planejamento estratégico a fim de aproveitar as vantagens que o PE proporciona as organizações.

3.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA

Para que se consiga alcançar os objetivos específicos deste estudo que é propor um modelo para implantação do planejamento estratégico, primeiramente foi necessário verificar a real situação na qual a empresa objeto de estudo se encontra.

Desta forma, fez-se necessário a elaboração de sua missão e visão, a fim de definir qual a razão de existir da empresa e onde ela deseja chegar. Após essas

definições foi efetuada análises de ambiente, ou seja, quais os pontos fortes e fracos.

Diante destas análises, foi necessário definir os objetivos e as estratégias, e de acordo com estas definições traçaram-se estratégias para alcançar os objetivos, logo após plano de ações para cada uma delas, e por fim o mapa estratégico e o controle das mesmas, as quais serão demonstradas nos tópicos a seguir.

3.2.1 Missão

Conforme definição no capítulo anterior a missão é razão pela qual a empresa existe, tem como objetivo estabelecer qual será o campo de atuação, e o futuro de onde se deseja chegar.

Diante disto, a empresa objeto de estudo define sua missão da seguinte forma:

“Transmitir total confiança aos clientes, fornecedores e colaboradores, promovendo as melhores soluções industriais”.

Conforme pesquisa realizada na empresa a escolha dessa missão tem como objetivo, fazer com que os clientes lembrem-se da empresa, não somente como uma loja, mas sim, como um recurso onde o cliente poderá chegar com um problema ou uma dificuldade em MRO (Manutenção, Reparo e Operação) e encontrará a solução, com preço justo, facilidades nas formas de pagamento e um ótimo atendimento.

Este mesmo sentimento serve também para os fornecedores, conhecendo nosso método de trabalho, terão a certeza de que a parceria é proveitosa para ambos, e o investimento tem retorno certo.

Os colaboradores, por sua vez, contam com um ambiente de trabalho adequado, com oportunidades constantes de crescimento profissional, tendo seus direitos assegurados por uma administração sustentável.

Desta forma, fica definida a missão da empresa, e o próximo passo para a elaboração do PE será a definição da visão que será abordada no tópico a seguir.

3.2.2 Visão

A visão conforme definição no capítulo anterior é projetar a organização através de um período de abrangência, e de forma clara como se chegará ao futuro, que para a empresa objeto de estudo ficou definida:

“Ser a primeira opção para o fornecimento de soluções industriais de MRO no sul do país”.

Depois de definidas a missão e visão, deve-se estabelecer os princípios, como próximo passo da elaboração do PE.

3.2.3 Princípios

Os princípios conforme já definido no capítulo anterior, estabelecem dentro de uma organização os valores éticos, ou seja, regras a serem seguidas e respeitadas. Desta forma os princípios definidos pela empresa objeto de estudo são:

- ✓ Confiança;
- ✓ Comprometimento;
- ✓ Disciplina;
- ✓ Conhecimento e
- ✓ Competência

Depois de estabelecidos os valores, o próximo passo da pesquisa foi analisar a real situação da empresa através dos pontos fortes e fracos oportunidades e ameaças, que será vista no próximo tópico.

3.2.4 Análise Swot

Conforme conceitos do capítulo anterior, a análise *swot* trata-se de uma análise interna da empresa, verificando quais as fraquezas e forças, e uma análise externa para se observar quais são as oportunidades e ameaças.

3.2.4.1 Análise Interna

Esta análise dentro da organização visa buscar quais são os fatores favoráveis e desfavoráveis, de modo que a partir desta análise possa se maximizar os pontos favoráveis e minimizar os pontos desfavoráveis, também conhecidos como pontos fortes e fracos.

Diante deste conceito, através da pesquisa realizada na organização foram elencados os pontos fortes e os pontos fracos, que serão apresentados nos quadros abaixo:

Quadro 6 – Pontos Fortes

PONTOS FORTES	
1	Parcerias com grandes fornecedores
2	Produtos de qualidade
3	Mix de produtos bastante variados
4	Entrega própria para a região onde está localizada
5	Frota própria
6	Estrutura organizacional
7	Possui uma boa infraestrutura e localização
8	Produtos exclusivos
9	Facilidade de negociação
10	Marca Reconhecida

Fonte: Criado pela autora.

