

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

**MARIA OTILIA FELTRIN**

**A IMPORTÂNCIA DA ARQUITETURA ESTRATÉGICA PARA A PERPETUIDADE  
DAS EMPRESAS**

**CRICIUMA-SC**

**2013**

**MARIA OTILIA FELTRIN**

**A IMPORTÂNCIA DA ARQUITETURA ESTRATÉGICA PARA A PERPETUIDADE  
DAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. Edson Cichella

**CRICIUMA-SC**

**2013**

**Dedico este trabalho aos meus pais  
Severino e Hilda.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela presença constante em minha vida.

Aos meus familiares pelo apoio e colaboração nesta caminhada.

Ao meu orientador, Professor Edson Cichella pelos ensinamentos e constante incentivo.

A todos os professores, funcionários e à coordenação do curso que me deram a oportunidade de compartilhar conhecimentos, que com certeza servirão para alcançar outros objetivos.

Aos companheiros de estudo, por todos os momentos bons e difíceis e pelas amizades conquistadas durante este período de aprendizagem.

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu alcançasse este objetivo o meu muito obrigado.

“O argumento de que as coisas estão acontecendo rápido demais é, em muitos casos, uma desculpa para a ausência do pensamento estratégico.”

Flávio Moura (Palestrante e consultor empresarial).

## RESUMO

Com o advento da globalização e abertura de novos mercados as empresas encontram-se diante de uma concorrência cada vez mais acirrada. Se de um lado estão os acionistas que querem o lucro do outro estão os consumidores que pleiteiam produtos e serviços com mais qualidade e menor preço e, ainda, que sejam de fontes sustentáveis. Enfrentar este cenário, e ainda, conquistar a longevidade de uma organização com resultados positivos, requer dos gestores um planejamento para amenizar os riscos decorrentes desta nova realidade. Sendo assim, a proposta deste estudo é descrever como a arquitetura estratégica, o planejamento estratégico e ferramentas como a análise *SWOT* e o *BSC* ajudarão a guiar as organizações rumo ao futuro com sucesso. A metodologia utilizada nesta pesquisa é descritiva, com procedimentos bibliográficos. Com isso, conclui-se que a arquitetura estratégica é o vínculo entre o presente e a perpetuidade da organização.

Palavras-Chave: Arquitetura estratégica. Planejamento estratégico. Análise *SWOT*. *BSC*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipo de planejamento e sua abrangência dentro do nível organizacional....	19
Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.....	20
Figura 3: Macroambiente que envolve a empresa.....	31
Figura 4: Relação entre os aspectos da análise <i>SWOT</i> e o ambiente.....	38
Figura 5: Relação das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> a partir da Visão e da Estratégia.....	41
Figura 6: Mapa da estratégia.....	42
Figura 7: Exemplo de um <i>BSC</i> básico.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Importância da Missão.....	25
Quadro 2: Exemplo de Pontos Fortes, Pontos Fracos e Pontos a Melhorar.....	29
Quadro 3: <i>SWOT</i> .....	37
Quadro 4: Exemplo de Matriz <i>SWOT</i> .....	39



## LISTA DE SIGLAS

*BSC = Balanced Scorecard*

FCS = Fatores Críticos de Sucesso

*SWOT = Strength, Weakness, Opportunities, Threats*

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ARQUITETURA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.1 Visão.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 Missão.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Valores da Organização.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4 Objetivos da Organização .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.5 Análise Ambiental da Organização.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.5.1 Análise Interna da Organização.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.5.2 Análise Externa da Organização.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.5.2.1 Ambiente Demográfico.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.5.2.2 Ambiente Econômico.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.5.2.3 Ambiente Sócio/Cultural.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.5.2.4 Ambiente Político/Legal.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.5.2.5 Ambiente Tecnológico.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.5.2.6 Ambiente Ecológico.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>39</b>
<b>2.5.1 Perspectiva Financeira.....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.2 Perspectiva dos Clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos da Organização.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....</b>	<b>47</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo aborda-se o tema e o problema do estudo que visam demonstrar a importância da arquitetura estratégica para a perpetuidade das organizações. Apresenta-se os objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos. Também, descreve-se a justificativa de se fazer este estudo sobre a importância da continuidade das empresas para a sociedade.

### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

Com a globalização as organizações enfrentam maior concorrência, pois a sociedade passou a exigir produtos e serviços de qualidade e com baixo preço e, ainda, que estes sejam de fontes sustentáveis. Nesse contexto, as empresas precisam estar preparadas para esta nova realidade empresarial, visando não perder espaço no mercado para que possam se perpetuar. Para evitar que isso ocorra, é necessário que os gestores busquem alternativas estratégicas com o objetivo de sanar deficiências, superar os concorrentes e obter bons resultados, além de apresentarem benefícios também para a sociedade.

Nesse sentido, faz-se necessário que as organizações conheçam o ambiente onde estão inseridas para antever o que o mercado quer e necessita e, assim, alcançar o resultado desejado. Para isso, as empresas precisam definir o rumo que querem tomar e se estruturarem estrategicamente de modo que possam encarar os novos desafios, caso contrário não terão capacidade para enfrentar a nova realidade mercadológica e a tendência é desaparecer.

Sendo assim, a arquitetura estratégica é um meio que consiste em imaginar o futuro da organização no longo prazo. Para que o sonho se concretize deve haver um planejamento de ações no presente para minimizar os riscos existentes e ganhar vantagem competitiva, visando obter bons lucros, além de criar um ambiente sustentável.

Portanto, o conhecimento por parte dos gestores das ferramentas de gestão que proporcionarão suporte para implementar as estratégias necessárias para garantir a sobrevivência corporativa é fundamental.

Diante do exposto, chega-se a seguinte indagação: Qual a importância da arquitetura estratégica para a perpetuidade das empresas?

## **1.2 OBJETIVOS**

Nessa seção serão demonstrados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo consiste em demonstrar a importância da arquitetura estratégica para que as organizações se perpetuem gerando lucro para os acionistas e produzindo bem estar social.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos elencados são:

- ✓ descrever no que consiste a arquitetura estratégica;
- ✓ identificar os principais pontos relacionados a arquitetura estratégica e que contribuem para a perpetuidade das organizações.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas são propulsoras da economia, porém precisam estar atentas ao que acontece, tanto no ambiente interno quanto no externo das organizações para que possam perpetuar-se. No cenário global que se apresenta as mudanças são iminentes, por esta razão é necessário que estejam preparadas para enfrentar os desafios que se apresentarem. A falta de visão estratégica por parte dos empresários faz muitas organizações desaparecerem.

De acordo com Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 82), “a visão pode ser considerada um elemento de suma importância para as empresas no cenário atual de mudanças, já que todos os elementos do pensamento estratégico estão diretamente condicionados a ela (missão, objetivos, planos, etc.).”

Nesse sentido, a arquitetura estratégica é um meio pelo qual as organizações vislumbram o futuro para chegar ao resultado almejado, minimizando os riscos existentes e ganhando vantagem competitiva, além de criar um ambiente sustentável.

Logo, ter uma arquitetura estratégica bem definida é primordial para que os empreendedores consigam levar adiante seus objetivos, obtendo resultados favoráveis, visto que estar preparado para enfrentar os desafios futuros de sustentabilidade e meio ambiente se faz necessário.

Do ponto de vista prático este estudo justifica-se pelo fato de que o conhecimento da arquitetura estratégica por parte dos gestores auxilia na tomada de decisão para minimizar os obstáculos que se apresentarem rumo ao futuro para garantir a sobrevivência das organizações.

Desta forma, a contribuição teórica deste estudo reside no conhecimento da literatura existente visando à clarificação dos termos utilizados para entendimento da importância da arquitetura estratégica para a perpetuidade das empresas.

Como relevância social pode-se destacar que a continuidade das organizações trará benefícios como geração de empregos e renda, pagamento de impostos que serão revertidos em serviços públicos como: saúde, educação, saneamento básico e rodovias, proporcionando assim melhor qualidade de vida para a sociedade, além da satisfação dos acionistas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, aborda-se a arquitetura estratégica, a gestão estratégica e o planejamento estratégico. Também serão apresentadas informações sobre a Análise *SWOT* e o *Balanced Scorecard*.

### 2.1 ARQUITETURA ESTRATÉGICA

A arquitetura estratégica consiste em antever o futuro e esboçar o caminho a ser seguido para atingir o objetivo delineado pelos acionistas. De acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 121), “o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído; daí o termo “arquitetura estratégica”.” Sendo assim, o sonho do acionista deve tomar forma para que se transforme em realidade, e para que isso ocorra deve ser verificado que habilidades a empresa tem ou deve criar para a materialização deste sonho e, assim, alcançar novos horizontes.

Isto se deve ao fato de que empresa precisa estar atenta ao que acontecerá no longo prazo (10, 15 ou 20 anos) e desde já se preparar estrategicamente para efetuar as mudanças necessárias para atender o mercado consumidor do futuro. Ainda, conforme Prahalad e Hamel (2005, p. 125),

uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver *agora*, que novos grupos de clientes precisa começar a entender *agora*, que novos canais deveria estar explorando *agora* para interceptar o futuro.

