

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**PLANEJAMENTO BALANCEADO - PB
ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO
DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
QUE INTEGRA AS TÉCNICAS DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O
*BALANCED SCORECARD***

Jairo Tadeu Dessimon Machado

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**PLANEJAMENTO BALANCEADO - PB
ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO
DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
QUE INTEGRA AS TÉCNICAS DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O
*BALANCED SCORECARD***

Jairo Tadeu Dessimon Machado

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof^a. M. Eng^a. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia –
modalidade Profissionalizante – Ênfase Gestão de Serviços**

Porto Alegre, 2002

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Ph.D Helena Beatriz Bettella Cybis

Coordenadora
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo
PPGA/UFRGS

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro
PPGEP/UFRGS

Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden
PPGA/UFRGS

Prof^a. M. Eng^a. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz
PPGEP/UFRGS

**Aos meus pais,
que sempre investiram
na educação de seus filhos.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido esta oportunidade, me dando a saúde e a determinação necessária para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto, por ter aceitado o desafio de me orientar e compartilhar comigo o seu conhecimento. Também por sua amizade, confiança e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À Professora M. Eng^a. Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, pelas valiosas dicas e por sua amizade.

À minha esposa Miriam Schacker Machado e aos meus filhos Fernanda e Tiago, por seu amor, compreensão e confiança.

Aos amigos e colegas Claudia Felter Dornelles Meira, Eduardo Koefender, Lauro Ricardo Guerra e Adriana Franceschi Souza, pela amizade e companheirismo e, também, pelo profissionalismo com que desempenham seus papéis.

Aos profissionais Wilson Claudio Funcke, Roberto Luiz Meulam e Luis Peres da Silva, pela confiança que depositaram em meu trabalho, por suas contribuições e pelo apoio em todas as etapas do Curso de Mestrado.

A Eduardo Baltar Bernasiuk e Cristina Ristori Dias Soares, por suas contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

Aos membros da Banca Examinadora, pelas sugestões para a melhoria deste trabalho.

A todos que me apoiaram e me incentivaram durante este percurso.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	16
1.1.1 Objetivo Principal.....	16
1.1.2 Objetivos Secundários.....	16
1.2 MÉTODO DE ELABORAÇÃO.....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	19
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PE.....	21
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
2.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter.....	24
2.1.2 Tipos de Estratégias.....	30
2.2 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
2.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	38
2.4 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE “PE”.....	38
2.4.1 Os Participantes e suas Atribuições.....	39
2.4.2 Formulação do Roteiro para o Plano Estratégico.....	39
2.4.3 Horizonte de Formulação do Plano Estratégico.....	40
2.4.4 Glossário do Plano Estratégico.....	41
2.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
2.5.1 Definição do Negócio.....	41
2.5.2 Identificação da Missão.....	42

2.5.3	Definindo a Visão de Futuro.....	44
2.5.4	Explicitação dos Princípios.....	46
2.5.5	Análise do Ambiente.....	47
2.5.6	Definição dos Objetivos Organizacionais.....	54
2.5.7	Elaboração das Estratégias.....	60
2.6	QUESTIONANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
3	BALANCED SCORECARD - BSC.....	66
3.1	GENERALIDADES.....	66
3.2	PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	68
3.3	PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	71
3.3.1	Segmentação de Mercado.....	72
3.3.2	Medidas Essenciais.....	73
3.3.3	Proposta de Valor.....	74
3.4	PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	75
3.4.1	Processo de Inovação.....	76
3.4.2	Processo de Operações.....	77
3.4.3	Serviços Pós-vendas.....	77
3.5	PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	78
3.5.1	Capacidades dos Funcionários.....	79
3.5.2	Capacidades dos Sistemas de Informação.....	81
3.5.3	Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento.....	81
3.6	INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA.....	82
3.6.1	Relações de Causa-e-efeito.....	83
3.6.2	Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho.....	84
3.6.3	Relação com Fatores Financeiros.....	84
3.7	O BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	85
3.7.1	Esclarecer e Redefinir (traduzir) a Visão e a Estratégia.....	85
3.7.2	Comunicar a Estratégia e Integrar Objetivos.....	86
3.7.3	Planejar o Negócio.....	86
3.7.4	Melhorar o <i>Feedback</i> e o Aprendizado Estratégico.....	87
3.8	MODELOS DE ELABORAÇÃO DO BSC.....	88

3.8.1	Modelo de Kaplan e Norton.....	89
3.8.2	Modelo de Campos.....	93
3.8.3	Modelo de Walter e Kliemann.....	97
3.8.4	Modelo da Fundação C. A. Vanzolini – FCAV.....	99
3.8.5	Modelo de Soares.....	104
3.9	QUESTIONANDO O <i>BSC</i>	108
4	CASOS REAIS.....	110
4.1	MODELO ADOTADO NA EMPRESA “A”.....	111
4.1.1	Objetivos e Estratégias.....	112
4.2	MODELO ADOTADO NA EMPRESA “B”.....	119
4.2.1	Princípios Fundamentais.....	120
4.2.2	Conceitos Essenciais.....	123
4.2.3	Critérios Gerais.....	124
4.2.4	Elaboração dos Programas de Ação.....	125
4.3	QUESTIONANDO OS CASOS REAIS.....	128
5	MODELO PROPOSTO - PB.....	130
5.1	DETALHAMENTO DA ESTRUTURA DO PB.....	133
5.1.1	Etapa de Elaboração.....	133
5.1.2	Etapa de Implementação.....	139
5.2	PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PB	142
5.2.1	Etapa de Elaboração.....	144
5.2.2	Etapa de Implementação.....	146
5.3	ESTUDO DE CASO.....	148
5.3.1	Histórico de Atuação da Empresa “C”.....	148
5.3.2	Estrutura Organizacional da Empresa “C”.....	149
5.3.3	Situação Problemática.....	151
5.3.4	Etapa de Elaboração do PB na Empresa “C”.....	152
5.3.5	Etapa de Implementação do PB na Empresa “C”.....	174
6	CONCLUSÕES.....	183
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	183
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	186

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	189
ANEXO A	190
ANEXO B	194
ANEXO C	197

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Porter das Cinco Forças Competitivas.....	24
Figura 2	Matriz para Seleção das Ameças e Oportunidades.....	51
Figura 3	Oportunidades <i>versus</i> Forças.....	63
Figura 4	Ameças <i>versus</i> Forças.....	63
Figura 5	Forças <i>versus</i> Fraquezas.....	64
Figura 6	Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	68
Figura 7	Modelo Genérico de Proposta de Valor.....	74
Figura 8	Modelo Genérico de uma Cadeia de Valor.....	76
Figura 9	Fluxo Simplificado do <i>BSC</i> – Modelo de Kaplan e Norton.....	90
Figura 10	Fluxo Simplificado do <i>BSC</i> – Modelo de Campos.....	94
Figura 11	Fluxo Simplificado do <i>BSC</i> – Modelo de Walter e Kliemann.....	97
Figura 12	Fluxo Simplificado do <i>BSC</i> – Modelo da FCAV.....	100
Figura 13	Definição da Estrutura do <i>Scorecard</i>	101
Figura 14	Modelo Geral das Relações de Causa-e-efeito.....	103
Figura 15	Fluxo Simplificado do <i>BSC</i> – Modelo de Soares.....	105
Figura 16	Processos-chave da Empresa “A”.....	113
Figura 17	Sistema de Comunicação da Empresa “B”.....	121
Figura 18	Ciclo de Planejamento.....	126
Figura 19	Fluxo Simplificado do Planejamento Balanceado.....	130
Figura 20	Macro-interfaces de Relação da Organização com o Meio Externo.....	135
Figura 21	Públicos Relevantes Externos.....	136
Figura 22	Vetor das Ações Fundamentadas ou, Técnica dos 6W+2H.....	140
Figura 23	Organograma da Empresa “C”.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Participantes do Planejamento Estratégico e suas Atribuições.....	40
Quadro 2	Temas mais Utilizados pelas Empresas para Formular Estratégias.....	62
Quadro 3	Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.....	71
Quadro 4	Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes.....	73
Quadro 5	Avaliação da Eficácia.....	116
Quadro 6	Avaliação da Eficiência.....	116
Quadro 7	Quadro de Indicadores.....	117
Quadro 8	Resultados Esperados e Prazos.....	128
Quadro 9	Estrutura Genérica do Planejamento Balanceado.....	132
Quadro 10	Participantes do Planejamento Balanceado e suas Atribuições.....	143
Quadro 11	Cronograma Geral Previsto.....	153
Quadro 12	Levantamento da Representação da Competitividade Atual.....	157
Quadro 13	Análise do Questionário Respondido pelos Diretores da Empresa “C”..	158
Quadro 14	Análise do Ambiente Interno: Forças e Fraquezas.....	159
Quadro 15	Avaliação do Impacto das Forças e Fraquezas no Negócio.....	159
Quadro 16	Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças.....	160
Quadro 17	Potencial / Impacto das Oportunidades e Ameaças no Negócio.....	160
Quadro 18	Pontos Críticos da Empresa “C”.....	161
Quadro 19	Objetivos Estratégicos da Empresa “C”.....	164
Quadro 20	Estratégias Preliminares para a Empresa “C”.....	165
Quadro 21	Estratégias da Empresa “C”.....	167
Quadro 22	Objetivos Estratégicos Reavaliados da Empresa “C”.....	171
Quadro 23	Quadro Geral da Fase de Envolvimento.....	173
Quadro 24	Plano de Ação.....	176
Quadro 25	Acompanhamento do Plano de Ação.....	179

RESUMO

Este trabalho propõe um critério estruturado de elaboração, implementação e operacionalização de um Sistema de Gestão Estratégica definido como Planejamento Balanceado, o qual é resultado do uso de conceitos do Planejamento Estratégico, adaptados a partir das obras de autores como Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), Lobato (1997), entre outros e, aliando na seqüência deste, o uso do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) para estabelecer as “Relações de Causa-e-efeito” entre as Estratégias e definir um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre as mesmas, contribuindo assim para que a organização fique alinhada e focalizada na implementação e operacionalização das estratégias elaboradas.

Palavras-chaves: Planejamento Balanceado, Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This work proposes an elaboration, implementation and operability structured criterion of a Strategic Administration System called Balanced Planning, which is the result of using Strategic Planning concepts, adapted from the authors' works as Pagnoncelli and Vasconcellos (1992), Lobato (1997), among other and, allying in the sequence of this, using the Balanced Scorecard of Kaplan and Norton (1997) to establish the "Cause-and-effect's Relationships" among the Strategies and to define a systematic process to implement and to obtain feedback about them, contributing like this to the organization to be aligned and focalized in the implementation and operability of the elaborated strategies.

Keywords: Balanced Planning, Strategic Management, Strategic Planning and Balanced Scorecard.

1 – INTRODUÇÃO

O mundo empresarial de nossos dias se insere em um contexto de alterações ambientais muito elevadas. O fenômeno da globalização, que vem se desenvolvendo desde as grandes descobertas dos séculos XV e XVI, e que tomou grandes proporções no final do século XX, tem exigido de empresários, empresas e até de países, uma forma de atuação diferente da tradicional. Preocupar-se agora com os aspectos estratégicos de suas decisões é a chave para o crescimento e o desenvolvimento, quando não para a própria sobrevivência da organização.

Na prática muitas empresas procuram melhorar o resultado dos processos existentes através de custos mais baixos, melhorias na qualidade e tempos menores de resposta. Mas, de acordo com Kaplan e Norton (1997), não conseguem identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Segundo Pinto (2002), o problema estratégico não se refere unicamente aos executivos e donos de empresas no Brasil. Toda sociedade brasileira tem dificuldade de pensar e agir estrategicamente, em função dos quase 50 anos de inflação pelos quais se passou.

Um processo de inflação privilegia raciocínios de curto prazo de modo permanente, o que dificulta procedimentos e análises estratégicas de problemas e desafios empresariais e institucionais.

Este trabalho originou-se da constatação de que em pequenas, médias e grandes empresas, normalmente os programas e metodologias de motivação de pessoal,

remuneração variável baseada no desempenho, fomento de negócios, organização e limpeza, e outros, são voláteis, de curta duração, sem relações estabelecidas entre si e nem mesmo com as estratégias das organizações.

Segundo Bain & Company (2002, p. 138), há possibilidades, levantadas pelo cruzamento de resultados de suas pesquisas, de que os executivos brasileiros encontrem dificuldades específicas na implementação das ferramentas de gerenciamento, quaisquer que sejam.