Quadro 7 – Pontos Fracos

PONTOS FRACOS	
1	Rotatividade dos funcionários
2	Deficiência no controle de estoque
3	Despesas elevadas que diminuem a lucratividade
4	Falta de relatórios gerenciais para controle das informações
5	Contabilidade e setor administrativos não integrados
6	Falta de um planejamento estratégico
7	Pouca divulgação da marca
8	Falta de treinamento para os colaboradores
9	Filial de Joinville sem infraestrutura necessária

Fonte: Criado pela autora.

Encerrada a análise interna, faz-se necessário a análise externa, que trata-se de fatores que independem da empresa.

3.2.4.2 Análise externa

Tem como objetivo principal identificar no mercado qual a sua posição em relação ao produto comercializado. Através dessa análise verificam-se quais as oportunidades e ameaças que irá se deparar.

Nos quadros abaixo, será demonstrado quais as oportunidades e ameaças que a empresa objeto de estudo encontrou mediante a análise externa.

Quadro 8 – Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Importação de produtos
2	Conquista de novos mercados
3	<i>E-commerce</i> (Comércio Eletrônico)
4	Crescimento de vários setores que a empresa atende
5	Busca por produtos de qualidade

Fonte: Criado pela autora.

Quadro 9 – Ameaças

AMEAÇAS	
1	Risco de Inadimplência
2	Concorrência Nacional
3	Sazonalidades nas Vendas
4	Concorrências menores
5	Concorrência rondando os funcionários

Fonte: Criado pela autora.

Depois de elaborada as análises interna e externa, e verificado quais são os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, é hora de apontar quais são os objetivos que a empresa deseja para maximizar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os pontos fracos e ameaças, definidas no tópico a seguir.

3.2.4.3 Definição dos Objetivos

Após todas as definições já estabelecidas, é necessário traçar os objetivos para dar continuidade ao PE, deve ser claro e de fácil entendimento a todos da organização.

Na empresa objeto de estudo foram criados objetivos para cada área, que são elas: administração, comercial/marketing, estoque/logística e investimentos.

Quadro 10 – Definição dos Objetivos

SETOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Administração	Promover a integração e gestão interna das informações da empresa
	Reduzir a rotatividade de funcionários
	Reduzir as despesas operacionais para atingir o percentual de 15% sobre o faturamento bruto
Comercial / Marketing	Aumentar o faturamento em 10% ao ano até 2016
	Fortalecer a marca a nível estadual
Estoque / Logística	Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz
Investimentos	Construção da nova sede filial de Joinville

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro acima demonstra os objetivos os quais a empresa pretende atingir em cada setor, no período de 03 (três) anos.

3.2.4.4 Definição das estratégias e elaboração dos planos de ação

Para os próximos três anos a empresa apontou sete objetivos divididos para cada setor, e para cada um desses objetivos foi traçado estratégias para que os objetivos fossem alcançados.

O próximo passo é a elaboração dos planos de ação, ou seja, de que forma será executada a estratégia a fim de alcançar os objetivos, através de uma pessoa responsável o prazo de execução e o quanto essa ação deverá custar para empresa.

Nos próximos tópicos serão demonstrados as estratégias e os planos de ação divididos por setores da empresa objeto de estudo.

3.2.4.4.1 Setor Administrativo

Para o setor administrativo foram criados três objetivos, sendo que, para o objetivo nº 1, foram elaborados 2 estratégias, para o objetivo nº 2, 1 estratégia, e para o objetivo 3, 1 estratégia. Conforme suas descrições a seguir:

a) 1º Objetivo: Promover a integração e gestão interna das informações da empresa.

- ✓ Implantar a contabilidade interna
- ✓ Criar um setor de controle das informações financeiras e contábeis

b) 2º Objetivo: Reduzir a rotatividade dos funcionários

- ✓ Criar procedimentos para o setor de recursos humanos

c) 3º Objetivo: Reduzir as despesas operacionais para atingir o percentual de 15% sobre o faturamento.

- ✓ Criação de uma matriz de despesas para cada setor.