Deste modo, as organizações precisam entender que o futuro só acontece se no presente for identificado o que realmente precisa ser feito, para não correr o risco de chegar lá como expectadoras do sucesso alheio, ou até se perderem no caminho.

Segundo Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 291) “uma clara visão do futuro permite que as empresas administrem simultaneamente a continuidade – preservando sua identidade e fornecendo um rumo à organização – e

as mudanças necessárias ao progresso e desenvolvimento organizacional.”

Prahalad e Hamel (2005, p. 122) definem a arquitetura estratégica como sendo “basicamente uma planta de alto nível do emprego de novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes.”

Neste sentido, entende-se que a arquitetura estratégica é um conjunto de ações que as empresas devem desenvolver para atingir os seus objetivos. Logo, as organizações precisam definir onde querem chegar e se preparar para fazer o que deve ser feito, para que o resultado almejado seja alcançado. Sendo assim, a gestão estratégica e o conhecimento de ferramentas de gestão que servirão como base para alcançar os objetivos da entidade tornam-se imprescindíveis para materializar o sonho do acionista.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é uma forma de gerir uma entidade para que a mesma ganhe vantagem competitiva e alcance os objetivos desejados pelos acionistas. É a premissa que uma organização deve ter para fazer que o seu negócio seja rentável no longo prazo. Ansoff e McDonnell (1993, *apud* Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto, 2006, p. 4), destacam que,

a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

É como a empresa se posiciona diante do mercado, quais são suas aspirações e como as ações administrativas geram retornos financeiros favoráveis, e nesse contexto, Tavares (2005, p. 70) diz que,

a gestão estratégica implica a definição do escopo de negócios e a análise, no nível do ambiente externo, das forças macroambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento da visão e da missão e no inventário e adequação das competências distintas, para o posicionamento competitivo pretendido, no desenvolvimento de valores e políticas, na definição de estratégias e



objetivos e em sua implementação e controle mediante a adequação do modelo organizacional.

Já de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24), “administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas, também, os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.”

Para Higgins (1983, *apud* BULGACOV *at al*, 2007, p. 18), gestão estratégica é o “processo de gerenciar o acompanhamento da missão organizacional simultaneamente ao gerenciamento do relacionamento da organização com seu ambiente.”

Conforme Smith, Arnold, Bizzell (1988, *apud* BULGACOV *at al*, 2007, p. 18), a gestão estratégica deve analisar o cenário atual e o futuro com o intuito de obter o resultado desejado e isso consiste num “processo de exame tanto dos ambientes atuais quanto futuros, formulação dos objetivos organizacionais, execução, implementação e controle das decisões baseadas no alcance destes objetivos no ambiente atual e futuro.”

De acordo com Chiavenato (1999, p. 141), “para que a organização seja bem sucedida, ela precisa mudar continuamente suas respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades dos clientes, avanços tecnológicos, tendências econômicas, mudanças sociais e culturais, novos regulamentos legais, etc.” e nesse sentido as ações estratégicas devem ser formuladas de acordo com a necessidade da empresa diante destas circunstâncias de maneira que os riscos sejam minimizados.

Percebe-se, então, que a gestão estratégica é um processo que requer a análise atual e futura de todas as áreas da empresa, tanto internas quanto externas, para que as ações sejam direcionadas com o intuito da organização ganhar vantagem competitiva e alcançar a longevidade.

Logo, gerir estrategicamente uma organização significa planejar as ações que deverão ser implementadas para que os objetivos sejam alcançados com maior êxito e, nesse sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisão.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é um meio para traçar metas que deverão ser cumpridas para alcançar os objetivos pretendidos. Logo, planejar deve fazer parte do cotidiano das organizações para obter sucesso. Toda entidade é constituída com o objetivo de ser alguma coisa perante a sociedade, ou seja, produzir bens ou serviços. Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma maneira de moldar o rumo da empresa em direção ao objetivo almejado para aplicar melhor os recursos disponíveis e evitar riscos, proporcionando vantagem competitiva.

Almeida (2009, p. 13) descreve que o planejamento estratégico

é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Conforme Tavares (2005, p. 70), “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.”

Padoveze (2009, p. 28) descreve que o planejamento estratégico

é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003. p. 39), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”

Sendo assim, entende-se que o planejamento estratégico é um método que auxilia as entidades na criação de ações que favorecem o alcance dos objetivos com menor risco.

De acordo com Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 2),

a prática do planejamento surge nas organizações como resposta, por um lado, à sua crescente complexidade e, por outro, ao aumento do ritmo das

mudanças ambientais. Internamente, o planejamento forneceria um referencial comum aos participantes das organizações, explicitando os caminhos a serem trilhados e, com isso, aproveitando melhor os recursos. No âmbito externo, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações e os esforços da organização na sua busca por oportunidades, mercados, públicos e pela própria sobrevivência.

Já para Oliveira (2004, p. 47-48), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) descrevem que “é o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los.” Sendo assim, pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma diretriz para as entidades que pretendem se perpetuar e obter bons resultados.

Oliveira (2004, p. 45) descreve a dimensão do planejamento estratégico nas ações da organização:

o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente afetam somente parte da empresa.

Entende-se, assim, que o planejamento estratégico modela a empresa integralmente. É como a administração imagina que a empresa deve ser no futuro, só que para isso deve colocar toda a empresa alinhada na mesma direção, ou seja, todos os níveis da empresa devem estar em sinergia para que o planejamento estratégico funcione e atinja os objetivos propostos.

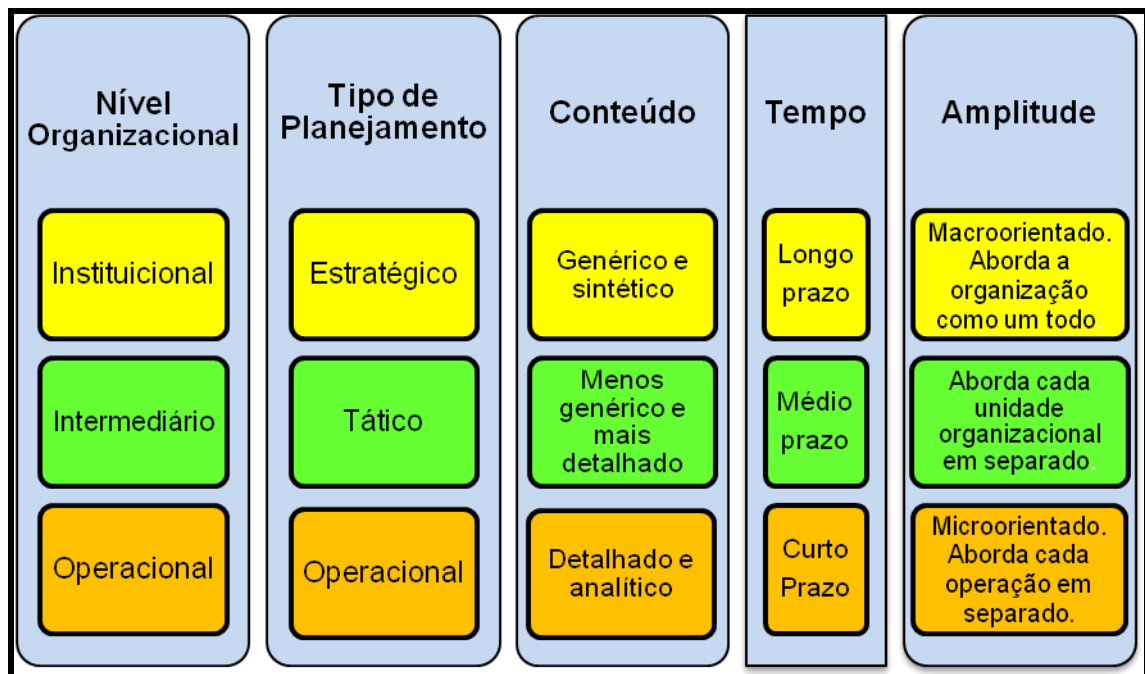
De acordo com Oliveira (2004, p. 48),

o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) esclarecem, ainda, que o planejamento estratégico

está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

A Figura 1 mostra o tipo de planejamento e sua abrangência dentro do nível organizacional.