Walter e Kliemann (2000, p. 2) comentam, em referência particular ao *BSC*, que apesar do vasto número de publicações, há poucas referências quanto ao processo de elaboração e faltam procedimentos de ligação com os níveis operacionais, o que dificulta a compreensão da operacionalização. Essa afirmação toma proporções generalizadas a todas as ferramentas quando Bain & Company (2002, p. 138) afirma que “os executivos brasileiros mostram-se desapontados com as ferramentas de gerenciamento de modo geral – 60% disseram que a maioria das ferramentas por eles utilizadas não teve sucesso”.

Comentando sobre o desencanto demonstrado em relação a certas ferramentas de gerenciamento, Bain & Company (2002, p. 142), cita um dos erros cometidos na escolha, configuração e implementação dessas técnicas: “...muitas companhias ainda tentam adaptar seu sistema de negócio às ferramentas e não o contrário, como deve ser.”

Macedo-Soares e Ratton (1999, p. 58) expressam sua opinião a respeito deste tema quando mencionam:

“Tanto o *Balanced Scorecard* como as diversas metodologias gerenciais existentes possuem as suas limitações, reconhecidas pelos próprios autores,... Sendo assim, as adaptações devem ser feitas localmente, com a conjugação de várias metodologias ou o desenvolvimento de soluções próprias”.

Dwight Gertz, citado por Campos (1998, p. 30), também faz alusão ao desenvolvimento de soluções próprias quando comenta que “as empresas têm que mudar o foco das suas premissas de qualidade de um status onde elas atuam para um novo onde elas deveriam atuar, de: -Modelo que deu certo, para: -Modelo próprio”.

Normalmente, as empresas não desenvolvem estes programas com base nos seus próprios valores e princípios, elas compram pacotes prontos, de rápida implementação, visando retornos financeiros de curtíssimo prazo.

Logo, sem tempo de maturação e assimilação em seus processos internos, por parte dos colaboradores e dos seus dirigentes e, até mesmo, por seus clientes e fornecedores, estes programas não se sustentam por muito tempo. Assim, são substituídos com muita frequência por outros programas que “entram na moda”, aqui no Brasil ou em alguma economia mundial considerada mais desenvolvida.

Utilizando-se os conceitos do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard* e, ainda, de experiências práticas de dois casos reais e de um estudo de caso, pretende-se criar um sistema que incorpore uma cultura de aceitação em toda a organização, fazer com que o conceito de desenvolvimento sustentado ao longo do tempo, com a monitoração de objetivos e metas, através de indicadores financeiros e não financeiros, se inserindo gradualmente na rotina da organização, tenham um tempo adequado de maturação e assimilação por parte dos colaboradores, dos seus dirigentes e até mesmo por seus clientes e fornecedores.

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Principal

Este trabalho tem como objetivo principal propor um modelo de elaboração e implementação de um Sistema de Gestão Estratégica, definido como Planejamento Balanceado - PB, aprimorado para o caso particular de uma empresa prestadora de serviços.

1.1.2 Objetivos Secundários

Como objetivos secundários pode-se considerar:

- a) compor uma sistemática para elaboração, reavaliação, implementação e monitoração das estratégias e das ações estratégicas de uma empresa, de forma a proporcionar a operacionalização do sistema e criar uma cultura de aceitação em toda a organização;
- b) adotar uma sistemática de cobrança e repasse de *feedback* intergrupos constante, para agilizar a implementação das atualizações requeridas a qualquer instante e em qualquer etapa do processo;
- c) contribuir para o meio acadêmico com revisão bibliográfica das teorias do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, associado ao conteúdo

prático de três casos reais, sendo na Empresa “C”, o "Estudo de Caso" de implementação do Planejamento Balanceado, proposto neste trabalho.

1.2 MÉTODO DE ELABORAÇÃO

“Em princípio, não há método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos sugeridos, mas espera-se que este seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados”.

(Roesch, 1999, p. 126)

Tal como Roesch (1999, p. 126), o método de elaboração utilizado neste trabalho tem caráter qualitativo, devido ao fato desta ser mais apropriada para a avaliação formativa, com o objetivo de melhorar a efetividade de um programa, porém sem o interesse de avaliar seus resultados.

Bryman, citado por Roesch (1999), esclarece que a pesquisa qualitativa apresenta duas distinções básicas em relação à pesquisa quantitativa.

A primeira é que a distinção: quantitativo / qualitativo, não diz respeito à presença ou não de quantificação, pois, na verdade, o enfoque implica iniciar com conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta, não se tratando, portanto, de um enfoque diferente de coleta, mas sim de uma forma diferente de conhecer.

A segunda distinção é a ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado, visto que na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos *a priori* sobre a realidade, enquanto que o pesquisador qualitativo vai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Desta forma, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados.

O processo de estruturação do Planejamento Balanceado é considerado um trabalho do tipo pesquisa-ação, visto que esta modalidade de metodologia qualitativa permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica, permitindo uma maior aproximação do pesquisador com os dados. Além disso, contou com a participação dos membros da empresa, o que proporcionou um maior alinhamento dos objetivos da pesquisa com o interesse da organização.

Segundo Jones, citado por Roesch (1999), a pesquisa-ação pode ter um enfoque vivencial, endógeno e participativo. Oportuniza-se também um envolvimento

entre pesquisador e pesquisado quando se trata de trabalhar uma questão de interesse compartilhado, onde o autor se equipara a um consultor e facilitador, e o propósito é facilitar para as pessoas analisarem, tornarem explícito e, em grupo, construir propostas considerando seus valores e crenças sobre a situação em questão.

Tendo em vista estas considerações, o procedimento adotado foi a de participar em conversações e reflexões com os participantes da pesquisa sobre os significados atribuídos a eventos passados e futuros, fazer parte e extrair significado de eventos dentro do contexto em que o presente está sendo construído, relacionar-se de tal modo com as pessoas da situação que elas se sintam a vontade para falar sobre suas construções e eventos do passado, presente e futuro, e estar presente durante certo tempo, observando, participando, conversando sobre eventos e sobre as pessoas evitando que as análises do investigador se tornem vazias.

Portanto, com a utilização deste método pretende-se analisar a empresa fornecedora de serviços dentro de sua realidade para a estruturação de um Planejamento Balanceado que possa auxiliar o crescimento planejado, projetado e sustentado de seus negócios ao longo do tempo.

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico da situação versus realidade da empresa, com o objetivo de identificar suas principais características e entender sua posição no contexto ao qual está inserida. Para a coleta de dados foram utilizadas técnicas de observação com participação do entrevistador de forma aberta, *brainstorm* (reunião onde os componentes anotam, à medida que são faladas, todas as informações sobre o assunto em questão), análise de documentos, entrevistas semi-estruturadas e Pesquisas de Opinião, conforme os Anexos A, B e C.

Posteriormente deu-se início ao processo de estruturação (Quadro 5.1 e item 5.1) e elaboração e implementação do PB (item 5.2).

O *Balanced Scorecard*, foi originalmente adaptado neste trabalho conforme possibilidade apontada por Kaplan e Norton (1997, p. 20), com objetivos relativamente restritos, para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia e comunicar a estratégia a toda a empresa.

Mas, ao final de um ano já havia se incorporado ao Sistema de Gestão Estratégica, quando já se constatava o uso do Planejamento Balanceado, em sua

estrutura definitiva, para alinhar as metas departamentais à estratégia (as pessoais ainda não), associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as ações para o atendimento das metas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas de todos os passos da estrutura (Quadro 9), e dar e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O Capítulo um traz o tema do trabalho, apresentando as duas teorias fundamentais empregadas como base para desenvolvimento deste trabalho, bem como seus objetivos, o método de elaboração empregado, a estrutura como este está dividido e as limitações do trabalho.

O Capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema Planejamento Estratégico, apresentando o seu histórico, a base conceitual e suas características, entre outros atributos.

O Capítulo três faz uma revisão bibliográfica sobre o tema *Balanced Scorecard*, apresentando o seu histórico, a base conceitual, características e, também, alguns métodos de implementação.

O Capítulo quatro apresenta dois exemplos de sistemas de gestão que também usaram em sua elaboração partes das teorias do Planejamento Estratégico e, conceitos, mesmo que vagos do *Balanced Scorecard*.

O Capítulo cinco apresenta o modelo conceitual para a elaboração e implementação do Planejamento Balanceado e, um estudo de caso.

O Capítulo seis apresenta as conclusões, comenta a contribuição teórica do trabalho como roteiro para implementações práticas deste sistema de gestão e, sugestões para trabalhos futuros.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa de conceitos e idéias semelhantes de vários autores.

Os limites deste trabalho também estão definidos pelo tema apresentado no decorrer do primeiro capítulo e, tendo como base principal para as definições das estratégias, os fatores e cenários locais conhecidos até o momento de sua implementação.

A sistemática adotada, integrando os conceitos do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, na elaboração e implementação do Planejamento Balanceado não pretende, de forma alguma, esgotar as alternativas possíveis para solução dos problemas presentes e futuros de empresas, mesmo daquelas de segmentos de mercado semelhantes a da empresa fornecedora de serviços, objeto de estudo e de aplicação dos conceitos desenvolvidos neste trabalho, mas sim, pretende ser mais uma alternativa disponível para esta problemática.

Este trabalho não tem por objetivo definir e analisar a consistência dos objetivos, metas e indicadores apresentados nos Capítulos 4 e 5, mas sim, definir e analisar de forma estruturada o modelo proposto.

Outra limitação do trabalho é o fato de se ter usado apenas um experimento para validar os resultados da sistemática proposta e, também, de até o momento da conclusão desta Dissertação, não se ter todos os resultados para comparação com as metas de superação propostas.

2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PE

No atual panorama do mundo dos negócios vive-se um período de grandes mudanças. Entretanto, contrariamente ao que se imagina, a dificuldade presente no meio empresarial não diz respeito somente à necessidade de enfrentar estas mudanças, mas também, à necessidade de rápida absorção e adaptação a estas.

Para completar a necessidade de constante adaptação às mudanças, a competição, devido ao fenômeno da globalização que tomou força no final do século XX, tem se tornado um dos maiores entraves para a sobrevivência de muitas empresas que estão sendo obrigadas a fecharem suas portas, venderem seus negócios ou até se unirem a outros concorrentes para evitar o desaparecimento de seus negócios.

“A competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição”.

(Porter, 1999, p. 7)

A partir deste ponto de vista, Kotler (1999, p. 20) explica que “à medida que o ritmo de mudanças se acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade”.

Logo, devido a conjuntura atual do mundo empresarial, se faz necessário para o bom andamento dos negócios, antes de tudo, planejar.

O propósito do ato de planejar é definido por Oliveira (1998, p. 34) como:

“O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras

de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

Portanto, seguindo a visão de Oliveira (1998), pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Cabe salientar, que o ato de planejar dentro de uma organização se tipifica de acordo com o nível hierárquico de decisão, que se divide em três níveis básicos: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. É conceituado por Oliveira (1998, p. 46) como “... um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Enquanto isso, o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, de modo geral, afetam somente uma parte da empresa e, logo, trabalha com decomposições de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional, por sua vez, corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático comenta Oliveira (1998).

Drucker, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 9), afirma que “a melhor maneira de controlar o futuro é construí-lo”. Assim, a melhor maneira de se “fazer o futuro”, sustenta o mesmo, é a realização de ações bem estruturadas no presente, explorando as mudanças que já ocorreram ou que se fazem presentes, para que tenham reflexos futuros.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

“Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitando pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível”.

(Toffler, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992, p. 266)

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a origem da palavra estratégia, provém do grego “strategia” e do latim “strategia”. E sua concepção foi motivada pela

arte da guerra e, portanto, é um vocábulo de origem militar.

Steiner, citado por Oliveira (1998), explica que antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Porém, a partir da época de Napoleão, o conceito da palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Porém, do ponto de vista organizacional o conceito é definido por Oliveira (1997, p.28) como sendo “... um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. E por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 265), como “... o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio”.

Ou ainda, pode-se conceituar estratégia empresarial, de acordo com Oliveira (1997, p. 28), como “... a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa”.