Quadro 11 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA	ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO 1	Promover a integração e gestão interna das informações da empresa	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 02	Implantar a contabilidade interna	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Contábil	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
Março / 2013		Janeiro / 2013

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Encerrar a contabilidade ref. aos anos de 2011 e 2012	Gerente Contábil	Mar/13	Finalizar os lançamentos contábeis, conciliação das contas, ajustar as contas necessárias e encerramento do balanço.	Sem custo
Revisar e retificar as obrigações acessórias ref. aos anos de 2011 e 2012.	Gerente Contábil	Abr./13	Verificar a necessidade e reenviar as obrigações acessórias dos anos de 2011 e 2012	Sem custo
Preparar o sistema contábil para receber os dados fiscais e contábeis do sistema operacional	Gerente Contábil e Gerente Financeiro	Abr./13	Agendar reunião juntamente com os programadores do sistema operacional para importação dos lançamentos contábeis	R\$ 200,00
Importação dos pagamentos e recebimentos do sistema contábil	Gerente Contábil	Abr./13	Gerar os arquivos e importar	Sem custo
Encerrar a contabilidade de 2013 com base na integração dos sistemas contábil e RP	Gerente Contábil	Jan./14	Finalizar os lançamentos contábeis, conciliação das contas, ajustar as contas necessárias e encerramento do balanço.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Para que se possa atingir objetivo verificou-se que o primeiramente deverá ser encerrado a contabilidade referente aos anos de 2011 e 2012 e após analisar a necessidade de reenviar as obrigações acessórias. Finalizado esses procedimentos, deverá ser realizadas reuniões com os programadores do sistema operacional, para que se possa fazer a importação dos recebimentos e pagamentos para o sistema contábil e dessa forma, conseguir finalizar a contabilidade referente ao ano de 2013 em tempo hábil.

Quadro 12 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA	ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO 1	Promover a integração e gestão interna das informações da empresa	
ESTRATÉGIA Nº 02 / 02	Criar um setor de controle das informações financeiras e contábeis	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Financeiro e Contábil	
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO
Maio / 2013		Julho / 2013

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Criar relatórios no sistema RP com informações gerenciais	Gerente Financeiro	Mai./13	Reunião com os programadores do sistema RP para adequação do sistema e gerar os relatórios necessários	R\$ 200,00
Adequar o sistema contábil para gerar relatórios com informações fiscais e contábeis	Gerente Contábil	Mai./13	Entrar em contato com o suporte do sistema para configurar e gerar os relatórios de acordo com a necessidade do sistema	Sem custo
Apresentação das informações gerenciais e contábeis para a diretoria da empresa	Gerente Financeiro e Gerente Contábil	Jun./13	Reuniões mensais com a diretoria para a apresentação das informações do período	Sem custo
Análise dos Relatórios	Gerente Financeiro, Gerente Contábil e Diretoria.	Jul./13	Verificar através dos relatórios os pontos positivos e negativos e projetar os próximos períodos	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Com a verificação da falta de um setor de controle das informações gerenciais e contábeis, ficou definido que o gerente financeiro e o gerente contábil serão responsáveis pela elaboração e apresentação destas informações para a diretoria através de reuniões mensais.

Para isso, os dois gerentes deverão realizar reuniões com os programadores do sistema operacional e contábil, a fim de configurar o sistema para gerar as informações necessárias ao setor de controle.

Quadro 13 – Plano de Ação: 2º Objetivo, Estratégia 1/1.

ÁREA	ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO 2	Reduzir a rotatividade dos funcionários	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 01	Criar procedimentos para o setor de Recursos Humanos	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente de Recursos Humanos	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Março / 2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Entrevistas de Desligamento	Gerente de Recursos Humanos	Jan./13	Realizar entrevistas quando o funcionário se desliga da empresa	Sem custo
Mapeamento e descrição de cargos e funções	Gerente de Recursos Humanos	Jan./13	Juntamente com o gerente de cada setor verificar cada cargo e quais as funções que o colaborador deve executar	Sem custo
Promover a capacitação dos funcionários	Gerente de Recursos Humanos	Constantemente	Disponibilização para que os funcionários participem de cursos de aperfeiçoamento de suas funções em todos os setores da empresa	Variação de acordo com o curso

Fonte: Elaborado pela autora

Foi verificado um elevado índice de rotatividade dos funcionários, e para diminuir esse número serão realizadas entrevistas de desligamento, com intuito de avaliar os motivos de desligamento do colaborador.

Será realizado também um mapeamento das funções, ou seja, cada gerente de todos os setores irá descrever as funções que o colaborador irá executar e quantidade necessária para cada setor.

Outra ação julgada necessária para diminuir a rotatividade dos funcionários é a capacitação dos colaboradores, sendo disponibilizado a todos, cursos de capacitação coerente com cada função do colaborador.