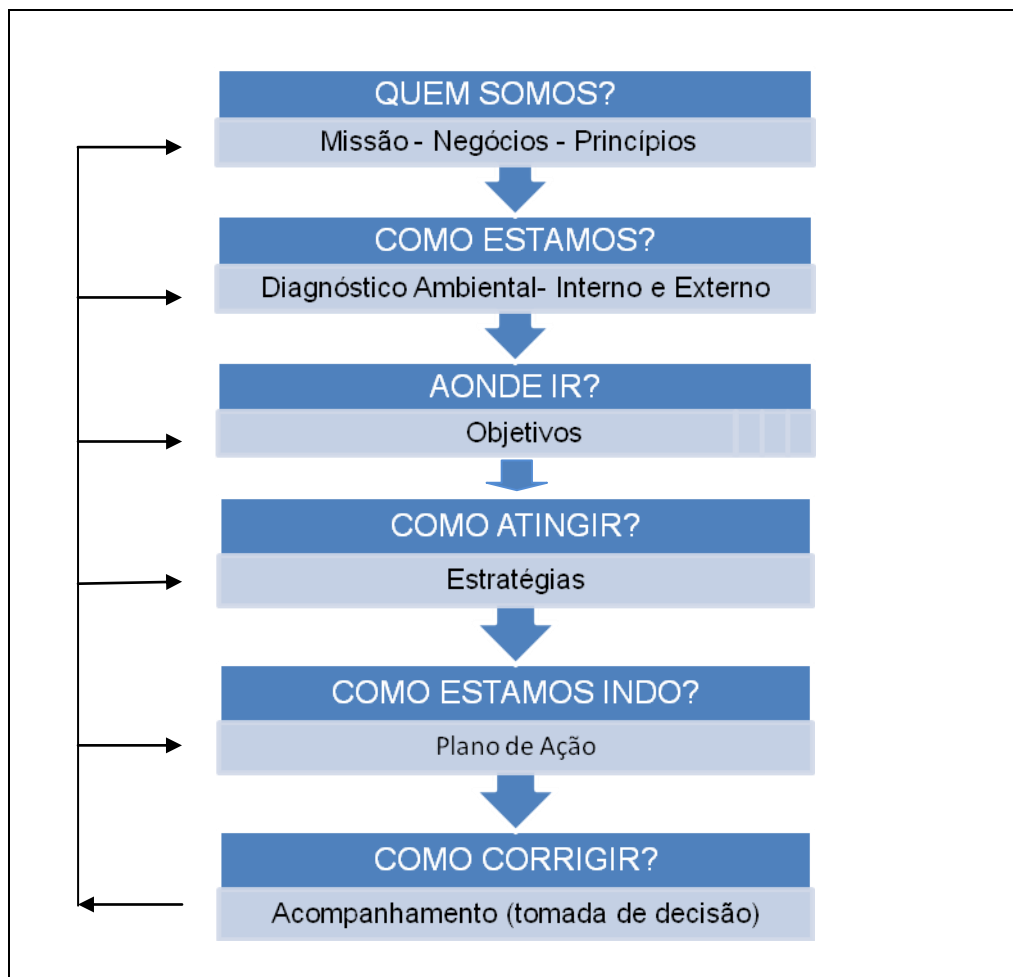
**Figura 1: Tipo de planejamento e sua abrangência dentro do nível organizacional.**

Fonte: Chiavenato (1994, p.184 *apud* Chiavenato, 1999, p. 225).

Observando a Figura 1 e baseando-se nas descrições dos autores pode-se perceber que o planejamento estratégico deve ser realizado em conjunto com os demais níveis de planejamento para que a organização tenha sucesso.

Logo, a partir da visão dos acionistas determinar a missão da empresa é o ponto inicial para nortear o seu futuro. Com isso a organização saberá qual é o seu papel no mercado e, assim, poderá implementar as ações em todos os níveis de modo sincronizado.

A Figura 2 mostra os passos básicos que devem ser seguidos para realizar um planejamento estratégico.



**Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.**

Fonte: Adaptado de Valadares (2002, p. XII).

No planejamento estratégico deve-se analisar o que a organização quer ser no futuro levando em consideração como ela se apresenta no presente, quais são suas dificuldades e quais os potenciais de que dispõe. Assim ao formular a missão deve considerar os ambientes internos e externos. Neste contexto, elabora-se as estratégias definindo-se os planos de ação para a execução da missão e da visão estratégica. Deve-se acompanhar sempre se as ações executadas estão de acordo com o que foi definido. Caso tenha desvio de rota, devem ser verificados quais são os motivos e, realinhar as estratégias com o intuito de alcançar os objetivos decorrentes da missão.

Padoveze (2009, p. 99 e 100) diz que,

um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições:

- Como será o setor de atuação da empresa.
- Quais os mercados em que ela irá competir.
- Quais os competidores no mercado.
- Quais produtos e serviços a empresa oferecerá.
- Quem são e como são os seus clientes.
- Que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços.
- Quais vantagens ela terá no longo prazo.
- Qual será ou deverá ser o seu porte.
- Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade.
- Quanto será agregado de valor aos seus acionistas.

Segundo Almeida (2009 p. 14), “as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado.”

Embora o planejamento estratégico não seja garantia de sucesso de uma organização, não planejar estrategicamente o destino de uma empresa já é sinal de declínio. Isso se deve ao fato de que sem o conhecimento do ambiente que se pretende atuar ou se atua fica difícil evitar os riscos e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

Como componentes do planejamento estratégico pode-se citar a visão, missão, valores e objetivos.

### **2.3.1 Visão**

Visão é o que se imagina que a empresa será no futuro. É o sonho materializado do proprietário, do acionista ou de quem detém o poder de decisão da organização. Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 149), “é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.”

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE “visão é a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.”

Segundo Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 71), “a visão empresarial é um direcionador de longo prazo que guia constantemente as empresas, podendo ser comparada a uma âncora lançada no futuro.”

Oliveira (2004, p. 88) conceitua a visão como sendo:

os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Para Kluyver e Pearce II (2007, p. 9) “uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo do tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá.”

Sendo assim, pode-se dizer que a visão é a imagem do futuro idealizada pelos proprietários ou pela alta administração e que é a partir dela que são estabelecidas as metas para atingir o objetivo num determinado período.

Ainda, Kluyver e Pearce II (2007, p. 10), relatam que

uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) de ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os *stakeholders* e (3) deve ser factível, ou seja, implementável.

Tavares (2005, p. 98) diz que, “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca.” e diz, ainda, “é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.”

De acordo com a descrição dos autores, a visão é um esboço do que a empresa quer ser no futuro, mas para que o futuro aconteça é necessário tomar atitudes no presente no sentido de alinhar toda a organização para concretizar este esboço.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 42 e p. 45) dizem que a visão é “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização

pode satisfazê-las.” e que “a visão corporativa deve ser duradoura, embora o ambiente mude.”

Para Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 82)

a visão pode ser considerada um elemento de suma importância para as empresas no cenário atual de mudanças, já que todos os elementos do pensamento estratégico estão diretamente condicionados a ela (missão, objetivos, planos, etc.). Como um planejamento estratégico bem elaborado aumenta consideravelmente as chances de sobrevivência e crescimento de uma empresa, uma visão bem estruturada pode contribuir em muito para a qualidade do pensamento estratégico.

Então, pode-se dizer que é a partir da visão delineada pela empresa que as ações são direcionadas para a concretização dos objetivos almejados.

### **2.3.2 Missão**

Uma organização existe com o propósito de ofertar produtos e serviços para a sociedade. Logo, a missão declara qual é o negócio da empresa, qual é a sua finalidade e qual é o público que vai atender. Neste sentido, Padoveze (2009, p. 25) diz que

a declaração da missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir.

Para Oliveira (2004, p. 127), “a missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.” e, Oliveira (2004, p. 129), diz, ainda, que definir a missão “é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante.”



Isso demonstra que é a partir da missão da empresa que as ações estratégicas devem ser desenvolvidas para atender o público alvo, obtendo com isso o resultado desejado.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 122-123),

as empresas são criadas por um propósito particular, conhecido como missão organizacional.” [...]uma declaração de propósito definida em termos genéricos, mas duradoura, que identifica o alcance das operações da organização e o que ela tem a oferecer a seus vários *stakeholders*.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 5), “a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste ínterim.” Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) “missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir.”

Para Valadares (2003, p. 7), “a missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produtos, mas, sempre que possível, em termo de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado).”

Conforme Almeida (2009, p. 28), “os conceitos de missão e vocação são muito próximos e servem para delimitar o campo de atuação de uma entidade, e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.”

Sendo assim, entende-se que a missão da empresa é a proposta que define o que a organização faz, qual é o seu negócio e de que maneira vai atender os vários *stakeholders*.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 48)

a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Segundo Oliveira (2004, p. 126), para elaborar a missão deve-se analisar e interpretar as seguintes questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do negócio da organização?
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Nesse sentido, entende-se que ao definir a missão dá-se um norte para a organização, pois é a partir disto que serão elaboradas as estratégias para que a entidade obtenha sucesso no que se propõe a fazer, evitando desviar-se da rota definida. O Quadro 1 demonstra a importância da missão para a organização.

<b>Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização.</b>
<b>Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e conflitos durante a execução do plano estratégico.</b>
<b>Fundamenta a alocação dos recursos segundo regras gerais apresentadas pela missão.</b>
<b>Estabelece os ares de responsabilidades para a execução do plano estratégico ao se definirem as categorias de tarefas a serem cumpridas.</b>
<b>Embasa a formulação das políticas e a definição dos objetivos organizacionais.</b>

**Quadro 1: Importância da Missão.**

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 57).