Segundo Oliveira (1998, p. 173), em uma empresa “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Oliveira (1998, p. 172), ainda sustenta que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Deste modo, esclarece Oliveira (1998), que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. Daí, a necessidade da empresa procurar definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Além disso, segundo Oliveira (1998, p. 174):

“... a estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até artilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

2.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter

Porter (1986) desenvolveu um modelo de análise das forças que influenciam a competitividade em um mercado. Segundo este modelo uma empresa enfrenta no mercado cinco forças competitivas sobre as quais deve estabelecer suas estratégias, visto que estas têm o poder de influenciar o bom andamento de seus negócios. A figura 1 representa este modelo das cinco forças competitivas.

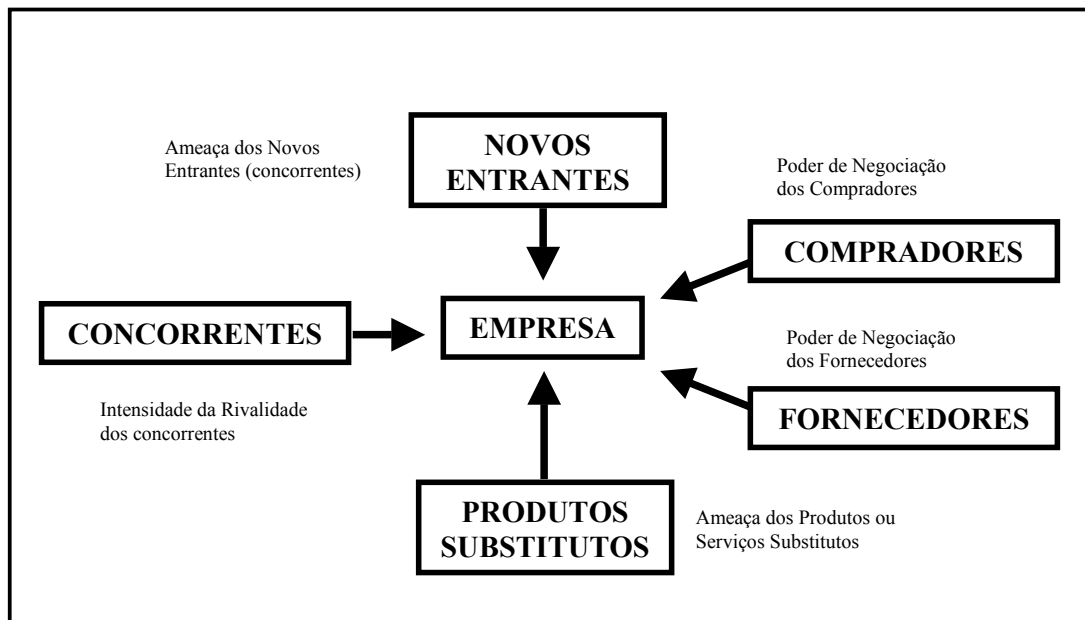


Figura 1: Modelo de Porter das Cinco Forças Competitivas

Fonte: Porter (1989, p. 5)

Além destas cinco forças competitivas, Porter (1986) explica que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas:

- a) liderança no Custo Total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Porter (1986) explica que algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível.

Porter (1986, p. 49-50), sustenta que:

“A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de

apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto”.

2.1.1.1 Liderança no Custo Total

Segundo Porter (1986), a liderança no custo total foi a primeira estratégia que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência.

Porter (1986) diz que esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, e, que a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custos e de despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como planejamento e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc.

Logo, intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Além disso, Porter (1986) sustenta que o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Porter (1986) explica que uma estratégia de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. Ademais, a liderança no custo total dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Porter (1986) comenta que uma estratégia de baixo custo defende a empresa até contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. E, da mesma forma, esta estratégia de baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos.

Além disso, os fatores que levam a uma estratégia de baixo custo em geral

também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos. Porter (1986) diz que uma estratégia de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Assim, uma estratégia de baixo custo protege a empresa, finaliza Porter (1986), contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Porter (1986) sustenta que atingir uma liderança de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Porém, pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Por sua vez, a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Desta forma, uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais.

Porter (1986) explica que uma vez atingida, a liderança de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Portanto, este reinvestimento pode ser um requisito para sustentar uma liderança de custo total.

2.1.1.2 Diferenciação

Segundo Porter (1986), a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (Mercedes, em automóveis), tecnologia (Hyster, em empilhadeiras), peculiaridades (Jenn Air, em fogões elétricos); serviços sob encomenda (Crown Cork and Seal, em latas de metal), rede de fornecedores (Caterpillar Tractor, em equipamento

de construção), ou outras dimensões.

Desta forma, Porter (1986) explica que, em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Porter (1986, p. 52) sustenta que:

"A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência".

Porém, Porter (1986) esclarece que, às vezes, atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mais comumente, entretanto, atingir a diferenciação implicará um *trade-off* com a estratégia de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

Considera-se aqui *trade-off*, como um equilíbrio ou, conforme Pires e Carpinetti (2000), contextualizaram, um balanceamento entre as duas situações.

Porter (1986) completa que mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos. Em outros negócios, porém, a diferenciação pode não ser incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

2.1.1.3 Enfoque

Para Porter (1986, p. 52-53) a última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado

geográfico. Como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas:

“Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atingir seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico”.

Porter (1986) sustenta que a empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria, pois o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma estratégia de baixo custo com o seu alvo estratégico, com alta diferenciação, ou ambas.

2.1.1.4 Riscos das Estratégicas Genéricas

Porter (1986) explica que, fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Especificamente, segundo a visão de Porter (1986, p. 58), as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos diferentes de riscos. Portanto, é importante tornar estes riscos explícitos de modo a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas:

“A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral”.

Segundo Porter (1986), a liderança de custo é vulnerável aos mesmos riscos de basear-se na escala ou na experiência como barreiras de entrada. Alguns destes riscos são:

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- c) incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- d) inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Porter (1986) sustenta que a diferenciação também acarreta uma série de riscos:

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- b) a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- c) a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Porter (1986) explica que o primeiro risco é tão importante que merece maiores comentários. Uma empresa pode alcançar a diferenciação, contudo, sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Assim, se uma empresa diferenciada fica muito para trás em termos de custo devido à mudança tecnológica ou simplesmente por desatenção, a empresa com custo baixo pode ficar em posição de ganhar bastante terreno.

A estratégia de enfoque acarreta um outro conjunto de riscos, segundo Porter (1986):

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;

- b) as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, se reduzem;
- c) os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

2.1.2 Tipos de Estratégia

Tendo como base as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986), e a fundamentação de outros autores, Oliveira (1998) sustenta que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

À luz do pensamento de Oliveira (1998), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido, estando ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

Oliveira (1998) afirma ainda que a combinação de estratégias deve ser realizada de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

2.1.2.1 Estratégia de Sobrevivência

Para Oliveira (1998), este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas muito negativas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Portanto, a postura a ser adotada em uma estratégia de sobrevivência é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Oliveira (1998) explica que uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo ambiente.

Seguindo a abordagem de Oliveira (1998), os tipos básicos de estratégia de sobrevivência são:

- a) redução de custos: é a estratégia mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o administrador pode

implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros;

- b) desinvestimento: é comum ter-se empresas se encontram em conflito com linhas de produtos que deixam de ser interessantes.

Caso nenhuma estratégia básica de sobrevivência der certa, Oliveira (1998) sustenta que o executivo penderá adotar a estratégia de liquidação de negócio: estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer, quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Oliveira (1998) afirma que tal estratégia só deverá ser adotada em última instância.

2.1.2.2 Estratégia de Manutenção

Oliveira (1998) explica que em uma estratégia de manutenção a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Entretanto, segundo o autor, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, entre outros), acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Portanto, Oliveira (1998, p. 180) sustenta que “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

Segundo Oliveira (1998), a estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- a) estratégia de estabilidade: busca a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por

exemplo, pela relação entre a capacitação produtiva e o seu poder de colocar os produtos no mercado;

- b) estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente ecológico bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento. Portanto, aqui a empresa se dedica a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções. A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela empresa das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado dos seus recursos específicos e, diferenciados, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades. A necessidade de identificação do nicho refere-se à situação de que a estratégia da empresa deve ser escolhida após a escolha do nicho;
- c) estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. A principal vantagem da especialização é redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

2.1.2.3 Estratégia de Crescimento

Oliveira (1998) explica que embora em certos casos a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Nestes casos, normalmente, o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Para Oliveira (1998), algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- a) estratégia de inovação: a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. A empresa deve ter acesso rápido e direto a

todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica. Logo, de forma mais clara, pode-se dizer que consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto inédito ou milagroso;

- b) estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem. Porém, mesmo que o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações;
- c) estratégia de *joint venture*: trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, nestes casos, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. O autor relembra que este tipo de estratégia é muito comum em países onde as empresas multinacionais sofrem restrições;
- d) estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado, pois, caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Assim, a não-expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado, que a única solução acaba sendo também a venda ou associação com empresas de maior porte. Estes fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante do seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. Deve também fazer as suas expansões de forma que não coincida com a expansão de outras empresas da indústria. Normalmente, a decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos e dos seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte.

2.1.2.4 Estratégia de Desenvolvimento

As estratégias de desenvolvimento são usadas em situações nas quais há predominância de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, segundo Oliveira (1998), o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa.

Para Oliveira (1998), o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou, procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

Oliveira (1998) afirma que a combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico), permite ao executivo construir novos negócios no mercado. A empresa

aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume freqüentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*.

Oliveira (1998) admite que o desenvolvimento possa assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- a) desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado;
- b) desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais;
- c) desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autônomas e/ou concorrentes, onde uma, apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros), e grandes oportunidades ambientais, e, a outra empresa, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e, poucas oportunidades ambientais). Essas empresas se juntam, associam-se ou se fundem em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades ambientais;
- d) desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais;
- e) desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Portanto, segundo Oliveira (1998), estes três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento procuram a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades), ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade).

Oliveira (1998) salienta ainda que, caso haja predominância de pontos fracos na empresa considerada, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades devem ser tratadas como um tipo de estratégia de crescimento, sendo inseridas no subgrupo das estratégias de *joint venture*.

Entretanto, Oliveira (1998) sustenta que a estratégia mais forte do

desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, pois neste caso os produtos e os seus usos são diferentes dos demais concorrentes, criando uma vantagem competitiva.

Ansoff, citado por Oliveira (1998), explica que uma empresa procura oportunidades no ambiente para iniciar um processo de diversificação quando:

- a) a empresa começa a ter dificuldade em atingir seus objetivos pelas alterações no contexto interno e na conjuntura externa à empresa, geralmente provocada por falta de oportunidade para investir nos segmentos atuais, saturação de mercados e queda da taxa de retorno dos projetos de expansão;
- b) a empresa visualiza uma situação de retorno para os projetos de diversificação maiores de que para outras estratégias;
- c) a empresa tem disponibilidade de recursos, depois de já ter investido o suficiente para manter-se numa posição adequada de mercado;
- d) as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação, isto porque uma empresa normalmente possui muito mais informações sobre as possibilidades de expansão do que sobre o amplo campo externo para a diversificação.

Oliveira (1998) salienta que a expansão, ao contrário da diversificação, corresponde ao desenvolvimento da empresa com seus atuais produtos, bem como com os atuais usos dos mesmos.