Quadro 14 – Plano de Ação: 3º Objetivo, Estratégia 1/1.

ÁREA	ADMINISTRAÇÃO	
OBJETIVO 3	Reduzir as despesas operacionais para atingir o percentual de 15% sobre o faturamento	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 01	Criação de uma matriz de despesas para cada setor	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Diretor Geral / Diretor Comercial	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Março / 2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Verificar quais as despesas necessárias de cada setor	Gerente de cada setor	Jan./13	Os gerentes de cada setor devem verificar e analisar todos e elaborar planilhas de despesas	Sem custo
Análise e aprovação das despesas de cada setor	Diretoria	Jan./13	Reunião para verificação e aprovação das despesas apresentadas pelos gerentes	Sem custo
Criar uma política de compras	Gerente de compras	Fev./13	Criar procedimentos de compras para cada setor de acordo com a planilha de despesas	Sem custo
Orientar todos os funcionários para o controle de despesas desnecessárias	Gerente de cada setor	Mar/13	Reunião entre o gerente de cada setor e seus colaboradores e lhes informar sobre o controle de despesas e diminuir os desperdícios	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa apresenta despesas elevadas, diante disto fez-se necessário a criação de uma matriz de despesas onde cada setor irá apresentar a diretoria através de planilhas quais são seus gastos mensais. A diretoria por sua vez irá analisar e avaliar estas despesas sendo aprovada ou não, no caso de não ser

aprovado e verificado o excesso ou despesas desnecessárias, a diretoria irá reduzir da forma que julgar necessária.

A criação de uma política de compras também será realizada, através de procedimentos que irão de encontro com a planilha de despesas.

Serão realizadas reuniões com todos os colaboradores para as informações dos controles de despesas e diminuição das mesmas.

3.2.4.4.2 Setor Comercial e Marketing

Foram elaboradas para o setor comercial e marketing 2 objetivos, para o 1º objetivo, foram elaboradas 2 estratégias, e para o 2º objetivo, 2 estratégias, que serão descritas abaixo:

- a) 1º Objetivo: Aumentar o faturamento em 10% ao ano até 2015
 - ✓ Expandir a área de atuação
 - ✓ Criar uma política de venda ativa
- b) 2º Objetivo: Fortalecer a marca a nível estadual
 - ✓ Divulgação do *mix* de produtos
 - ✓ Ampliar a divulgação da marca nas mídias

Quadro 15 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 1/2.

ÁREA	COMERIAL	
OBJETIVO 4	Aumentar o Faturamento em 10% ao ano até 2016	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 02	Expandir a área de atuação	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Março / 2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Pesquisar novas regiões para ampliar a área de atuação	Gerente de Vendas Externa	Jan./13	Realizar pesquisas de mercado nas regiões dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.	Sem custo
Contratação de novos vendedores	Gerente de Vendas Externa	Fev./13	Contratação de 3 novos vendedores externos para as novas áreas a serem exploradas.	R\$ 10.000,00
Estrutura de Vendas	Gerente de Vendas Externa	Fev./13	Aquisição de Carros, Celulares e computadores para os novos vendedores.	R\$ 70.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Para que se consiga expandir a área de atuação de vendas e atingir cidades nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul, será necessário realizar pesquisas de mercado para avaliar estas cidades, após será contratado três novos vendedores e para eles aquisição de carros, celulares e computadores que serão utilizados nas vendas.

Quadro 16 – Plano de Ação: 4º Objetivo, Estratégia 2/2.

ÁREA	COMERCIAL	
OBJETIVO 4	Aumentar o Faturamento em 10% ao ano até 2016	
ESTRATÉGIA Nº 02 / 02	Criar uma política de venda ativa	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente Comercial	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Janeiro / 2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Relacionar a carteira de clientes para cada vendedor	Gerente de Vendas	Jan./13	O gerente de vendas deverá relacionar e disponibilizar para cada vendedor a sua carteira de clientes	Sem custo
Agendar visitas aos clientes	Colaborador de vendas	Constantemente	O vendedor deverá criar uma agenda para visitas aos seus clientes a fim de conseguir bater sua meta do mês atingindo a política de venda ativa	Sem custo
Controle da política de venda ativa	Gerente de Vendas	Constantemente	Verificar através de relatórios que são criados pelo setor de controle como foi a venda de cada vendedor e verificar o que pode ser melhorado	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Com intuito de aumentar o faturamento, foi verificado a necessidade de criar uma política de venda ativa, onde será disponibilizado aos vendedores uma carteira de clientes a qual será de sua responsabilidade ligar e agendar visitas. O gerente de vendas será responsável pelo controle de visitas dos vendedores.