Analisando o Quadro 1, pode-se dizer que a missão serve de orientação para as ações estratégicas empresariais, pois faz com que todos os esforços sejam feitos na mesma direção, com o objetivo de efetivar a visão da entidade.

### 2.3.3 Valores da Organização

Os valores da organização são representados pelas crenças e postura ética, pelo entendimento que tem a respeito do que é certo e errado, bom ou ruim, o que é importante ou não. De acordo com Oliveira (2007, p. 76), “valores, no contexto estratégico, devem representar, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no modelo de gestão da empresa.”

Piazza (2002, p. 7 apud BULGACOV *at all*, 2007, p. 77) define código de conduta “como toda declaração de princípios e valores (mesmo que não éticos) corporativos que buscam definir a conduta da corporação.”

Para Bethlem (2004, p. 80),

os valores, ou a escala de valores, do grupo de comando ou estrutura do poder que domina uma empresa tem enorme importância no estudo da formulação de estratégias de qualquer empresa, porque as estratégias formuladas, e mais fortemente as escolhidas e implementadas, são influenciadas predominantemente por aqueles valores, já que são eles que influenciam de maneira mais acentuada a escolha dos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69), “os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente.”

Logo, pode-se dizer que os valores são as regras comportamentais da empresa e devem ser explícitas e compartilhadas com todos os integrantes da empresa e também com o público externo. Os valores da empresa dão credibilidade aos produtos e serviços oferecidos.

#### **2.3.4 Objetivos da Organização**

Os objetivos são os que determinam o rumo que deve ser seguido pela organização e como devem ser alcançados. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 8), “enquanto a missão de uma empresa é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão.”

Já para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71), “um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o futuro.” Vasconcelos (1992, *apud* FERNANDES e BERTON, 2005, p. 153) descreve os objetivos como “resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão.”

No entendimento de Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 98) “[...] os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais.” e exemplificam da seguinte maneira:

[...] o objetivo geral da administração pode ser “tornar-se um líder inovador no setor”. Com base nesse objetivo geral, um dos objetivos específicos pode ser “ter 25% das vendas de cada ano provindos de novos produtos desenvolvidos durante os três anos precedentes”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, P. 99)

Percebe-se que os objetivos determinam aonde a empresa quer chegar e como quer chegar. Servem de impulso para atingir o que foi previamente definido.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 153), quando a empresa elabora os objetivos deve levar em conta algumas características como:

- Quantificar e definir prazo para os objetivos da organização, levando em consideração os diversos *stakeholders*;
- Comunicar claramente os objetivos a alinhá-los à missão e aos valores da empresa;
- Detalhá-los em diversos níveis, sabendo desafiar as pessoas sem desanimá-las; e
- Manter a flexibilidade.

Conforme a descrição de Padoveze (2009, p. 25), “os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas.”

### **2.3.5 Análise Ambiental da Organização**

A análise ambiental diz respeito à análise interna e externa da organização com o objetivo de identificar quais são os pontos que merecem maior atenção para obter sucesso. Essa análise é importante, pois faz um diagnóstico dos pontos fortes e

fracos e das oportunidades e ameaças que envolvem a organização no mercado em que atua ou pretende atuar. A partir deste diagnóstico a empresa terá informações para elaborar as estratégias que servirão de base para obter o desempenho esperado sem correr o risco de utilizar os recursos disponíveis de forma errônea.

### **2.3.5.1 Análise Interna da Organização**

A análise interna da empresa é um levantamento de suas potencialidades e fragilidades e serve de base para ganhar vantagem competitiva. Conhecer quais os Fatores Críticos de Sucesso que a organização dispõe é primordial para alcançar os objetivos predeterminados. Neste sentido, identificar quais as forças a organização detém e quais os pontos fracos precisa eliminar ou corrigir é determinante para alcance de seu intento.

De acordo com Almeida (2009, p. 16) “os FCS são os fatores considerados chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.”

Conforme Barney e Hesterly (2011, p. 7),

a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças.

Segundo Ceconello e Ajzenal (2008, p. 114),

essa abordagem considera os recursos internos, as capacidades e competências essenciais, que, apesar de não apresentarem um valor intrínseco, apresentam valor quando vistos pela sua possibilidade de geração de uma vantagem competitiva para a empresa, auferindo retornos superiores à média.

As empresas precisam conhecer seus pontos fortes e fracos para poder implementar as estratégias necessárias para o bom êxito dos negócios e estar à frente da concorrência.

Costa (2007, p. 113) descreve o que são pontos fortes e fracos e, ainda, o que são pontos a melhorar.

**pontos fortes** são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito;  
**pontos fracos** são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito;  
**pontos a melhorar** são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

O Quadro 2 mostra alguns exemplos de pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar.

ANALISE INTENA		
PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca conhecida e respeitada;</li> <li>• Rede de distribuição de cobertura nacional;</li> <li>• Presteza no atendimento a reclamações e pedidos de informações;</li> <li>• Linha de produtos diversificada e completa;</li> <li>• Capacidade em pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Recursos industriais ou de logística;</li> <li>• Recursos financeiros para suportar financiamentos de vendas;</li> <li>• Características excepcionais de seus recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de comunicação ampla, franca e rápida com os clientes, com os fornecedores e com a imprensa;</li> <li>• Qualidade do material ou da matéria-prima adquiridos de fornecedores;</li> <li>• Controle de estoques para evitar pedidos em falta;</li> <li>• Formação do pessoal que lida diretamente com os clientes e fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de um manual de usuário do produto claro e legível;</li> <li>• Ausência de local adequado para estacionamento dos clientes;</li> <li>• Ausência de recursos para pagamento via cartões de crédito;</li> <li>• Ausência de mecanismos e sistemas adequados de pós-venda;</li> <li>• Falta de integração entre as pessoas da seção, dos departamentos, das filiais ou das unidades operacionais;</li> <li>• Falta de integração entre os vários sistemas computacionais da empresa ou entidade;</li> <li>• Falta de processos confiáveis de informação;</li> <li>• Falta de um sistema de custeio adequado.</li> </ul>

**QUADRO 2: Exemplo de Pontos Fortes, Pontos Fracos e Pontos a Melhorar.**

Fonte: Adaptado de Costa (2007, p. 113).

Analisando o Quadro 2, entende-se que o diagnóstico interno da organização é de suma importância, pois conhecendo suas potencialidades e fragilidades poderá utilizar os mecanismos necessários para fazer frente ao mercado com mais segurança para atingir o alvo predeterminado. Os pontos fortes

representam poder competitivo perante a concorrência enquanto que os pontos fracos demonstram a incompetência da empresa para superá-la.

### **2.3.5.2 Análise Externa da Organização**

Como as entidades interagem com a sociedade, e esta muda constantemente, a análise externa da organização busca informações a respeito das oportunidades e ameaças que as circundam. Segundo Bethlem (2009, p. 137), “o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa.” Neste sentido, existe a necessidade das organizações conhecerem o ambiente onde estão inseridas para tirar proveito. Segundo Costa (2003, p. 81),

o ambiente externo, tal qual o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. É ele que deveria orientar o planejamento para a tomada de providências imediatas para o aproveitamento das oportunidades ou para se evitar as conseqüências negativas das ameaças.

De acordo com Oliveira (2002, p. 92)

o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Sendo assim, a empresa precisa conhecer estas forças para ter vantagem em relação aos concorrentes. A descrição de Oliveira (2002, p. 93) é que,