Além disso, Oliveira (1998) sustenta que na análise da diversificação deve-se considerar que ela pode assumir alguns aspectos:

- a) diversificação horizontal: através desta estratégia, a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. A empresa atua em ambiente econômico que lhe é familiar, porque os consumidores são do mesmo tipo. O potencial de ganhos de sinergia neste tipo de diversificação é baixo, com exceção da sinergia comercial, uma vez que os mesmos canais de distribuição são usados. Na diversificação horizontal ocorre a divisão da empresa em subsistemas ou departamentos, uma vez que cada um desempenha uma tarefa especializada em contexto ambiental também diferenciado ou especializado. Portanto, cada subsistema ou departamento da empresa se diferencia ou se diversifica dos demais e tende a seguir única e exclusivamente a parte do ambiente que é relevante para a sua própria tarefa ou ação diferenciada;

- b) diversificação vertical: ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica. Neste caso, a empresa investe para frente e/ou para trás de modo que tenha domínio de seqüência de seu processo de produção e comercialização. Entretanto, apresenta a desvantagem de tornar a empresa inflexível às oscilações econômicas, pois as empresas muito integradas verticalmente acabam dependentes de um segmento específico da demanda global. Oliveira (1998) explica que, normalmente, na diversificação vertical, as forças ambientais provocam uma situação em que é mais interessante para a empresa manter uma unidade de esforços, bem como uma coordenação mais efetiva entre as várias unidades organizacionais da empresa;
- c) diversificação concêntrica: trata-se da diversificação de linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo-se uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. Oliveira (1998) explica que com a diversificação concêntrica a empresa pode ter ganhos substanciais em termos de flexibilidade. O sucesso deste tipo de diversificação, entretanto, dependerá do grau de efeitos sinérgicos positivos associados aos conhecimentos de tecnologia e/ou comercialização;
- d) diversificação conglomerativa: consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas. Sendo assim, o grupo de empresas apresenta, como um todo, um risco menor, pois está envolvido em diversos ramos deferentes. A diversificação conglomerada pode não apresentar sinergias consideradas de comercialização e/ou tecnologias, mas pode contribuir em muito para aumentar a flexibilidade da empresa. Isto será particularmente verdade se os setores escolhidos para a diversificação forem de flutuações econômicas complementares. Segundo Oliveira (1998), a diversificação conglomerada poderá ser particularmente bem-sucedida se a empresa possuir sinergia administrativa (centralização decisória, sobretudo as financeiras, com descentralização operacional), e se a empresa investir em setores com características econômicas mais favoráveis que aqueles em que ela opera atualmente;
- e) diversificação interna: corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é, basicamente, gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos;
- f) diversificação mista: trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais que um tipo anterior de diversificação ao mesmo tempo.

2.2 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (1998) conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Pode-se também, segundo Kotler (1998, p. 86), conceituar o planejamento estratégico como:

“O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes, com o propósito de moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”.

Para Stoner (1985), planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos, rumo à consecução das metas e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. Em suma, é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), o planejamento estratégico deve ser visto como um processo (permanente, vivo, dinâmico, capaz de incorporar as mudanças do ambiente e durar enquanto a empresa existir), através do qual a empresa se mobiliza (aglutina forças) para atingir o sucesso e construir o seu futuro (planejar não é prever ou adivinhar o futuro, mas sim construí-lo), por meio de um comportamento proativo (fazer acontecer, em vez de esperar que aconteça), considerando seu ambiente (fonte principal de vida para uma empresa) atual e futuro.

Oliveira (1998) explica que o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também deve considerar as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Existe ainda, conforme Las Casas (1999), a necessidade de se diferenciar duas maneiras de realização do planejamento estratégico: a formal e a informal. O

planejamento será informal quando a empresa não utiliza nenhuma metodologia específica para a sua concepção e, muitas vezes, não é nem ao menos escrito. Já o formal, em contraposição, segue uma metodologia e é geralmente escrito, necessitando, para sua elaboração, o domínio de certas técnicas e conceitos que levam a melhores resultados.

Assim, para este caso particular do planejamento estratégico formal, apresenta-se, a partir do próximo item, as etapas metodológicas que o compõem.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Stoner (1985), não existe uma definição universalmente aceita de planejamento estratégico. Entretanto, existem cinco importantes atributos do planejamento estratégico de aceitação pacífica dentre os autores:

- a) lida com questões fundamentais ou básicas. Dá resposta a perguntas como, por exemplo: “Em que ramo de atividade estamos e em que ramo deveríamos estar?” e, “Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles?”;
- b) estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia;
- c) envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento;
- d) dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo;
- e) é uma atividade de nível superior no sentido de que a diretoria tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a diretoria tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização, e, em segundo lugar, porque o compromisso da diretoria é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

2.4 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE "PE"

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a organização do processo de planejamento estratégico envolve decidir:

- a) quem participa e com que atribuições?
- b) com qual roteiro o Plano Estratégico será formulado?

- c) para qual horizonte o Plano Estratégico será formulado?
- d) que glossário utilizar para formular o Plano Estratégico?
- e) qual o cronograma para formular o Plano Estratégico?

2.4.1 Os Participantes e suas Atribuições

Segundo aconselham Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), não há a necessidade de criação de uma estrutura própria para o processo de elaboração do planejamento estratégico. Pode-se verificar quem são os participantes e quais são suas atribuições, através da disposição do Quadro 1.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) afirmam que o processo de elaboração deve ser participativo, envolvendo toda a empresa, pois a participação gera compromisso. Desta forma, o Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), que representa os funcionários na formulação do Plano, deve colher a opinião dos mesmos antes das reuniões de formulação, e dar *feedback* após a realização das mesmas.

2.4.2 Formulação do Roteiro para o Plano Estratégico

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sustentam que não existe um caminho único para formular um plano estratégico. A formulação do plano estratégico deve ser um processo sob medida que considere aspectos da empresa, tais como história, cultura, clima, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, dentre outros.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem um roteiro composto por duas etapas: a primeira é a parte mais permanente por ser a menos sujeita às mudanças do ambiente e deve incluir a definição do negócio, a explicitação da missão e dos princípios, a segunda, mais sujeita a atualizações para acompanhar e se antecipar às alterações do ambiente e da empresa, compreende a análise do ambiente (interno e externo), a definição dos objetivos e a formulação das estratégias.

Alguns autores, como Lobato (1997), sugerem ainda mais uma etapa definida como visão de futuro da empresa, sendo que a mesma deve ser desenvolvida posteriormente à definição de missão da empresa.

Quadro 1: Participantes do planejamento estratégico e suas atribuições

AGENTES	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Conselho	Conselho	1. Aprova o Plano Estratégico
Diretoria	Diretoria	1. Decide pela utilização do Planejamento Estratégico; 2. Decide sobre a composição do G.P.E; 3. Escolhe o coordenador do processo; 4. Participa na formulação do Plano Estratégico; 5. Aprova o Plano Estratégico, os Planos de Ação e os Projetos Estratégicos; 6. Participa da implantação do Plano Estratégico, dos Planos de Ação e dos Projetos Estratégicos.
G.P.E. (Grupo de Planejamento Estratégico)	Diretoria e nível gerencial (da estrutura formal e formadores de opinião) O número adequado de participantes é 15.	1. Formula o Plano Estratégico; 2. Atualiza o Plano Estratégico.
Guardião do Processo	Principal executivo ou um dos diretores.	1. Preserva e promove o processo.
Coordenador do processo	Deve ser um componente do G.P.E. escolhido pela Diretoria	1. Organiza as informações; 2. Organiza e convoca as reuniões do G.P.E.; 3. Atua como interface entre empresa e consultores; 4. Organiza e convoca reuniões de acompanhamento.
Padrinho de Princípio	Diretores	1. Preserva e promove um Princípio.
Coordenador de Objetivo	Diretores	1. Coordena a implantação e o acompanhamento de um Objetivo.
G.A. (Grupo de Ação)	Indicado pelo Coordenador do Objetivo	1. Formula e implanta o Plano de Ação do Objetivo..
F.T. (Força Tarefa)	Indicado pelo G.P.E.	1. Formula e implanta um Projeto Estratégico.
Estrutura	Todos os funcionários da empresa que não participam do G.P.E.	1. Participa indiretamente da formulação do Plano Estratégico.
Consultores	Consultores	1. Orientam o processo; 2. Atuam como mediadores e facilitadores coordenando as reuniões do G.P.E.; 3. Transferem tecnologia de Planejamento Estratégico para a empresa.

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 47)

2.4.3 Horizonte de Formulação do Plano Estratégico

Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), esta deve ser uma decisão tomada em grupo durante a reunião preparatória e, normalmente, depende muito do setor de atividades da empresa. Em média, as empresas utilizam 5 (cinco) anos como horizonte para formular o Plano Estratégico.

2.4.4 Glossário do Plano Estratégico

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), é essencial que se estabeleça um glossário único com os termos técnicos utilizados em planejamento estratégico para evitar que surjam discrepâncias nos termos usados e, consideram que seja útil para tornar homogêneo o significado do planejamento, facilitando muito os debates durante as reuniões de planejamento.

Porém, adotou-se neste trabalho a sistemática de explicação local do termo, quando requerido.

2.5 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme já comentado, o planejamento estratégico possui em sua metodologia algumas etapas que, segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) e Lobato (1997), são:

- a) definição do negócio da empresa;
- b) identificação da missão da empresa;
- c) visão de futuro da empresa;
- d) explicitar os princípios que irão guiar a empresa;
- e) análise do ambiente (externo e interno);
- f) definição dos objetivos organizacionais;
- g) elaboração de estratégias para atingir os objetivos.

2.5.1 Definição do Negócio

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), definir o negócio da empresa é explicitar o âmbito de sua atuação.

A simples leitura desta definição de negócio denota simplicidade. Porém, o que parece simples, pode ser essencial para a sobrevivência da empresa, pois, segundo Drucker, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 77), “a questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas”.

Entretanto, Sampaio (1999), salienta que na hora de responder à pergunta "qual é o nosso negócio?" a empresa deve lembrar que os clientes não compram produtos, mas a solução de problemas ou os benefícios que os produtos ou serviços trazem.

Portanto, existe a necessidade de diferenciar o que Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) denominaram de visão míope do negócio, que está centrada no produto ou serviço da empresa e que limita a capacidade de se enxergar oportunidades e ameaças, da visão estratégica do negócio, que deve centrar a análise no benefício.

Para Sampaio (1999), a grande vantagem de definir o negócio estrategicamente ou centrado no benefício é que a empresa, desta maneira, entende que os clientes possuem problemas e/ou necessidades e que buscarão a melhor solução (benefícios). Assim sendo, é possível entender melhor as oportunidades e ameaças do mercado e perceber novos concorrentes.

Percebe-se, ainda, a importância que a empresa deve dar a definição de seu negócio, através da explanação da chamada “teoria do negócio”, sustentada por Drucker (1998). Segundo esta teoria, existem hipóteses formadoras do negócio da empresa que moldam o comportamento da organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamentos, da tecnologia e sua dinâmica, de suas forças e fraquezas e, acima de tudo, é o motivo pelo qual uma empresa é paga.

2.5.2 Identificação da Missão

Para Toffler, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 101), “uma missão coerente é um instrumento poderoso, que pode ajudar os responsáveis pelas decisões a encontrar o caminho em meio à confusão e à complexidade”.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 105), a missão de uma empresa “é o papel que ela desempenha em seu negócio”.

Drucker, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 105-106), explana que:

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é

razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa".

"Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo".

De acordo com Kotler, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 106), a missão é importante para a organização porque:

"Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa".

Oliveira (1998) defende que a definição da missão da empresa é importante porque é neste ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa.

A missão é, segundo Sampaio (1999, p. 17), a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e como tal deve ter "a cara da empresa", deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas.

A empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende, e esta visão constitui a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção, diz Oliveira (1998).

Para facilitar o entendimento do conceito de missão, Oliveira (1998) costuma comparar a determinação da missão de uma empresa à utilização de uma bússola (referindo-se a definição de missão), pela qual se orienta um navio (referindo-se a empresa).

Portanto, salienta Oliveira (1998), a missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado.

A bússola, segundo Oliveira (1998), vai permitir que o navio faça a sua viagem de maneira planejada, e comenta que da mesma forma que o navio pode precisar desviar a sua rota para fugir de uma tempestade, diminuir a marcha num nevoeiro ou mesmo parar diante de um terrível furacão, a empresa pode precisar desviar o seu rumo provocado por ameaças ambientais, diminuir o seu ritmo de avanço a um resultado devido a determinados pontos fracos, ou mesmo parar de atuar num mercado devido a uma ação do mercado consumidor.

Oliveira (1998) comenta que o navio pode ter de parar num novo porto para vender a sua carga no meio do percurso ou mesmo por causa de defeito nas suas

máquinas. A empresa pode usufruir oportunidades que aparecem inesperadamente ou mesmo apresentar um problema grave em alguma área funcional (produção, recursos humanos, finanças, marketing).

Continuando, Oliveira (1998), diz que, novamente, o navio, apesar de todos os problemas e sucessos, acaba navegando dentro do mar ou oceano estabelecido, e atracando no porto de destino. A empresa, com todas as suas oportunidades e ameaças ambientais, bem como a sua situação interna, tem um campo de atuação definido, representado pela sua missão, bem como por setores de atuação atuais ou potenciais, representados pelos propósitos.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a missão de uma empresa deve responder algumas, não necessariamente todas, das seguintes cinco questões abaixo:

- a) **o que** a empresa deve fazer?
- b) **para quem** a empresa deve fazer?
- c) **por que** a empresa deve fazer?
- d) **como** a empresa deve fazer?
- e) **onde** a empresa deve fazer?