Quadro 17 – Plano de Ação: 5º Objetivo, Estratégia 1/2.

ÁREA	MARKETING	
OBJETIVO 5	Fortalecer a marca a nível estadual	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 02	Divulgação do Mix de Produtos	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente de Marketing	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Março / 2013	Abril / 2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Catálogo de produtos	Gerente de Marketing	Mar/13	Finalizar o catálogo com todos os produtos comercializados pela empresa	Sem custo
Site com todos os produtos	Gerente Contábil	Abr./13	Finalizar o site com as fotos e os códigos de todos os produtos comercializados pela empresa	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Para fortalecer ainda mais a marca e ser reconhecida a um nível estadual a empresa está criando um catálogo de produtos que até março 2013 será finalizado, atualmente este catálogo de produtos está em fase de produção.

Outra ação para atingir o reconhecimento da marca é a finalização do site com fotos e códigos de todos os produtos comercializados pela empresa, para que se comesse efetuar vendas pelo site.

Quadro 18 – Plano de Ação: 5º Objetivo, Estratégia 2/2.

ÁREA	MARKETING	
OBJETIVO 5	Fortalecer a marca em nível estadual	
ESTRATÉGIA Nº 02 / 02	Ampliar a divulgação da marca nas mídias	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente de Marketing	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Constante	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Propaganda e Publicidade	Gerente de Marketing	Mar/13	Contratação de novas mídias de publicidade e propaganda como rádios tv e jornais	R\$ 50.000,00
Criar promoções	Gerente de Marketing	Mar/13	Criar promoções para cada segmento que a empresa comercializa seus produtos	Sem custo
Publicar as promoções	Gerente de Marketing	Mar/13	Após a contratação das mídias e criadas as promoções divulgá-las	R\$ 10.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Verificou-se a necessidade de contratar mais empresas para publicar a marca, sendo outras empresas de radio, empresas de televisão e jornais. Através destas novas contratações, será publicada as promoções, que a cada mês será voltada para um segmento diferente, agradando assim todos os clientes da empresa.

3.2.4.4.3 Setor de estoque e logistica

Para o setor de estoque foi elaborado 1 objetivo e para este objetivo 1 estratégia, conforme a descrição abaixo:

- a) 1º Objetivo: Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz
 ✓ Contratação de um novo sistema para controle do estoque

Quadro 19 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1.

ÁREA	ESTOQUE	
OBJETIVO 6	Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 01	Contratação de um novo sistema para controle do estoque	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Gerente do Estoque	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
Janeiro / 2013	Constante	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Contagem de estoque	Gerente de Estoque	Jan./13	Fechar a loja por um período de 15 dias para a contagem de estoque (inventário geral)	Sem custo
Treinamento	Gerente de Estoque	Fev./13	Disponibilizar treinamentos aos operadores do novo sistema de estoque já contratado.	Sem custo
Implantação do novo sistema de estoque	Gerente de Estoque	Fev./13	Após a contagem de estoque e treinamento dos colaboradores, implantar o sistema de estoque e gerenciamento para o funcionamento do mesmo.	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora

Verificado que o controle de estoque não é um sistema eficaz e que apresenta margem para erros, será necessário a contratação de um novo sistema de estocagem, antes da contratação deverá ser feita uma análise quanto a eficácia e tirar referências com outros usuários.

Após a contratação do novo sistema a empresa deverá ser fechada por um período de 15 (quinze) dias para contagem de estoque (inventário geral), este procedimento deverá ser efetuado para que não haja erro em relação às quantidades que estão no sistema ainda utilizado com o físico, para posteriormente ser implantado, e para os usuários do sistema deverá ser feito treinamento para a execução correta do mesmo.

3.2.4.4.4 Investimentos

Será realizado um investimento para a filial de Joinville, no qual foi estabelecido 1 objetivo e 1 estratégia, conforme descrição abaixo:

- a) 1º Objetivo: Construção da nova sede da filial de Joinville
 ✓ Ampliação da capacidade de vendas

Quadro 20 – Plano de Ação: 1º Objetivo, Estratégia 1/1.