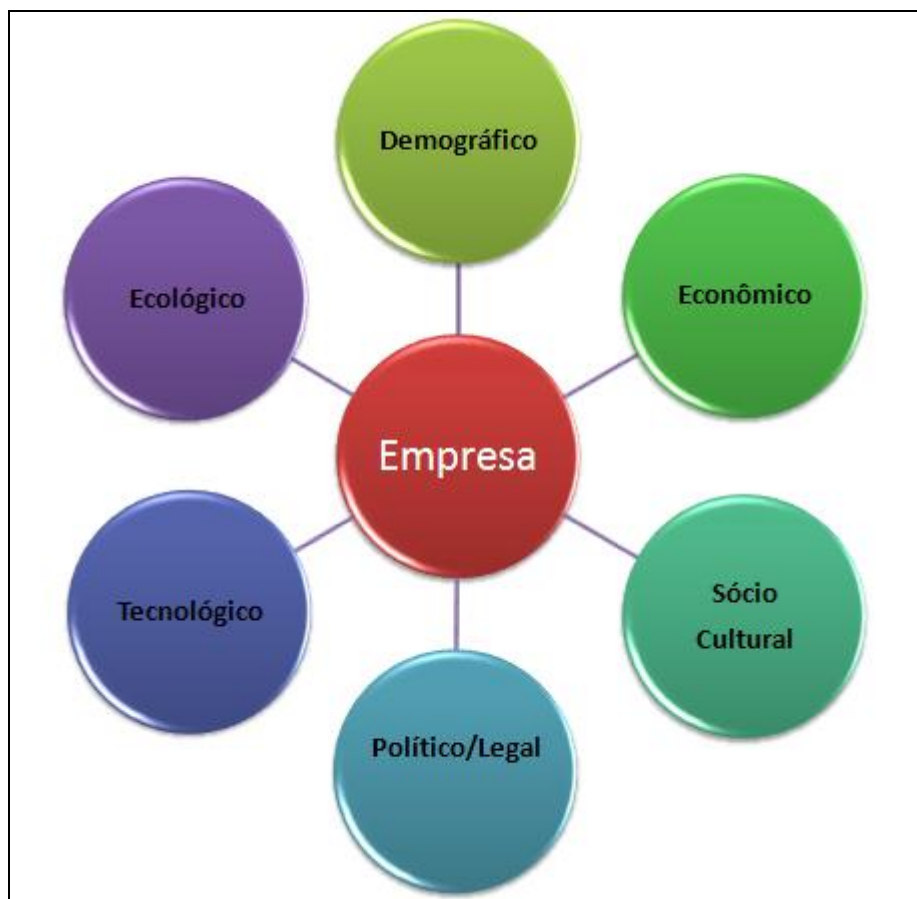
o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, etc.

Já, Chiavenato e Sapiro (2003 p. 80) descrevem a análise externa e qual a finalidade da mesma para a empresa.

é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

Então, esta colheita de dados fornece subsídios para as ações estratégicas que devem implementadas para que a organização consiga obter vantagem em relação a concorrência e, ainda, manter-se no longo prazo.

A Figura 3 mostra o ambiente externo da organização que é o que a envolve e onde, também, estão as ameaças e oportunidades de negócios.



**Figura 3: Macroambiente que envolve a empresa.**

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 82).



### **2.3.5.2.1 Ambiente Demográfico**

A análise do ambiente demográfico está relacionada com o conhecimento do perfil dos indivíduos que formam a população, visto que é para estes que os produtos e/ou serviços são lançados. Conforme Barney e Hesterly (2011, p. 26),

[...] idade, gênero, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais capazes de determinar padrões de compra. Conhecer essas informações básicas sobre uma população pode ajudar uma empresa a determinar se seus produtos ou serviços serão ou não atraentes para os consumidores e quantos clientes potenciais esses produtos e serviços terão.

Segundo Ceconello e Ajzentel (2008, p. 108), “para as empresas voltadas ao cliente final, o estudo da população traz informações sobre o tamanho e demais características do mercado.” E dizem, ainda, que informações podem ser analisadas.

o tamanho e a taxa de crescimento da população, a distribuição das faixas etárias, o tamanho das famílias, a expectativa de vida, os níveis de instrução e grau escolaridade, a renda *per capita*, a renda familiar, a distribuição geográfica de residências e trabalho, sexo e etnia. (CECCONELLO; AJZENTAL. 2008, p. 108).

Logo, entender como convergem os dados populacionais serve para orientar as ações sobre o mercado consumidor.

### **2.3.5.2.2 Ambiente Econômico**

Analisar o ambiente econômico é analisar a economia local, nacional e internacional e está relacionada com a oferta e demanda por produtos e serviços que a organização coloca a disposição do mercado. Ao avaliar se o sistema econômico está aquecido ou se está em recessão a empresa tem condições de adequar as estratégias para evitar riscos desnecessários. Isso se deve ao fato que, segundo Barney e Hesterly ( 2011, p. 27),

a saúde da economia varia ao longo do tempo em um padrão distinguível: períodos de relativa prosperidade – quando a demanda por bens e serviços

está em alta e o desemprego, baixo – são seguidos por períodos de relativamente pouca prosperidade – quando a demanda por bens e serviços está em baixa e o desemprego, alto.

Conhecer como está a economia onde a empresa atua ou pretende atuar tem relação com o desempenho financeiro, pois conforme Cecconello e Ajzenal (2008, p. 108), “o poder de compra de cada população depende de sua renda, dos preços dos produtos e serviços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito.”

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 85), também, descrevem alguns indicadores que servem para analisar o ambiente econômico como:

- Renda real da população.
- Taxa de crescimento da renda.
- Configuração geográfica.
- Padrão de consumo e poupança.
- Nível de emprego.
- Taxas de juros, câmbio e inflação.
- Mercado de capitais.
- Distribuição de renda.
- Balança de pagamentos.
- Nível do Produto Nacional Bruto (PNB).
- Reservas cambiais.

Observar os dados econômicos servem para implementar as estratégias organizacionais, visto que o comportamento dos consumidores depende da economia. Se a economia vai bem tem-se maior consumo, se a economia vai mal o consumo diminui e, por conseqüência, os demais itens que dependem dela seguem o mesmo rumo.

#### **2.3.5.2.3 Ambiente Sócio/Cultural**

Analisar o aspecto sociocultural torna-se indispensável para as organizações quando se trata de conhecer o público consumidor, visto que as mudanças são iminentes também neste sentido. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 89),

a tarefa colocada à frente das organizações torna-se mais complexa, porque os padrões culturais – estilo de vida, valores sociais, crenças – estão mudando cada vez mais rapidamente. A tendência verde, o papel do homem e da mulher e a preocupação com o meio ambiente estão ganhando destaque.

Conforme Ceconello e Ajzental (2008, p. 107),

a economia e os mercados estão imersos em relações sociais. Fatores sócio-culturais moldam esses relacionamentos por meio das crenças, valores e normas individuais e coletivas, pessoais e das empresas, podendo ser exercidos de forma consciente ou inconsciente. Compreendê-los faz parte de um entendimento mais amplo do ambiente.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 27),

esses valores, essas crenças e normas definem o que é “certo” e “errado” em uma sociedade, o que é aceitável e inaceitável, o que é elegante ou não. Deixar de entender mudanças na cultura, ou diferenças entre culturas, pode ter um impacto muito grande na habilidade de ganhar vantagem competitiva.

Isto posto, entende-se que o conhecimento do ambiente sociocultural onde a organização opera é importante para obter proveito.

#### **2.3.5.2.4 Ambiente Político/Legal**

A análise do ambiente político e legal diz respeito a como a política e as leis influenciam as ações empresariais. Segundo Ceconello e Ajzental (2008, p. 109), “o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão. As leis incentivam, influenciam e restringem a ação de organizações e dos indivíduos.”

Esses elementos do ambiente quando sofrem alteração por motivos políticos ou por pressão das categorias de classe empresarial podem alterar o mercado e isso é descrito por Ceconello e Ajzental (2008, p. 110), “os órgãos governamentais e os grupos de pressão podem proporcionar a alteração das leis, afetando o ambiente institucional, criando para alguns novas oportunidades e negócios e para outros novas ameaças.”

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 27), “são as condições legais e políticas que se referem ao impacto das leis e do sistema legal dos negócios, juntamente com a natureza geral do relacionamento entre as empresas e o governo.”

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 86) descrevem alguns indicadores que podem ser utilizados na análise político/legal como:

- Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária.
- Legislação tributária; comercial, trabalhista e criminalista.
- Política de relações internacionais.
- Legislação sobre proteção ambiental.
- Políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização.
- Legislação federal, estadual e municipal.
- Estrutura de poder.

Como as políticas e leis que regem o mercado influenciam o resultado das organizações a avaliação destas condições se faz necessária para aproveitar as oportunidades de negócios.

#### **2.3.5.2.5 Ambiente Tecnológico**

Como o mundo está sempre em evolução, a tecnologia fez mudanças no ambiente mercadológico, e agora mais do que nunca, surgem novos desafios. Segundo Barney e Hesterly (2011, p. 26), “a mudança tecnológica cria tanto oportunidades – à medida que as empresas começam a explorar como usar a tecnologia para criar novos produtos e serviços – como ameaças – à medida que a mudança tecnológica as força a repensar suas estratégias tecnológicas.”

Isso quer dizer que neste campo podem surgir oportunidades e ameaças e o sucesso de uma empresa está relacionado à como esta se adapta a nova realidade tecnológica.

De acordo com Ceconello e Ajzentel (2008, p. 109), “a tecnologia é uma das principais alavancas do aumento de produtividade, afetando a taxa de crescimento da economia de forma direta. Ela, também, é uma das maiores promotoras de inovações e alterações no mercado.”

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 86) citam alguns indicadores genéricos que podem ser analisados pelas empresas no âmbito da tecnologia como:

- Passo tecnológico.
- Processo de destruição criativa.
- Aplicação em novos campos.
- Identificação dos padrões aceitos.
- Manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos.
- Aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia.
- Velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país.
- Proteção de marcas e patentes.

- Nível de pesquisa e desenvolvimento do país.
- Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.