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam que em razão da missão ser a expressão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais.

2.5.3 Definição da Visão de Futuro

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente”.

Collins e Porras (1998, p. 32)

Segundo Lobato (1997), cada vez mais, os executivos estão reconhecendo os benefícios de se definir e comunicar a visão em clara e impulsionadora declaração para todos os funcionários de suas empresas.

Conforme Lobato (1997, p. 78),

“... Além de mentalizar algo que queremos, descrevendo um resultado desejado, a visão permite vislumbrar outros horizontes nas organizações.

Nelas, a visão estratégica costuma vir do líder, mas termina por ser compartilhada por todos os colaboradores, através de um processo participativo de discussão dos envolvidos. Já a visão compartilhada do futuro também sugere medidas de efetividade para a organização e para todas as partes. Ajuda os indivíduos a distinguir o que é melhor e o que vale a pena desejar conseguir”.

Collins e Porras (1998) explicam que ao lado de estratégias e práticas comerciais que se adaptam incontáveis vezes às mudanças mundiais, as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis.

Collins e Porras (1998) dizem que, normalmente, apenas as empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve ser aberto a mudanças. Desta forma, essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança, o que exige disciplina consciente, está vinculada à capacidade de desenvolver uma visão, pois é esta que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

Segundo Lobato (1997, p. 79) “a visão, ou visão estratégica, é algo que pode ser pensado como um cenário, uma intuição, um sonho ou uma vivência, acima dos objetivos específicos de uma empresa e que lhe serve de guia”.

Para Lobato (1997), o fato de se ter uma visão não significa conhecer tendências ou desdobramentos da realidade, mas significa “ver o que ainda não existe”.

Para Lobato (1997), a visão estratégica é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças e direciona os esforços, inspirando, animando e transformando pró-ativamente o propósito em ação, em fato concreto.

Segundo Lobato (1997, p. 78-79),

“É fundamental desenvolver um comprometimento com a visão, de modo a mobilizar a organização, no sentido de aceitar e apoiar a nova visão e fazê-la acontecer. ... Naturalmente, não é necessário um prazo tão longo para compreender o seu significado, mas comprometer-se exige mais do que mera concordância verbal ou apenas diálogo ou intercâmbio. No mínimo, a visão deve ser articulada clara e frequentemente, de uma variedade de maneiras, desde o estabelecimento de políticas que tenham um impacto mínimo na revisão de alvos e métodos de recrutamento, até o treinamento, explicitamente dirigido para modificar o comportamento em apoio a novos valores organizacionais, que lembrem e reforcem a nova visão”.

Para Lobato (1997) a visão é um instrumento vivo que pode ser modificado a qualquer momento, pois significa o que se idealiza para o futuro da organização.

Lobato (1997, p. 81) dá algumas dicas para a empresa definir sua visão:

- a) esquecer que a empresa é, eventualmente, a número 1;
- b) não ser prático;
- c) começar pelos clientes;
- d) não tratar os clientes melhor do que trataria qualquer outra pessoa;
- e) temperar com muito sonho.

Lobato (1997) completa dizendo que, se a definição da visão parecer um tanto maternal e meio complicada, a empresa está no caminho certo.

2.5.4 Explicitação dos Princípios

Segundo Sampaio (1999), princípios, também denominados credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São, na verdade, os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações e, portanto, auxiliam a mesma a manter seu sentido.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 143) sustentam que princípios são "... balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão".

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), alguns temas são mais aplicáveis a certos tipos de empresas em função do setor no qual atuam. Por exemplo, empresas de setores de siderurgia, química, cimento e celulose, precisam explicitar princípios relacionados com o tema "ecologia". Por sua vez, bancos, empresas de informática e de consultoria precisam enfatizar princípios relacionados com o tema "sigilo". Entretanto, temas como "ética", "qualidade" e "clientes" são importantes para todas as empresas, independente do setor onde atuam.

Os temas mais frequentes, segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), são: clientes, ética, qualidade, parceria, ecologia, transparência, recursos humanos, imagem, participação comunitária, tecnologia, sigilo, entre outros.

Conforme Sampaio (1999, p. 22),

"A empresa deve definir seus princípios com base naquilo que ela acredita e que se propõe a cumprir. Por exemplo, se a empresa tem como um de seus

princípios o atendimento e a satisfação do cliente, ela deve se esforçar para isso, deve treinar seu pessoal para prestar um serviço de excelência, deve ter o exemplo do principal executivo da empresa na preocupação com o cliente e assim por diante".

E completa dizendo que, de nada adianta existirem princípios se estes não forem respeitados.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem que ao explicitar os princípios, os mesmos possuam as seguintes características para facilitar a assimilação e, conseqüentemente, sua utilização:

- a) redação de forma concisa e clara;
- b) abrangência;
- c) número reduzido.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem, também, que se crie um padrinho para cada princípio, visto que esta medida auxilia na explicitação dos mesmos, o que é muito importante, porque estes atuam como referências para a atuação dos funcionários no dia-a-dia da empresa.

2.5.5 Análise do Ambiente

Segundo os ensinamentos de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), de acordo com o seu conceito de Planejamento Estratégico, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente. A dependência da empresa em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

Para reforçar a relevância da Análise do Ambiente, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 210-211), destacaram em sua obra a opinião de Drucker:

"Em épocas turbulentas as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças. Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem enfrentar, face-a-face, a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a se tornar as superstições do futuro".

E "as mudanças são a única certeza que temos".

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a análise do ambiente é, portanto, o

processo de identificação de oportunidades e ameaças, no ambiente externo, e forças e fraquezas, no ambiente interno, que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

Las Casas (1999) refere-se em sua obra à importância da análise do meio ambiente como fonte principal para o plano de marketing, pois é neste que surgem ou desaparecem as oportunidades de negócios. Analogamente, a afirmativa se enquadra, também, ao planejamento estratégico, pois em ambos os planos, os planejadores devem monitorar o ambiente constantemente para mantê-los atualizados. No entanto, as ameaças e oportunidades que surgem e se modificam com o passar do tempo afetam todo o mercado, indiscriminadamente.

Portanto, segundo Las Casas (1999), aproveitar uma oportunidade ou defender-se de uma ameaça depende, acima de tudo, das condições em que uma empresa se encontra. A combinação dos fatores analisados, tanto eventos favoráveis e desfavoráveis como pontos fortes e fracos, é que determinará as ameaças e oportunidades reais para uma empresa. Deste modo, torna-se necessário também que se faça uma análise dos pontos fortes e fracos, comparando-se os recursos da empresa com os de seus concorrentes antes da determinação dos objetivos e das estratégias.

2.5.5.1 Análise do Ambiente Externo

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), no ambiente externo devemos analisar a presença de oportunidades e ameaças.

Oliveira (1998) sustenta que no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

Para Sampaio (1999), o monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da empresa. Segundo ele, nenhuma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, etc. Portanto, estar atento às modificações do mercado é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma atividade empresarial.

Sendo assim, Sampaio (1999, p. 25) define a análise do ambiente como sendo

“... o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa a atingir seus objetivos”.

Então, de acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente, enquanto que ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Sampaio (1999) ensina que as oportunidades são situações externas que dão à empresa possibilidade de, mais facilmente, atingir os objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já as ameaças, por outro lado, são situações externas que colocam a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

Segundo Sampaio (1999), como atualmente as modificações do ambiente ocorrem com velocidades cada vez maiores, visualizar as mudanças e monitorar o ambiente de competição passa a ter um valor extraordinário como fatores decisivos do sucesso, sobrevivência ou fracasso. Portanto, a primeira preocupação e análise que a empresa deve fazer são em relação ao ambiente geral, ou macroambiente, aquele ambiente mais amplo composto por condições e fatores externos que influenciam a empresa e no qual ela tem pouco ou nenhum poder de influência. As principais variáveis desse ambiente geral são: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais demográficas e geográficas.

Contudo, salienta Sampaio (1999) que a análise do ambiente externo não diz respeito às variáveis que se encontram fora da empresa, mas sim das variáveis sobre as quais a empresa não tem controle.

Sampaio (1999) propõe que depois de identificadas, as oportunidades e ameaças sejam avaliadas de acordo com a seguinte escala: as ameaças devem ser pontuadas de 0 a 4, sendo que o quanto mais próximo de zero maior será a ameaça; as oportunidades devem ser pontuadas de 6 a 10, sendo que o quanto mais próximo de dez, maior será a oportunidade.

Para que a análise do ambiente externo possa se realizar de maneira mais clara, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem que se siga um roteiro composto de quatro etapas:

- a) a primeira etapa consta em definir o escopo do ambiente a ser analisado. Como referências: o negócio, a missão e os princípios, definidos nas etapas anteriores. O horizonte de análise pode ser de curto prazo (1 ano), médio prazo (5 anos) ou de longo prazo (10, 20 ou 30 anos);
- b) a segunda etapa trata de selecionar as informações relevantes: O que deve ser analisado no ambiente de uma empresa que atua no Negócio X, com uma Missão Y, com Princípios Z, dentro do horizonte W? Sugere-se a abordagem desenvolvida por Porter (1989), para descrever as cinco forças competitivas do mercado, que devem ser consideradas na análise do ambiente externo, conforme Figura 1;
- c) a terceira etapa consta em escolher o cenário de referência. Para se ter uma visão prospectiva dentro do horizonte definido, duas opções são possíveis para se utilizar cenários em planejamento, construir um cenário de referência específico para a empresa ou para o setor de sua atuação, ou utilizar os cenários disponíveis e chegar ao cenário de referência.
- d) a quarta etapa diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças no cenário de referência, ou seja, listar o que foi encontrado a partir da análise dos cenários, e, selecionar as relevantes para a empresa, utilizando a matriz apresentada na Figura 2.

Para utilizar a matriz, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) aconselham que se considere apenas as oportunidades e ameaças de elevado relacionamento com o Negócio, a Missão e os Princípios da empresa e, também, de elevado impacto em seu desempenho.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) ainda fazem duas observações quanto à análise do ambiente externo, a saber:

- a) ao listar as ameaças e oportunidades de uma empresa, pode ocorrer o que se denomina “faca de dois gumes”, isto é, uma oportunidade pode, dependendo da ótica, tornar-se uma ameaça ou vice-versa. Portanto, cabe a equipe analisar e registrar o que for mais importante como ameaça ou oportunidade ou em ambas as situações;
- b) as oportunidades encontradas no processo de análise, ainda não aplicáveis, podem ser monitoradas por um sistema de “*follow-up*”.

Segundo Porter (1989, p. 411), os cenários devem ser vistos como um importante instrumento de planejamento e “um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”.

		RELACIONAMENTO COM O NEGÓCIO, A MISSÃO E OS PRINCÍPIOS DA EMPRESA.	
		Reduzido	Elevado
IMPACTO NO DESEMPENHO DA EMPRESA	R E D U Z I D O		
	E L E V A D O		AMEAÇAS E OPORTUNIDADES RELEVANTES

Figura 2: Matriz para Seleção das Ameaças e Oportunidades

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 228)

Deste modo, com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis conseqüências da incerteza para a sua opção de estratégias.

Segundo Porter (1989), os cenários tradicionalmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos, ou seja, macrocenários. Como exemplo podemos citar a importância que o uso de cenários adquiriu depois que a crise do petróleo de 1973 ampliou certas formas de incerteza. A construção de cenários vem se concentrando na criação de visões alternativas do meio político e econômico nacional ou global, incluindo coisas como o índice de crescimento econômico, inflação, protecionismo, regulamentação, preços da energia e taxas de juros.

Porém, Porter (1989) sustenta também que os macrocenários, apesar da sua relevância, são demasiadamente gerais para que sejam suficientes no desenvolvimento de uma estratégia em uma indústria em particular. A construção de macrocenários exige a análise de um conjunto de fatores amplo e muito subjetivo.

2.5.5.2 Análise do Ambiente Interno

No ambiente interno de uma companhia devemos nos preocupar em analisar as

forças e fraquezas.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) dizem que forças são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho e, que fraquezas são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Contudo, cabe salientar que a análise do ambiente interno não deve ser vista como uma análise de variáveis que se encontram dentro da empresa, mas sim das variáveis sobre as quais a empresa tem controle.