ÁREA	INVESTIMENTOS	
OBJETIVO 8	Construção da nova sede filial de Joinville	
ESTRATÉGIA Nº 01 / 02	Ampliação da capacidade de vendas	
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Diretor Geral	
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	
01/01/2013	31/12/2013	

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo / Investimento
Continuidade e término da obra de Joinville	Diretor	Dez/13	Até o final do ano de 2013 a obra de Joinville já deverá estar concluída	R\$ 500.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Com intuito de aumentar as vendas e melhor atender seus clientes, a direção da empresa resolveu ampliar sua infraestrutura. Foi efetuada a compra de um novo terreno, onde será construída a nova sede da filial de Joinville. Todo o

projeto arquitetônico já foi realizado e obra está em andamento. Espera-se que a obra seja concluída até o final de 2013.

De acordo com os quadro anteriores percebe-se que foram elaboradas estratégias para cada setor da organização as quais deverão ser alcanças ao longo dos próximos três anos que é o período de vigência do planejamento estratégico proposto.

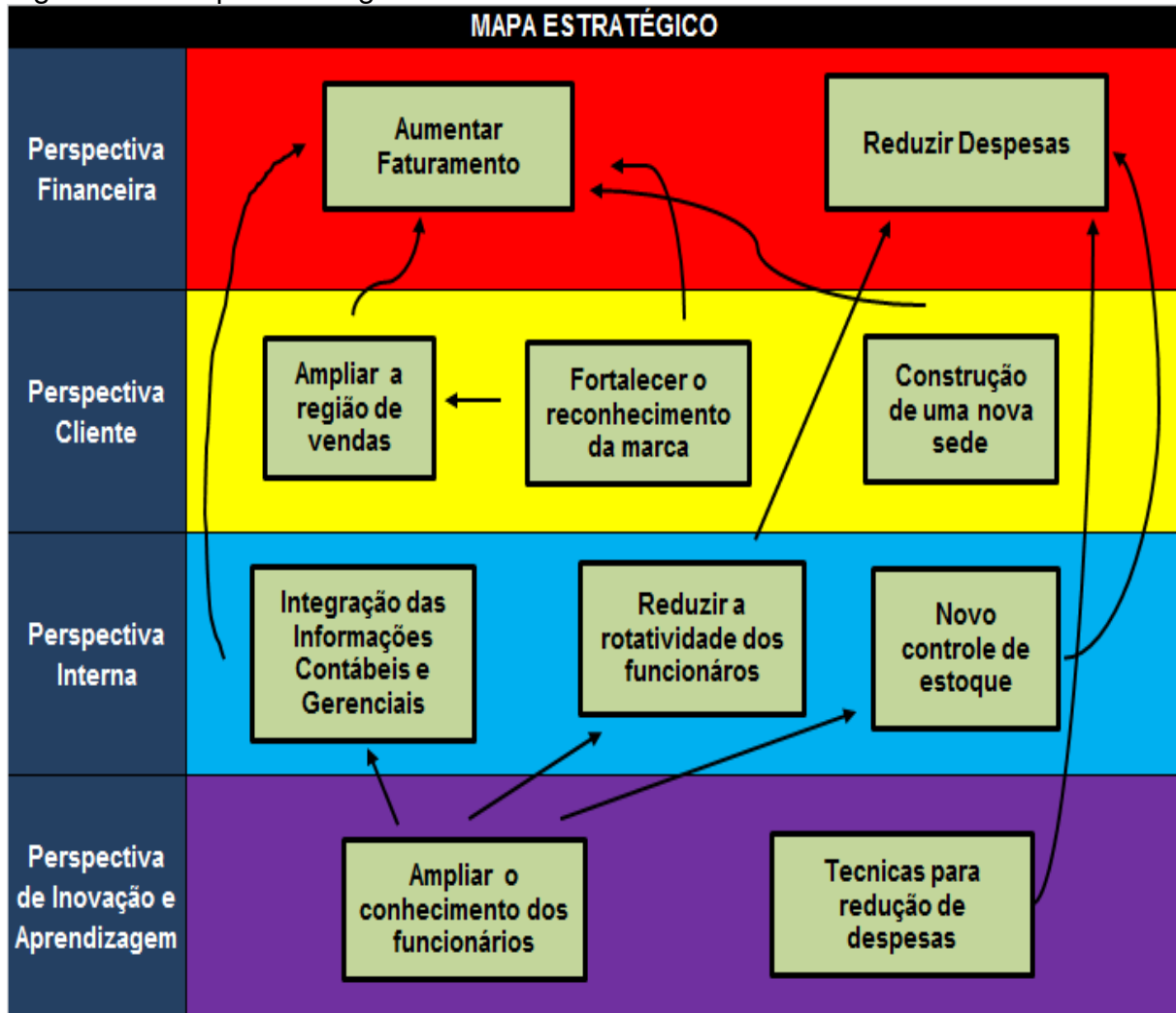
Para que as estratégias sejam alcançadas foi necessário criar planos de ação, ou seja, definir cada passo que a organização juntamente com os colaboradores devem exercer para chegar ao objetivo desejado.