Então compreender a relação da tecnologia nos negócios empresariais não é mais fator de sucesso, mas, uma necessidade para a perpetuidade da organização.

#### **2.3.5.2.6 Ambiente Ecológico**

Para suprir as pretensões humanas os recursos naturais estão sendo desfrutados sem a devida atenção. Segundo Cecconello e Ajzental (2008, p. 110), “com o aumento da população e da atividade econômica, cada vez mais os recursos naturais são utilizados e o meio ambiente é exigido.”

Como os recursos naturais são finitos é necessário que as organizações tomem medidas que minimizem os riscos ao meio-ambiente e ainda possam usufruir dos benefícios que este meio proporciona. O entendimento de que é necessário produzir sem ocasionar danos ao meio-ambiente parte do poder público por meio de leis e de órgãos não governamentais que pressionam a sociedade para que se conscientize da importância do meio-ambiente para uma melhor qualidade de vida.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 7), “[...] questões como escassez de energia e água, poluição nas suas mais diversas manifestações ou aproveitamento de resíduos e diminuição de desperdícios se tornaram temas corriqueiros entre as pessoas.”

Segundo Ferreira *et al*, no artigo publicado no II Congresso de Administração da Universidade José do Rosário Vellano - UNIFENAS, dizem que,

cada vez mais, as empresas, e também os fornecedores, podem ser responsabilizados pelo impacto ambiental em todos os estágios do ciclo do produto ou serviço, onde quer que atuem no mundo, de modo que toda a cadeia produtiva deve estar atenta e proporcionar garantias de que suas atividades irão suportar mecanismos de controle ambiental.

Neste sentido, as empresas precisam criar estratégias para produzir bens e serviços com o menor impacto ambiental, visto que os clientes estarão mais atentos a esta condição, e ainda garantir a sobrevivência.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão que proporciona informações sobre a situação interna e externa da empresa diante do mercado de atuação. Com o levantamento destes dados a organização implementa as ações necessárias, com o intuito de obter vantagem perante a concorrência.

*SWOT* é uma sigla e deriva de quatro palavras em inglês que podem ser visualizadas no Quadro 3 juntamente com a tradução das mesmas.

<b>S</b>	→	Strengths	=	<b>Forças</b>	(pontos fortes)
<b>W</b>	→	Weaknesses	=	<b>Fraquezas</b>	(pontos fracos)
<b>O</b>	→	Opportunities	=	<b>Oportunidades</b>	
<b>T</b>	→	Threats	=	<b>Ameaças</b>	

**Quadro 3: SWOT.**

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

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), “sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.” Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 86) “a função primordial da análise *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa.”

Para melhor compreender a relevância desta análise para a gestão empresarial, Cecconello e Ajzenal (2008, p. 74) dizem que,

a aplicação da análise *SWOT* permite o entendimento da relação entre a empresa em operação com o ambiente em que atua. Avalia aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), positivos e negativos respectivamente, relacionando características favoráveis e desfavoráveis dos ambientes interno e externo da empresa.

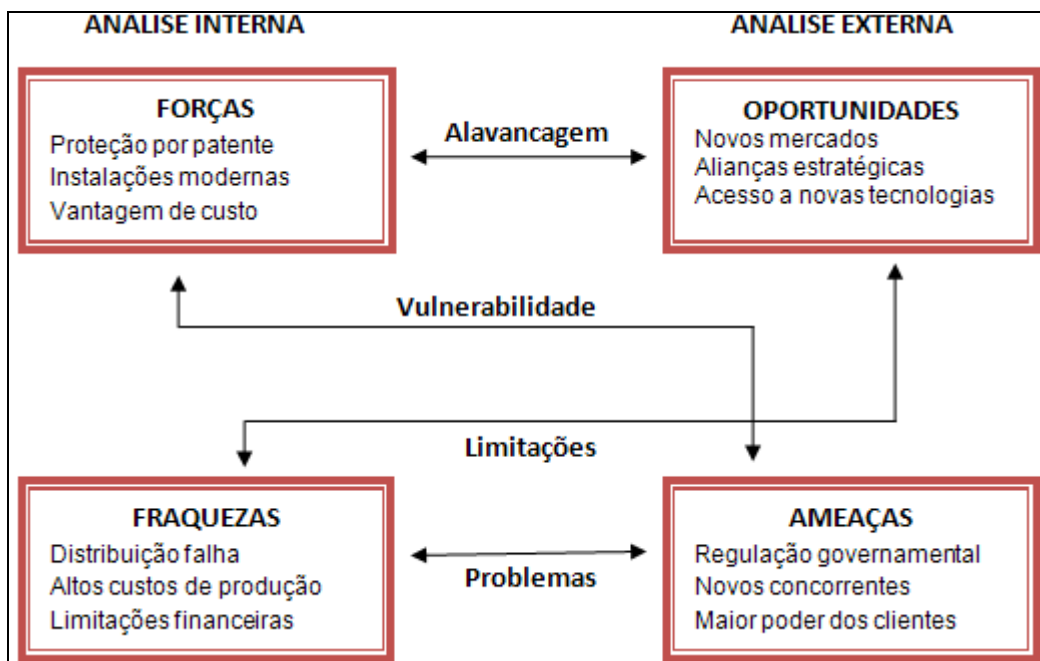
Baseando-se na declaração dos autores entende-se que as oportunidades e ameaças estão na parte externa da organização, ou seja, no ambiente

mercadológico que a envolve, enquanto que as forças e fraquezas dizem respeito a parte interna da empresa, se esta tem condições de competir no mercado e obter bons resultados.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 137),

olhando para o mercado, enxergamos várias oportunidades e ameaças no negócio. Olhando para a organização, enxergamos pontos positivos e pontos a serem aprimorados. O momento, então, é de desenhar planos de ação que levem a organização a apropriar-se das oportunidades e defender-se das ameaças, cobrindo seus pontos fracos.

Neste sentido, percebe-se que a análise *SWOT* fornece subsídios para elaboração de táticas que visam diminuir os riscos da empresa. Os pontos fortes são um estímulo diante das oportunidades. Os pontos fracos limitam a atuação da entidade em relação às oportunidades, dificultando o alcance dos objetivos. A Figura 4 mostra a relação entre os aspectos da análise *SWOT* e o ambiente e as conseqüências desta relação.



**Figura 4: Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.**

Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p. 87).

Observando a Figura 4 percebe-se que tanto as forças quanto as fraquezas da organização podem estar relacionadas com as oportunidades. O mesmo acontece

também com as ameaças. No Quadro 4 são descritos alguns exemplos de aspectos que podem ser avaliados na análise *SWOT*.

<b>Aspectos a serem considerados na análise <i>SWOT</i></b>			
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências básicas em área-chave</li> <li>• Recursos financeiros adequados</li> <li>• Liderança e imagem de mercado</li> <li>• Acesso a economias de escala</li> <li>• Condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores</li> <li>• Tecnologia patenteada</li> <li>• Vantagens em custo</li> <li>• Campanhas de propaganda vencedoras</li> <li>• Competência e inovação de produtos</li> <li>• Vanguarda na curva da experiência</li> <li>• Gerência experiente</li> <li>• Capacidade de fabricação superior</li> <li>• Alianças ou parcerias</li> <li>• Bom serviço ao cliente</li> <li>• Know-how.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de foco no negócio</li> <li>• Instalações obsoletas</li> <li>• Ausência de competências básicas</li> <li>• Problemas operacionais internos</li> <li>• Falta de estratégia</li> <li>• Custos mais altos que os concorrentes</li> <li>• Falta de habilidades importantes</li> <li>• Lucros reduzidos</li> <li>• Atraso em P&amp;D</li> <li>• Linha estreita de produtos</li> <li>• Falta de talento em marketing</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de hábitos do consumidor</li> <li>• Surgimento de novos mercados</li> <li>• Diversificação</li> <li>• Queda de barreiras comerciais</li> <li>• Novos clientes,</li> <li>• Expansão geográfica</li> <li>• Expansão da Linha de produtos</li> <li>• Transferência de habilidades para novos produtos</li> <li>• Tirar mercado dos concorrentes</li> <li>• Aquisição de rivais</li> <li>• Alianças ou parcerias para expandir a cobertura</li> <li>• Explorar novas tecnologias</li> <li>• Aberturas para extensão da marca</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de hábito do consumidor</li> <li>• Entrada de novos concorrentes</li> <li>• Aumento das vendas de produtos substitutos</li> <li>• mudanças na regulamentação</li> <li>• Queda de crescimento do mercado</li> <li>• Mudanças nas taxas de cambio e políticas de comércio</li> <li>• Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores</li> <li>• Necessidades reduzidas do produto para os clientes</li> <li>• Mudanças demográficas</li> <li>• etc.</li> </ul>

**Quadro 4: Exemplo de Matriz *SWOT*.**

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 189) e Serra, Torres e Torres (2004, p. 88).

Logo, esse cruzamento de informações sobre o ambiente interno e externo da empresa proporciona maior controle da situação fazendo com que as ações sejam implementadas com maior êxito.