Para Sampaio (1999), os pontos fortes devem ser vistos como características internas da empresa, tangíveis ou não, que forneçam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos.

Sob outra ótica, Las Casas (1999, p. 48) afirma que:

“... pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser uma capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia etc. Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade. Portanto, uma oportunidade criada em determinado mercado poderá ser aproveitada mais favoravelmente por alguma empresa que tenha vantagem sobre as outras”.

E completa dizendo que “por isso, nem sempre uma oportunidade poderá atrair todas as empresas do mercado”.

Sampaio (1999) explica que o conhecimento do ambiente interno da empresa, de suas potencialidades e limitações, é condição essencial para a elaboração do planejamento estratégico adequado.

Las Casas (1999, p. 67) também evidencia a importância da análise do ambiente interno, pois, segundo o mesmo, “a análise dos recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização”.

Deste modo, Las Casas (1999) comenta que a empresa pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores que interferem no desenvolvimento dos negócios, tais como estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros disponíveis, nível de tecnologia absorvida, entre outros. Portanto, através da comparação com a concorrência poderá se determinar quais são as forças ou fraquezas para aproveitar oportunidades ou estabelecer objetivos para

se defender de ameaças.

Porém, Sampaio (1999) adverte que a análise interna que, teoricamente, parece fácil é, na realidade, difícil, pois exige um julgamento próprio, ou seja, requer identificar e reconhecer seus limites e, muitas vezes, assumir seus próprios erros. Deste ponto de vista, a análise interna é o processo de identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa que afetam no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa a atingir seus objetivos.

Entretanto, Las Casas (1999) sustenta que a empresa não deve apenas se preocupar com a análise de suas forças e fraquezas, deve-se, também, analisar os pontos fortes e fracos da concorrência, ou seja, estabelecer uma análise competitiva para identificar onde há maiores chances de competir em relação aos principais concorrentes.

Las Casas (1999) recomenda a utilização da metodologia de análise das cinco forças competitivas proposta por Porter (1989), já comentada anteriormente e ilustrada pela Figura 1.

Sampaio (1999) propõe que as forças e fraquezas sejam avaliadas de acordo com a seguinte escala: as fraquezas devem ser pontuadas de 0 a 4, sendo que o quanto mais próximo de zero maior será a fraqueza, e, as forças devem ser pontuadas de 6 a 10, sendo que o quanto mais próximo de dez, maior será a força.

2.5.5.3 Pontos Críticos do Negócio

Sampaio (1999, p. 37) adverte que em determinados negócios ou ramos de atividade, existem algumas condições e requisitos que são indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa, o que denomina de “fatores críticos do negócio”.

Seguindo o raciocínio de Sampaio (1999), normalmente, os fatores críticos são em número reduzido e a sua ausência implicará grandes dificuldades para a empresa.

Sampaio (1999) cita em sua obra o exemplo dos postos de gasolina, nos quais a localização é um fator crítico desse negócio, visto que dificilmente os clientes estarão dispostos a procurar muito ou percorrer grandes distâncias pelo local de abastecimento.

Sampaio (1999) propõe que estes fatores críticos sejam listados em ordem decrescente de importância, de maneira semelhante às análises dos ambientes, avaliando-os em uma escala de zero a cinco, na qual a atribuição da nota zero significa a

total insatisfação da empresa com sua performance em relação ao fator e, a atribuição da nota cinco, de maneira inversa, demonstra a plena satisfação em relação a este fator crítico.

2.5.6 Definição dos Objetivos Organizacionais

Sampaio (1999, p. 41) explica que após a análise do ambiente (interno e externo), e antes de traçar as ações para a empresa, é necessário verificar onde a empresa quer chegar, verificar quais são suas metas, seus objetivos, e afirma:

“... Traçar objetivos para a empresa é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que queremos dar ao novo negócio. As direções e caminhos a serem tomados, ao longo das atividades, dependem diretamente dos objetivos a serem alcançados”.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão.

De acordo com Oliveira (1998), os objetivos estão relacionados com o resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, explica o mesmo, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

Para Sampaio (1999, p. 41-42),

“... Os objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa deve alcançar em um determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a empresa, como um senso básico de direção, como um direcionamento de esforços, como o futuro onde queremos chegar. As metas empresariais são as etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos, necessários para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados. Dessa forma, cada objetivo deve ser decomposto em um conjunto de metas”.

Pode-se, segundo Oliveira (1998), classificar os objetivos em duas modalidades: em objetivo geral, que é aquele que interessa a toda a empresa, e, em objetivo específico, de um setor da empresa. Nesta última situação, têm-se os denominados objetivos funcionais, de áreas específicas da empresa tais como recursos humanos, produção, marketing, entre outras.

Las Casas (1999) sustenta que os objetivos podem ser expressos tanto por números ou percentuais como por procedimentos. Deste modo, é importante dividir os objetivos em duas modalidades: quantitativos ou qualitativos. Las Casas (1999) defende

esta posição, em contraponto a outros autores que têm outros critérios para essa divisão, como objetivos primários ou secundários, objetivos funcionais, etc.. Pois, para uma empresa, não basta crescer ou vender mais, há necessidade de crescer ou vender mais com determinado nível de qualidade.

Para Las Casas (1999), objetivos quantitativos são todos os que expressam uma quantidade. Pode ser um valor em vendas, uma parcela de mercado, um aumento na quantidade de pontos de distribuição, entre outros. Desta forma seriam exemplos de objetivos quantitativos: aumentar as vendas em 10% e aumentar a fatia de mercado de 5% para 15%.

Las Casas (1999) completa que os objetivos qualitativos, por outro lado, são determinados para uma qualidade específica como melhorar a imagem da empresa, treinar os vendedores, etc.

Entretanto, Oliveira (1998, p. 174) acredita que:

“Uma empresa em si não pode ter objetivos, pois é uma pessoa jurídica, uma entidade sem vontade própria; o que normalmente se chamam objetivos da empresa são simplesmente uma média ponderada em relação ao poder dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Naturalmente, quanto maior o poder relativo de um indivíduo, mais ele influencia os objetivos da empresa”.

Portanto, segundo o ponto de vista de Oliveira (1998), a mudança de diretores ou até mesmo de presidente não provoca, geralmente, alterações nos objetivos aparentes da empresa. Isto pode ser considerado como consequência da estabilidade dos motivos dos executivos responsáveis pela empresa. Então, o objetivo da empresa não passa da composição dos objetivos de seus dirigentes e, deste modo, verifica-se que os objetivos da empresa refletem de forma ponderada as diferentes motivações de seus dirigentes.

Deste modo, Oliveira (1998) sustenta a importância da cooperação dos indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais, haja vista que estes indivíduos, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas que esperam sejam satisfeitas em troca do seu trabalho. Por conseguinte, o administrador deve se preocupar com a motivação dos recursos humanos, que é representada por um conjunto de energias e forças internas do próprio indivíduo e que o mantém permanentemente direcionado para resultados específicos e concretos, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados.

Logo, Oliveira (1998) adverte que o executivo deve estar ciente de que o funcionamento de uma empresa é assegurado quando as pessoas desempenham o seu papel de acordo com as prescrições para satisfazer ou exceder os padrões quantitativos e qualitativos de desempenho estabelecidos pelos objetivos e desafios empresariais.

Daí a importância dos objetivos para a organização. Segundo Richers, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 246):

“... objetivos são essenciais à sobrevivência da empresa. Eles asseguram um mínimo - por vezes um alto grau - de unidade de ação ao seu corpo administrativo. Ao discuti-los e reformulá-los, eles nos ajudam a melhor equacionar perguntas, como: Onde se situa a empresa hoje, e para onde vamos encaminhá-la no futuro? O que podemos esperar como resultados, ao agir desta ou daquela forma? O que deve representar a empresa atualmente, e dentro de um futuro previsível, para seus proprietários, seus públicos-alvo e para a sociedade a que pertence?”.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 245) sustentam a importância dos objetivos para a organização através de depoimentos de executivos, como se destaca na posição de Thomas J. Watson Jr., alto executivo da IBM:

"Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode frequentemente ser atribuída à questão de, até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal. Que faz ela para ajudar as pessoas a achar um denominador comum que as aproximem? Como as mantém direcionada em torno de um mesmo Objetivo?”.

Oliveira (1998) defende que se pode constatar a importância dos objetivos através da visualização de suas finalidades para a empresa:

- a) fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- b) dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- c) estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados;
- d) fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

2.5.6.1 Características dos Objetivos Organizacionais

Segundo Oliveira (1998), as principais características dos objetivos são:

- a) hierarquia: sempre que possível, os objetivos devem ser dispostos em escalas hierárquicas, demonstrando quais são secundários, bem como quais são determinados;

- b) quantitativos: sempre que possível devem ser expressos em termos quantitativos ou operacionais;
- c) realistas: os objetivos e desafios devem surgir de uma análise das oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos, bem como dos recursos da empresa e não de pensamentos e desejos de seus diferentes funcionários;
- d) consistentes: uma empresa pode estar buscando vários objetivos e classificá-los todos importantes de uma só vez, entretanto, devem ser consistentes;
- e) claros, entendidos e escritos: os objetivos permitem maior amplitude de controle, visto que a tarefa de chefia é simplificada e o planejamento estratégico é mais fácil de ser feito quando os objetivos são claros;
- f) comunicados: a finalidade e o conteúdo dos objetivos devem ser comunicados a todos os envolvidos na sua realização, de forma direta ou indireta;
- g) desmembrados em objetivos funcionais: é necessário desmembrá-los em objetivos funcionais ou metas por áreas, para que o atingimento destas parcelas constituam o todo;
- h) motivacionais: os objetivos devem propiciar uma situação de motivação para facilitar as ações a serem desenvolvidas pelos funcionários com vistas a obter o seu alcance;
- i) utilitários: os objetivos devem explicitar quem vai beneficiar-se quando forem alcançados;
- j) decisórios: os objetivos devem esclarecer as decisões básicas envolvidas em seu processo;
- k) operacionais: os objetivos devem visualizar os aspectos que devem ser realizados para o seu alcance.

Na visão de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), os objetivos têm que ter características específicas para que não percam sua validade, sendo: coerentes; viáveis, porém desafiantes; aprazados; mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente); claros, explícitos e concisos; conhecidos e acreditados por toda a empresa; em número reduzido, para evitar dispersão.

2.5.6.2 Estabelecimento dos Objetivos Organizacionais

Segundo Oliveira (1998), os objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça esses

anseios. Porém, para atingir os objetivos é preciso também que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.

Para Oliveira (1998), existem dois elementos chaves para o estabelecimento de quaisquer objetivos: o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos, e o conjunto de instrumentos que são compostos de recursos (financeiros, humanos, entre outros) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos estabelecidos.

Portanto, explica Oliveira (1998), a partir dessa dualidade, desejo / instrumento, os objetivos estratégicos podem ser considerados como posições exequíveis projetadas para a empresa como um todo, entendidas e aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis. E, uma empresa tanto pode desejar obter algo que ela atualmente não tem, como desejar manter algo que ela já tem. Assim, os objetivos podem ser de obtenção ou de manutenção.

Oliveira (1998) deixa claro que não se deve esquecer que os objetivos, de forma mais geral, são definidos pela Alta Administração da empresa, tendo por base as expectativas com relação às futuras condições do ambiente externo à empresa, as necessidades da empresa percebidas no momento da definição dos objetivos, assim como as restrições decorrentes das limitações dos recursos à disposição da administração da empresa.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), os seguintes temas tem sido os mais utilizados nos processos de planejamento, no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos: crescimento, rentabilidade, participação de mercado, produtividade e qualidade.

Segundo Drucker, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), as seguintes questões devem ser abordadas ao se definirem os objetivos de uma empresa: participação de mercado, inovação e ROI - retorno sobre investimento.

Oliveira (1998) lembra que os objetivos podem ser estabelecidos de quatro diferentes formas:

- a) determinística: o objetivo é identificado numa situação precisa, tal como: “aumentar as vendas em 5% até o final do ano”;

- b) probabilística: o objetivo é apresentado como uma situação provável de acontecer, tal como: “não ter mais de 2% dos produtos devolvidos por defeito”;
- c) qualitativa: o objetivo pode ser: “melhorar a imagem da empresa perante a comunidade”;
- d) logística: o objetivo trata do posicionamento da empresa e pode ser apresentado como: “adquirir o controle acionário da principal concorrente”.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) defendem a utilização de Indicadores de Desempenho durante o estabelecimento dos objetivos, que permitam a posterior avaliação dos resultados alcançados.