O objetivo dos planos de ação é definir o cada setor necessita fazer para que se conclua cada estratégia traçada, deve constar o prazo de execução, quem deverá executar e o custo de cada uma.

3.2.5 Mapa Estratégico

Com o objetivo de apresentar as perspectivas do *balanced scorecard*, foi elaborado o mapa estratégico conforme figura a seguir:

Figura 10 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora

O quadro acima representa o mapa estratégico da organização conforme as estratégias já traçadas. Conforme definições bibliográficas já citadas no capítulo anterior, o mapa estratégico tem como função demonstrar de maneira mais clara as relações de causa e efeito entre as estratégias e divididas entre as perspectivas básicas do BSC.

Diante disto, pode-se perceber que ampliando o conhecimento dos funcionários temos como efeito, a redução de funcionários capacitação dos mesmos para operar o novo sistema de estoque e habilidade para fazer a integração das informações contábeis e gerencias, permitindo dessa forma a redução das despesas e o aumento do faturamento. Outra causa e efeito que se pode verificar é a relação entre o fortalecimento da marca e ampliação da área de vendas com o aumento do faturamento.

Desta forma, encerra-se o processo de elaboração do planejamento estratégico e *balanced scorecard*, proposto como modelo para implantação na empresa de ferragens e ferramentas utilizada como objeto de estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma organização consiga sobreviver em meio à concorrência, a excelência já não se faz mais suficiente, necessita de um conjunto de especialidades o qual será um diferencial mediante outras empresas.

Uma boa gestão faz parte desse conjunto de especialidades, e para ser um diferencial em relação às demais empresas, os gestores necessitam de ferramentas que contribuam para a excelência de uma organização.

O planejamento estratégico vem a ser uma ferramenta imprescindível para uma boa gestão nas organizações, tem como função principal organizar e controlar os objetivos almejados por seus administradores, através desta ferramenta é possível tomar decisões e projetar para um futuro próximo o rumo da organização.

Já o *balanced scorecard* é uma ferramentas de gestão que complementa o planejamento estratégico, através de um processo de operacionalização dos objetivos definidos pela organização.

Diante destas definições para a elaboração deste estudo foram traçados três objetivos: 1) Descrever o planejamento estratégico e o *balanced scorecard* em suas várias etapas, 2) Diagnosticar a situação atual da empresa objeto de estudo por meio de entrevista aos sócios e alguns colaboradores e 3) Propor um modelo para implantação do planejamento estratégico.

O primeiro objetivo foi alcançado através de pesquisas bibliográficas nos mais variados livros sobre o assunto, sendo conceituado cada passo para a elaboração do PE e o BSC.

O segundo objetivo foi realizado através de conversas informais com os gerentes de cada setor a fim de identificar os pontos positivos e os pontos negativos e quais eram seus objetivos e metas para que a empresa como um todo permaneça no mercado.

E por fim, depois de realizada esta pesquisa, e com base nos dados levantados, inicializou-se o processo de elaboração do planejamento estratégico e *balanced scorecard*, atingindo desta forma o terceiro e ultimo objetivo.

Conclui-se então que o conjunto de informações que uma empresa possui, e que de uma forma organizada através de planejamento estratégico e do *balanced scorecard*, possui-se uma ferramenta de gestão de ótima qualidade, onde se obtém informações em tempo real e a partir delas projeta-se o futuro, com intuito

de se sobressair em relação a outras empresas do mesmo ramo, tornando-se uma empresa de sucesso.

REFERENCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Markon Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*.** 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 348 p.
- KALLAS, David. ***Balanced Scorecard*: aplicação e impactos. Um estudo com jogo de empresas.** Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 140 p.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 179 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática,** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S., TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.