## **2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)**

Em um ambiente corporativo sempre mais dinâmico a tomada de decisão deve ser embasada em fontes confiáveis de mensuração para evitar que as



organizações percam espaço no mercado. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que orienta a diretriz estratégica que as entidades devem seguir para alcançar os objetivos almejados. Este sistema disponibiliza informações que servem para direcionar as ações estratégicas da organização no cenário onde a empresa atua ou pretende atuar, com o intuito de efetivar a visão idealizada.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007, p. 29), “o *Balanced Scorecard* é um conjunto de medidas que se propõe a fornecer a estrategistas uma visão rápida, mas ainda assim abrangente, dos negócios.”

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 284), o *Balanced Scorecard* “não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.”

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390),

o *BSC* busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração.

Isso demonstra que a organização deve estar atenta a todas as áreas, tanto internas quanto externas, que interferem na sua posição no mercado, e deste modo implementar as estratégias necessárias para o sucesso da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), “as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las.”

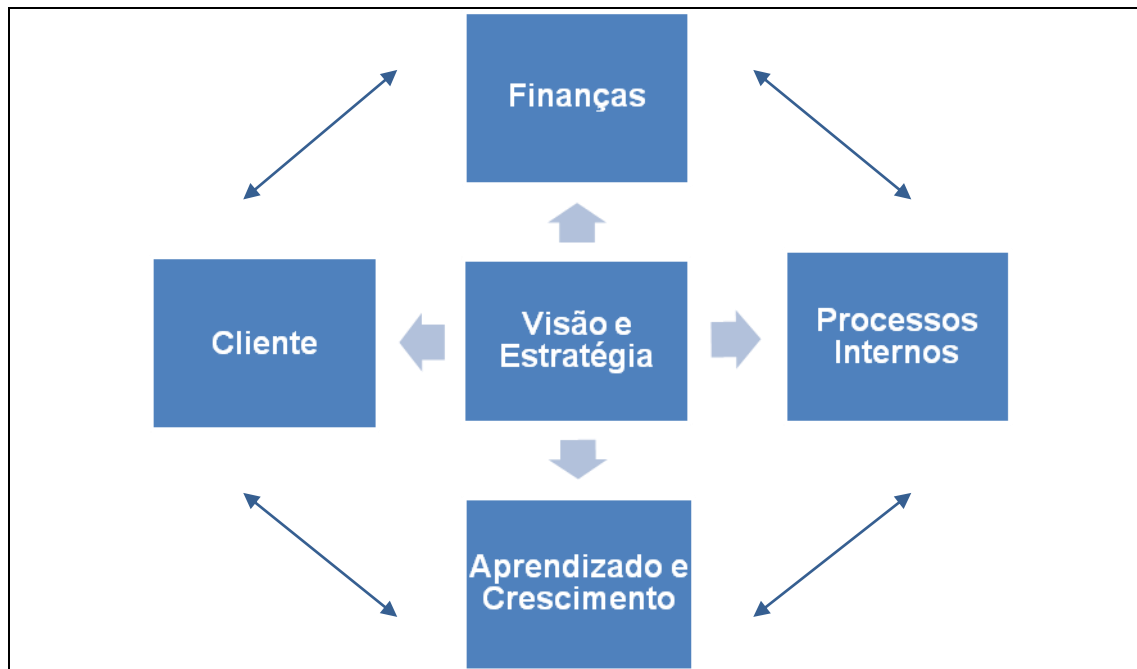
Ainda, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 395), o *balanced scorecard*

cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas. Além de tudo, medir e avaliar o desempenho por meio de indicadores.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 184), “o *BSC* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas

diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.”

A Figura 5 mostra que é a partir da visão e da estratégia da empresa que as ações são implementadas de modo que todas as perspectivas tenham sinergia entre si para o alcance dos resultados.



**Figura 5: Relação das perspectivas do *Balanced Scorecard* a partir da Visão e da Estratégia.**

Fonte: Adaptado de Kapan e Norton (1997, p. 10).

O fundamento do *BSC* nessas quatro perspectivas deve-se ao fato de que a empresa precisa estar sincronizada em todos os aspectos para que possa competir no mercado com vantagem. No que tange a perspectiva financeira verifica-se o que será necessário fazer para satisfazer o anseio dos acionistas. Quanto à do cliente é importante saber como o cliente vê a empresa (produtos/serviços). A perspectiva interna demonstra a excelência nos processos e por fim quanto ao aprendizado e crescimento como continuar a melhorar e crescer.

Segundo Padoveze (2007, p. 121),

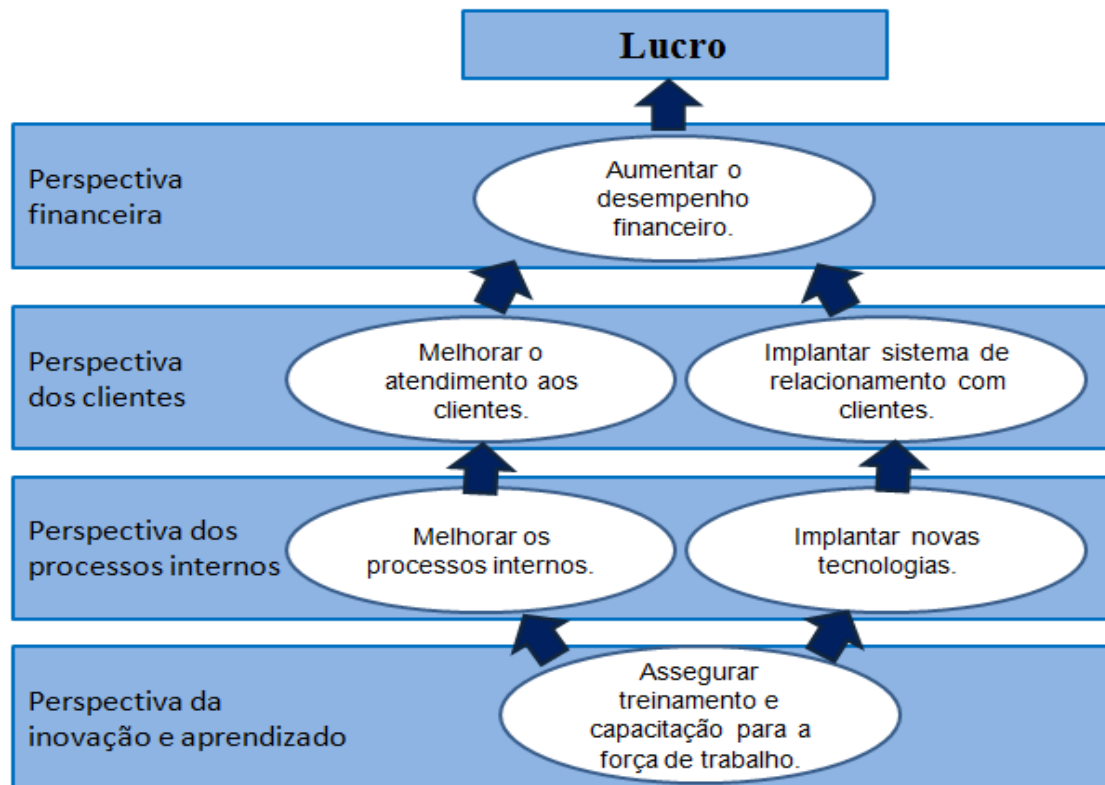
o *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 187),

o *BSC* procura desenvolver metas e indicadores de desempenho atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização. Isto é, tem-se uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e as ações estratégicas da empresa.

Os idealizadores do *BSC*, Kaplan e Norton (1997, p. 20) dizem que, “o verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.”

Na Figura 6 pode-se observar um mapa da estratégia baseado nas quatro perspectivas do *BSC* para alcançar o objetivo maior que é o lucro da organização.



**Figura 6: Mapa da estratégia.**

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 391).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 392), “o importante é traduzir o mapa estratégico em termos de objetivos estratégicos – indicadores para mensurar os resultados - bem como definir as metas específicas e as respectivas ações individualizadas.” Isto pode ser visualizado na Figura 7.

Perspectiva	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
<b>Financeira</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do Negócio</li> <li>• Participação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro operacional</li> <li>• Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% no lucro</li> <li>• Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos pontos de venda</li> <li>• Expansão do crédito</li> </ul>
<b>Clientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retenção de clientes</li> <li>• % de satisfação de clientes</li> <li>• Crescimento vendas/ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% na retenção</li> <li>• Aumento de 15% na satisfação</li> <li>• Aumento de 12% no crescimento de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da propaganda</li> <li>• Ampliação de vendedores</li> <li>• Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
<b>Processos internos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>• Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>• Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de qualidade total</li> <li>• Programa de produtividade</li> </ul>
<b>Inovação e aprendizado</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e equipar o pessoal</li> <li>• Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade do pessoal</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% na produtividade</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>• Aumento do treinamento</li> </ul>

**Figura 7: Exemplo de um BSC básico.**

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 392).