Durante o processo de estabelecimento dos objetivos, Hassemann, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 258), sugere cinco pontos para apoiar a redação dos mesmos, como segue:

- a) começar com um verbo de ação;
- b) especificar o resultado a ser alcançado;
- c) especificar a data limite para o resultado ser alcançado;
- d) ser o mais quantitativo possível, para permitir mensuração e posterior avaliação;
- e) especificar apenas “o que” e “quando” e não o “porque” e “como” que se referem às estratégias.

Além disso, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam que durante o processo sejam sempre realizadas “checagens de consistência” dos objetivos. Este controle sobre os objetivos tem por fim evitar que estes sejam frágeis e acabem colocando a empresa em situações difíceis. Portanto, a empresa deve questionar a consistência de cada objetivo perguntando se: está coerente com os demais objetivos? é viável? é desafiante? tem prazo definido? é mensurável? está claro para quem o ler? será acreditado por todos na empresa?

2.5.6.3 Temporalidade dos Objetivos Organizacionais

Oliveira (1998) chama a atenção em relação a equívocos cometidos por alguns executivos ao pensarem que os objetivos de uma organização, uma vez estabelecidos, e se as condições internas e externas da empresa não mudarem muito, serão válidos para

um longo período de tempo. Porém, o mesmo sustenta que se deve constatar que o velho objetivo repetido muitas vezes não terá nenhum impacto e não representará nenhum desafio, pelo simples fato de a empresa estar muito bem estruturada para a sua realização.

Oliveira (1998, p. 144) evidencia, através deste ponto de vista, que talvez esta possa ser a falha de muitas organizações religiosas, quando comenta:

“Objetivos do tipo canônicos, produzidos há muitos anos por brilhantes religiosos, simplesmente não inspiram os membros da organização atual, a não ser que já tenham passado pelo processo de descoberta dos objetivos e tenham posteriormente chegado às mesmas conclusões”.

Além disso, Oliveira (1998) diz que mesmo não ocorrendo alterações nas condições internas e externas da empresa, uma reavaliação sistemática de objetivos é aconselhável, visto que a manutenção do mesmo plano de ação durante longo período de tempo não provoca impacto favorável sobre a empresa, uma vez que seus objetivos passam a ser estáticos, o que pode redundar em conseqüências indesejáveis em termos de sua dinâmica de operação.

2.5.7 Elaboração das Estratégias

“Quando o estrategista erra, o soldado morre”.

(Lincoln, citado por Oliveira, 1998, p. 171)

Após a concretização das etapas anteriores do processo de planejamento estratégico, passa-se para a etapa que possui maior caráter prático e, cuja realização é de relevância para atingir o sucesso planejado: a elaboração das estratégias.

Andrews, citado por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 266), afirma que “uma estratégia bem articulada leva a empresa a se diferenciar dos concorrentes e a estabelecer uma vantagem competitiva”.

Da mesma maneira, Oliveira (1998) considera a formulação da estratégia um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Entretanto, segundo o posicionamento de Oliveira (1998), a essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência. Por conseguinte, pode-se aplicar a análise do modelo desenvolvido por Porter (1989), apresentado na Figura 1.

Referente a este processo de formulação de estratégias, Oliveira (1998, p. 176)

faz a seguinte afirmação:

“A formulação de uma estratégia deve necessariamente ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia para ser considerada viável deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do meio ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa. Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto, ou seja, se o objetivo é chegar a uma ilha e não se dispõe de nenhum barco, é preciso encontrar alternativas para que isso ocorra; alugando, comprando ou fretando um barco, navio, avião ou helicóptero, ou propondo-se a realizar trabalhos de limpeza no navio em troca da passagem ou ainda construindo uma jangada”.

Segundo a visão de Oliveira (1998), a melhor maneira de se formular uma estratégia eficaz é o administrador formular perguntas certas para o assunto em questão e, por conseguinte, ter respostas certas.

De outra forma, mais estruturada, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam a utilização de quatro recursos para apoiar a formulação das estratégias que são: contemplar as características principais; contemplar temas relevantes; fazer uso de instrumentos; realizar checagem da consistência.

2.5.7.1 Contemplar as Características Principais

Para apoiar na formulação das estratégias, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) contribuem com uma lista de características que eles consideram as principais. Estas características devem, entre outros fatores: se basear no resultado da análise do ambiente; criar vantagem competitiva; ser viáveis e compatíveis com os recursos; ser coerentes entre si; buscar o compromisso das pessoas envolvidas; ter o grau de risco limitado pela empresa; ser fundamentadas nos princípios da empresa; ser criativas e inovadoras.

2.5.7.2 Contemplar Temas Relevantes

Deve-se, segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), contemplar temas relevantes, mas, tendo sempre em mente as características principais das estratégias, e, também, procurar identificar os temas relevantes com o objetivo para o qual se está formulando as estratégias.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem uma lista de temas mais utilizados

pelas empresas para se formular estratégias, distribuídos por conjuntos: mercado, finanças, recursos humanos, produção e operação e, outros, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Temas mais Utilizados pelas Empresas para Formular Estratégias

Mercado
Segmentação, distribuição, diversificação, diferenciação, exportação, produto, propaganda, preço, imagem, agregação de serviço ao produto, barreiras de entrada/saída, qualidade, agilidade, parcerias, franquia, informatização, merchandising, posicionamento, embalagem, localização, marca, assistência técnica, serviço, força de venda, pesquisa de mercado, design, sinergia, relações públicas, telemarketing, garantia...
Finanças
Racionalização de custos, otimização de receitas, estoque, captação de recursos, parcerias, crédito...
Recursos Humanos
Estrutura, capacitação, profissionalização, sucessão, cultura, parcerias, motivação, qualidade, produtividade...
Produção e Operação
parcerias, terceirização, alianças, suprimento, franquia, sinergia....
Outros
qualidade, tecnologia, informatização, p&d, escala, automação....

Fonte: Adaptado de Pagnoncelli e Vasconcellos 1992, p. 269)

2.5.7.3 Uso de Instrumentos

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) sugerem que, após ter considerado as características das estratégias e ter identificado os temas relevantes para determinado objetivo, sejam utilizados os resultados da análise do ambiente, onde foram identificados as oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e fatores críticos do negócio, instrumentos que contribuem na formulação das estratégias, em três etapas como segue:

1ª Etapa: Combinar oportunidades e forças

Nesta etapa cruzam-se as oportunidades relevantes com as forças da empresa que produzam forte impacto nos objetivos. Para facilitar, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam a utilização da matriz exposta na Figura 3.

F O R Ç A S	I M P A C T O	Elevado		Estratégias relevantes para aproveitar oportunidades
		Reduzido		
			Reduzido	Elevado
			IMPACTO	
			OPORTUNIDADES	

Figura 3: Oportunidades versus Forças
 Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 274)

2ª Etapa: Combinar ameaças e forças

Nesta etapa cruzam-se as ameaças relevantes com as forças da empresa que produzam forte impacto nos objetivos. Para facilitar, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam a utilização da matriz exposta na Figura 4.

F O R Ç A S	I M P A C T O	Elevado		Estratégias relevantes para reduzir o impacto das ameaças
		Reduzido		
			Reduzido	Elevado
			IMPACTO	
			AMEAÇAS	

Figura 4: Ameaças versus Forças
 Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 275)

3ª Etapa: Combinar forças e fraquezas

Nesta etapa cruzam-se as forças e fraquezas da empresa que produzam forte impacto nos objetivos. Para facilitar, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam a utilização da matriz exposta na Figura 5.

F O R Ç A S	I M P A C T O	Elevado		Estratégias relevantes para reduzir o impacto das fraquezas
		Reduzido		
			Reduzido	Elevado
			IMPACTO	
			FRAQUEZAS	

Figura 5: Forças versus Fraquezas
Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 276)

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) enfatizam a importância da concentração em poucas estratégias de forte impacto, resultante dos cruzamentos das três etapas, para cada objetivo, evitando dispersão de esforços e recursos.

2.5.7.4 Checagem da Consistência

Após a formulação das estratégias e, antes de implementá-las, torna-se prudente checar sua consistência. Desta forma, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam que para cada estratégia deve-se responder as doze perguntas, como segue:

- a) esta estratégia está clara para todos que a lerem?
- b) esta estratégia é viável?
- c) esta estratégia é compatível com os recursos atuais e potenciais?
- d) esta estratégia cria vantagem competitiva?
- e) esta estratégia aproveita oportunidades e minimiza ameaças?
- f) esta estratégia potencializa as forças e neutraliza as fraquezas?
- g) esta estratégia está circunscrita ao risco definido pela Diretoria?
- h) esta estratégia respeita e reforça os Princípios da empresa?

- i) esta estratégia respeita a responsabilidade social da empresa?
- j) esta estratégia pode promover o compromisso das pessoas envolvidas?
- k) esta estratégia é criativa e inovadora?
- l) esta estratégia é coerente com as demais?

Caso a estratégia seja capaz de responder positivamente todas as perguntas, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) afirmam que a mesma terá grande chance de levar a empresa a atingir o objetivo ao qual se refere, e ainda fazem duas observações importantes quanto à formulação de estratégias:

- a) uma estratégia pode ser polivalente e, desta forma, servir para mais de um objetivo;
- b) algumas estratégias, por sua alta relevância para a empresa, merecem um tratamento especial. Para tanto, os autores sugerem a implantação através de um Projeto Estratégico, ou seja, desenvolvido através de uma estrutura específica.

2.6 QUESTIONANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Bain & Company (2002), o Planejamento Estratégico ainda é a ferramenta de gerenciamento mais utilizada no mundo e também no Brasil. Mas há possibilidades, levantadas pelo cruzamento de resultados de suas pesquisas, de que os executivos brasileiros encontrem dificuldades específicas na implementação das ferramentas de gerenciamento, quaisquer que sejam.

O Planejamento Estratégico tem uma estrutura definida, o que permite a sua replicação, mas, não define claramente o sistema de comunicação e envolvimento entre os participantes do processo, o que possibilita um entendimento diferente entre os participantes do processo e dificulta tanto implementação como a operacionalização do sistema no longo prazo.

No próximo capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica do *Balanced Scorecard* com o qual pretende-se obter, a partir da composição com o Planejamento Estratégico, dentre outras características, uma melhoria na operacionalização do sistema e, também, subsídios para a formulação de uma estrutura que propicie maiores facilidades na implementação desta ferramenta de gerenciamento, o Planejamento Balanceado, relativo às dificuldades encontradas atualmente na implementação do Planejamento Estratégico.

3 - *BALANCED SCORECARD - BSC*

Este capítulo apresenta, a partir das estruturas apresentadas principalmente por Kaplan e Norton (1997), Campos (1998) e por FCAV (2000), uma revisão bibliográfica do *Balanced Scorecard* e contempla, também, algumas metodologias de elaboração e implementação do *BSC*, a partir de métodos apresentados por Soares (2001).

3.1 GENERALIDADES

Pires e Carpinetti (2000) comentam que o processo de globalização que se consolidou nos últimos anos, tem trazido uma série de novos desafios para as empresas.

Estes desafios passam pela transformação dos sistemas de indicadores, que historicamente tinham natureza financeira, conforme salientado por Kaplan e Norton (1997), para sistemas que contemplem, também, os ativos intangíveis e intelectuais, que sustentam o crescimento futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão empresarial baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu, conforme Kaplan e Norton (1997), dentro do grupo de estudos intitulado, “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, ou seja, Medindo a Performance nas Organizações do Futuro, formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o *BSC* acrescenta às medidas financeiras outras medidas não financeiras que procuram impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997, p. 19) complementam dizendo que:

“O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis. Ou seja, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de medidas aleatórias, elas devem estar coerentes com as estratégias da empresa de forma a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de garantir o seu alcance.

Campos (1998, p. 59-60) se refere ao *BSC*, da seguinte maneira:

“O Cenário Balanceado permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes, onde as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento”.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos derivam da visão e da estratégia da empresa. Estes objetivos focalizam a empresa sob as perspectivas, financeira, do cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento, formando assim, a estrutura do *Balanced Scorecard* (veja Figura 6). Para estes objetivos são definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas às iniciativas, de forma que, se executadas estas iniciativas, presume-se o atingimento das metas e, assim, os objetivos de longo prazo da empresa.