Isto posto, entende-se que o *BSC* é um sistema de gestão que utiliza indicadores para medir o desempenho da organização, fornecendo subsídios para a tomada de decisão sobre as ações que devem ser implementadas a partir de objetivos previamente definidos, com o escopo de atingir a visão empresarial.

### 2.5.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do *BSC* diz respeito a como a organização vai executar a estratégia no sentido de agregar valor aos acionistas e obter lucro. De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 187 e 188),

a primeira perspectiva do *BSC* corresponde aos aspectos financeiros da organização, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas estabelecidas nesse campo. Os principais indicadores e metas estabelecidas pela empresa no campo financeiro dizem respeito ao crescimento e à composição do mix de receita, à relação de custos, à melhoria de produtividade e a administração de riscos.

Neste sentido, Serra, Torres e Torres (2004, p. 121) descrevem que “os indicadores de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa, bem como sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.”

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 49),

o *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390) a perspectiva financeira é,

como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Exemplos: lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, retorno sobre o capital.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 64) “os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios.”

Logo, pode-se dizer que na perspectiva financeira os objetivos financeiros são baseados na visão da empresa e que as estratégias adotadas servem de meio para alcançar o resultado desejado.

## 2.5.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente diz respeito a como o cliente vê a empresa, se esta lhe oferece um produto ou serviço que satisfaça suas necessidades. Neste sentido, a organização pode utilizar as informações advindas da necessidade do cliente para implementar as estratégias.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 67), “as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.”

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390), a perspectiva do cliente é

como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização. Exemplos: satisfação do cliente, pontualidade na entrega, participação no mercado, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 188) “o conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento de mercado pode significar uma estratégia voltada para melhorar sua posição competitiva ou, ainda, a opção de desinvestimento nesse segmento.”

Olve (2001, *apud* Fernandes e Berton, 2005, p. 190), cita alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados na perspectiva dos clientes para medir o desempenho da empresa como: “participação de mercado, número de clientes, clientes por empregado, captação de clientes, retenção de clientes, clientes perdidos, satisfação, lealdade, imagem da marca, lucro por cliente ou segmento, custo do cliente ou do segmento.”

Sendo assim, as empresas precisam saber como vão atuar no mercado, pois nem todos os clientes tem as mesmas necessidades e anseios. Logo, a partir desta análise verificam-se quais segmentos vai atender e quais as estratégias devem ser adotadas para que os resultados obtidos gerem vantagem financeira para a organização.

### 2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

No que tange à perspectiva dos processos internos a organização deve analisar como estão os seus processos, se estes garantem a satisfação do cliente e também dos acionistas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 99),

os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos no quais a empresa deverá buscar a excelência.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390), a perspectiva dos processos internos é definida como “os processos de negócios que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor. Exemplos: qualidade, produtividade, logística, comunicação interna e interface.”

Alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados nesta perspectiva do *BSC* são citados por Olve (2001, *apud* Fernandes e Berton, 2005, p. 190) como:

percentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos *versus* lançamento da concorrência, inovações no processo de gestão, tempo de desenvolvimento de novos produtos, entrega eficiente de produtos, serviço de pós-venda, operações internas, gerenciamento da marca, qualidade de produção.

Fernandes e Berton (2005, p. 189) dizem que a perspectiva dos processos internos da organização

busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das suas operações. [...] O nível de eficiência da empresa passa a ser determinado em função de atividades que realmente auxiliem no desenvolvimento de maior capacidade competitiva no mercado.

Esta perspectiva leva em consideração que os processos internos da empresa devem agregar valor para o cliente de modo que os acionistas também sejam beneficiados.

#### 2.5.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento está relacionada com as pessoas que trabalham na organização. Como elas contribuem ou podem vir a contribuir para o desempenho positivo da empresa. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 189),

a quarta 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.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 121) “a perspectiva dos recursos humanos deve responder qual é a capacitação necessária, avaliar se ela existe, mostrar o que deve ser feito para que os funcionários possam contribuir para a estratégia.” É a análise da empresa em termos de pessoal para manter-se no longo prazo, visando buscar a melhoria contínua e garantir a execução das estratégias organizacionais com o intuito de vantagem competitiva.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 131), “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.”

Logo, nesta perspectiva é analisada a infra-estrutura que a organização dispõe para alcançar os objetivos futuros, de modo que as estratégias implementadas sejam propulsoras de melhor desempenho nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390), esta perspectiva diz respeito também a inovação que é a

capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas.



Kaplan e Norton (1997, p. 133) dizem que “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.”

Berton e Fernandes (2005, p. 1890) reforçam esta tese dizendo que “essa perspectiva ganha maior importância à medida que os recursos humanos são verdadeiros representantes da capacidade de gerar novas estratégias e produtos para a empresa.”

Alguns indicadores que servem como medição para esta perspectiva são exemplificados por Olve (2001, *apud* Fernandes e Berton, 2005, p. 190) como:

satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, produtividades dos funcionários, reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento, sugestões apresentadas e implementadas, medidas de alinhamentos individual e organizacional, medidas do desempenho de equipe.

Sendo assim, entende-se que esta perspectiva serve de base para as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e que as pessoas que fazem parte da empresa desempenham papel importante no desempenho organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos que foram utilizados para elaboração deste estudo.

Em relação aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49) “busca 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.”

Quanto aos procedimentos trata-se de pesquisa bibliográfica, pois esta contribui para entender melhor as definições existentes na literatura para atingir os objetivos almejados. Serão utilizados como meio de pesquisa livros e artigos científicos publicados sobre o assunto em referência. Segundo Barros (1986, p. 91), este tipo de pesquisa se efetua,

[...] tentando resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, com o objetivo de recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou idéia.

A pesquisa teve, ainda, abordagem qualitativa, visto a possibilidade de se obter referências mais detalhadas sobre o meio investigado, Lakatos e Marconi (2004, p. 272) dizem que “por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes.”

Utilizando os procedimentos metodológicos elencados acredita-se que foi possível coletar as informações necessárias para responder ao questionamento do estudo e alcançar os objetivos traçados, ou seja, descrever a importância da arquitetura estratégica para a perpetuidade das empresas.

## CONCLUSÃO

No cenário global que se apresenta onde os acionistas querem o lucro e os clientes querem produtos e serviços de qualidade com baixo preço e, ainda, que sejam de fontes sustentáveis é indispensável que as organizações se estruturarem estrategicamente para entender esta nova realidade mercadológica, e com isso, superar os concorrentes e obter resultados financeiros favoráveis.

Para que uma empresa ganhe vantagem competitiva num mercado que está em contínua mudança é necessário que esteja sempre alerta para abortar possíveis desvios de rota.

Então, a arquitetura estratégica é um mecanismo de gestão que a organização pode dispor para enfrentar estas oscilações do mercado e garantir a perpetuidade, visto que as estratégias devem ser implementadas no presente para garantir um futuro de sucesso.

Sendo assim, o planejamento estratégico estabelece diretrizes e ações para atingir os objetivos traçados. Integra toda a organização de modo sinérgico para proporcionar resultados favoráveis e cria condições para a organização analisar o ambiente que a circunda, como também o ambiente interno. Define como a empresa vai interagir para aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos que o mercado impõe.

Logo, utilizar ferramentas de gestão que forneçam subsídios informacionais relevantes sobre o mercado e sobre a organização para a tomada de decisão é sem dúvida a chave para o sucesso.

Conclui-se que, embora não exista receita exata para gerir uma organização, a arquitetura estratégica é uma maneira de planejar no presente o que a organização pretende ser no futuro, de modo que todas as ações realizadas no presente tenham reflexo positivo no longo prazo. Então a arquitetura estratégica é o vínculo entre o hoje e a perpetuidade da organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Aidil Jesus Paes de. **Um guia para inicialização científica**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1986.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY William S.; tradução ROSEMBERG, Monica; revisão técnica ZANNI, Pedro. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. tradução YAMAMOTO, Midori; revisão técnica ZANNI, Pedro. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BULGACOV, Sergio *at all*; colaboração PIRES, Péricles José. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Cíntia Borges *et al.* **A variável ambiental e sua influência sobre as estratégias corporativas e de negócios: uma síntese teórica.**

<<http://www.unifenas.br/antigo/extensao/administracao/iicongresso/044.htm>>. Acesso em: 16-11-2013.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; tradução FRAZÃO FILHO, Luiz Euclides Trindade. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** tradução de Monica Rosemberg. Revisão técnica de Carlos Tasso E. DeAquino. 2. ed. São Paulo: pearsonPrentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 2. reimpr. da 1. ed. de 2003. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary.; tradução de Outras Palavras. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 21. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico.** Disponível em:

<<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estratégico>>. Acesso em 04 jul. 2013. 01:10.

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.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. tradução RIMOLI, Celso A.; ESTEVES, Lenita R. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. 12. reimpr. São

Paulo: Atlas, 2011.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.