Através do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) afirmam que se pode avaliar até que ponto as unidades de negócio de uma empresa geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho futuro.

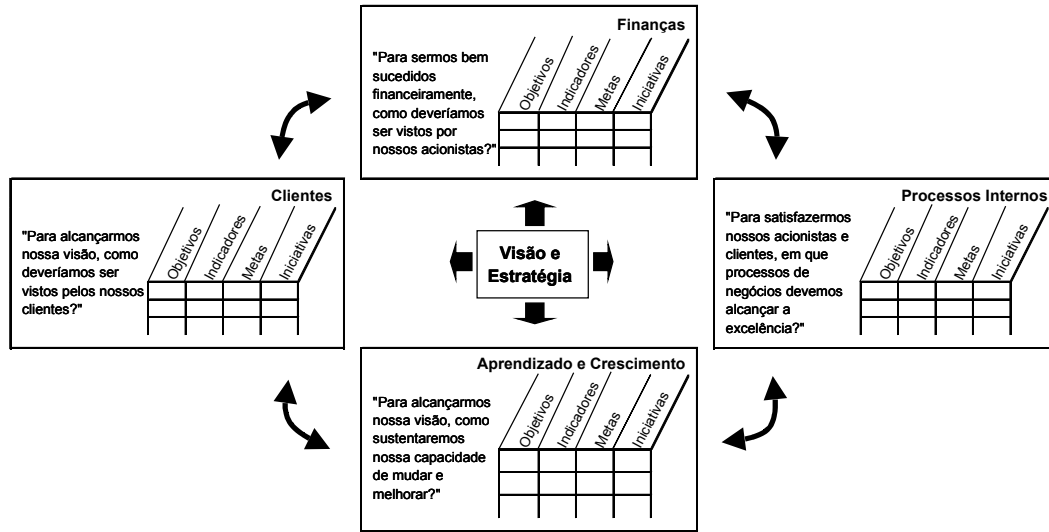


Figura 6: Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Segundo o IBQN (2002),

“O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização”.

“O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que fornece um modelo para estruturar e implementar a Gestão de Desempenho em todos os níveis da organização, integrando objetivos, iniciativas e medições com a estratégia empresarial, através de quatro perspectivas básicas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Pessoas”.

Para o IBQN (2002), essas perspectivas possibilitam o equilíbrio e a integração entre os objetivos de longo e curto prazos, entre os resultados e seus vetores de desempenho, e, aborda também, a sistemática de medições objetivas e subjetivas.

Ribeiro (2002) comenta que, “quando integradas estas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio”.

Faz-se, na seqüência, uma apresentação detalhada das quatro perspectivas básicas que integram o *Balanced Scorecard*.

3.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

De acordo com Soares (2001), as medidas incorporadas no *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas aos objetivos financeiros. Metas como qualidade,

satisfação do cliente e funcionários motivados, podem melhorar o desenvolvimento da empresa, mas, não devem ser consideradas uns fins em si mesmas. Sem visar um desempenho financeiro futuro, as empresas acabam se desiludindo com a falta de recompensas tangíveis.

De acordo com Edvinsson e Malone, citado por Soares (2001, p. 21-22):

“Uma tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Além disso, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também se traduzir como receitas mais elevadas, custos fixos menores e lucros maiores...”.

Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *scorecard*. Neste sentido o IBQN (2002) afirma:

“Sob esta perspectiva é avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que satisfaçam seus acionistas e garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir destes indicadores de desempenho a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros, alinhados com a sua estratégia empresarial, e que servirão como balizadores para os objetivos e medições das outras três perspectivas”.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que de acordo com a fase do ciclo de vida em que se encontra uma empresa, os objetivos financeiros podem ser diferentes. Assim, se identificam na seqüência algumas características dos objetivos financeiros, dentro de apenas três fases do ciclo de vida das empresas, para simplificar:

- a) crescimento – uma empresa em crescimento encontra-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Possui produtos e serviços com grande potencial de crescimento, mas pode precisar investir recursos consideráveis em itens diversos, tais como infra-estrutura e relacionamento com clientes. Pode trabalhar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno sobre o capital empregado.
- b) sustentação – as empresas na fase de sustentação podem ainda captar volume considerável de recursos para investimentos e reinvestimentos, para aumentar capacidade, ou, aliviar estrangulamentos, podendo, assim, manter sua participação no mercado ou até aumentá-la um pouco a cada ano. Para estas empresas, Kaplan e Norton (1997) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, tais como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros, e, retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado, para empresas de capital próprio.

- c) colheita – nesta fase, a empresa espera colher os frutos dos investimentos feitos nas outras duas fases. As empresas não justificam mais investimentos para aumentar ou gerar capacidade, elas justificam apenas investimentos suficientes para manter equipamentos e capacidade já instalados. Os objetivos desta fase, segundo Campos (1998, p. 85), devem ser relacionados aos: “... objetivos operacionais de fluxo de caixa e de redução do capital, limitando os investimentos a projetos específicos com rápido retorno e aos exigidos para a manutenção dos equipamentos e capacidades atuais”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, a empresa deve definir qual a estratégia financeira da empresa, e devido às mudanças constantes do mercado e da própria empresa, reavaliar periodicamente estas estratégias. Existem três temas financeiros que norteiam as estratégias financeiras de crescimento, sustentação e colheita:

- a) crescimento e *mix* de receita;
- b) redução de custos / melhoria da produtividade;
- c) utilização dos ativos / estratégia de investimentos.

No Quadro 3, pode-se visualizar, na concepção de Kaplan e Norton (1997), a escolha dos vetores dos objetivos financeiros, a partir do cruzamento dos temas financeiros citados acima, com as três estratégias selecionadas para análise: crescimento, sustentação e colheita.

Ribeiro (2002) diz que a perspectiva financeira compreende indicadores tais como: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos e estratégia de investimentos.

Como medições típicas, o IBQN (2002) aponta: faturamento, retorno do investimento e margem de lucro.

O IBQN (2002) também considera que os indicadores financeiros são um importante resumo do desempenho empresarial para o *Balanced Scorecard*, mas enfatiza um conjunto mais geral e integrado de medições que ligam o desempenho relativo aos clientes, processos e pessoas, ao sucesso de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997, p. 65) completam dizendo que, “no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do scorecard deverão estar associadas à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira”.

Quadro 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatias de clientes e contas alvo Percentual de receitas gerados por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos Vendas cruzadas	Custos versus custos dos concorrentes Despesas indiretas (percentual de vendas) Taxa de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) 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 (1997, p. 55)

3.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Segundo o IBQN (2002), nesta perspectiva, o desempenho da organização é avaliado com base na capacidade de construir um relacionamento duradouro e rentável com seus clientes.

Kaplan e Norton (1997, p. 67) afirmam que “... esses segmentos (segmentos de mercado nos quais as empresas desejam competir), representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa”.

Fazendo alusão à implementação do *BSC*, o IBQN (2002) diz que na perspectiva dos clientes serão identificados os clientes da empresa e os segmentos de mercado em que esta irá competir e, definirá seus objetivos e formas de medir o desempenho.

O IBQN (2002) afirma que nesta perspectiva deve-se refletir sobre a competitividade dos produtos e serviços da empresa, e, também, sobre a segmentação e avaliação da rentabilidade de seus clientes.

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado.

Para Ribeiro (2002), a perspectiva dos clientes permite, caso seja esta a estratégia da empresa, direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e, conseqüente satisfação dos seus clientes.

Conforme Campos (1998, p. 87):

“Nesta perspectiva do cenário a empresa identifica os segmentos de mercado e de clientes onde vai competir. Estes segmentos representam a origem das receitas previstas nos objetivos financeiros da organização. A perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitem à empresa desenvolver soluções de valor para os seus clientes”.

3.3.1 Segmentação de Mercado

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a empresa deve, através de uma pesquisa de mercado, identificar claramente os diversos segmentos de mercado ou clientes, existentes e potenciais, e suas preferências, assim como, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

Baseado no resultado da pesquisa, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a empresa pode definir em qual o segmento que pretende atuar.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) ainda comentam:

“Alguns executivos são contra a escolha de segmentos específicos de clientes por nunca terem conhecido um cliente de quem não gostassem e por sua intenção de satisfazer às preferências de todos os clientes. Mas essa abordagem corre o risco de não atender a ninguém”.

A empresa deve definir, segundo Kaplan e Norton (1997), quais os objetivos e indicadores relacionados aos clientes, para cada um dos segmentos que pretende atuar. Existem, segundo os autores, dois grupos de medidas que as empresas normalmente adotam: medidas essenciais e as propostas de valor.

3.3.2 Medidas Essenciais

Kaplan e Norton (1997) apontam um grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, que se pode considerar como comuns à maioria das empresas, que incluem indicadores como: participação de mercado e de conta, e, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

Campos (1998, p. 89) afirma que “uma alta avaliação da satisfação dos clientes nem sempre corresponde a um nível alto de lealdade e de retenção dos clientes ou de lucratividade da empresa”.

Jones e Sasser, citado por Campos (1998, p. 89-90), dizem que “só quando os clientes classificam a sua experiência de compra como totalmente satisfatória é que uma companhia pode esperar que um cliente volte a comprar o seu produto”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), para garantir a maior lucratividade da empresa, os clientes lucrativos que pertencem ao segmento-alvo, devem ser retidos, enquanto que se eles não fizerem parte do segmento alvo, devem ser monitorados, para não se tornarem não lucrativos.

Pode-se apreciar com detalhes estas deduções de Kaplan e Norton (1997), no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4: Segmentos-alvo e Lucratividade dos Clientes

CLIENTES	Lucrativo	Não lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento não específico	Monitoração	Eliminação

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 77)

Kaplan e Norton (1997) continuam, dizendo que quando um cliente é não lucrativo e faz parte do segmento alvo, ele deve ser transformado em lucrativo (isto ocorre com frequência quando o produto está na fase de crescimento), porém, se ele não fizer parte do segmento alvo, deve ser eliminado.

3.3.3 Proposta de Valor

Para Kaplan e Norton (1997), as propostas de valor contêm os vetores de desempenho, ou seja, os diferenciadores que as empresas irão adotar para buscar altos níveis de retenção, captação, satisfação dos clientes e, conseqüentemente, concorrer a uma maior participação no mercado.

Kaplan e Norton (1997) comentam que os executivos devem identificar os atributos valorizados pelos clientes-chave, escolher a proposta de valor que será adotada (ver Figura 7), e, definir quais os objetivos e as medidas para cada uma das propostas de valor, que, se atendidas, permitirão a retenção e ampliação dos negócios com aqueles clientes-chave.

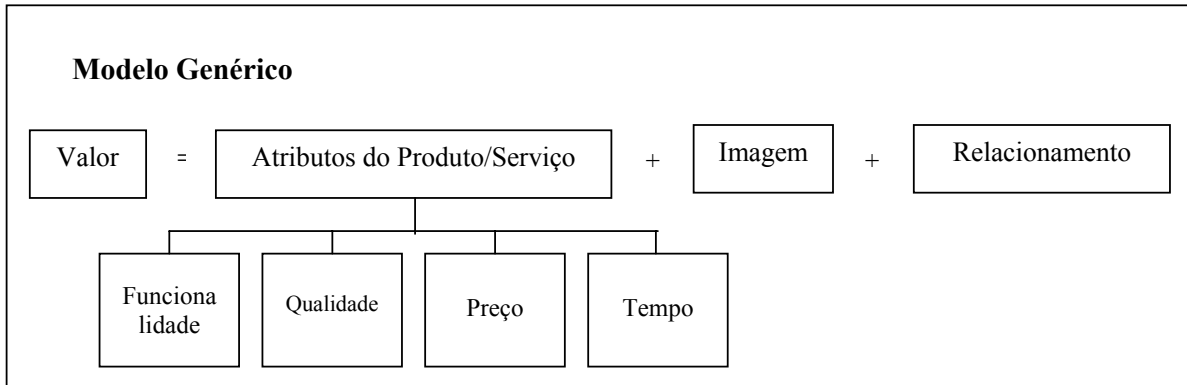


Figura 7: Modelo Genérico de Proposta de Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 79)

Estes atributos são divididos por Kaplan e Norton (1997) em três categorias: atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e, imagem e reputação.

Os atributos dos produtos/serviços referem-se à funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade, e para este atributo, pode-se ter objetivos como preço, modernidade, qualidade, pontualidade, funcionalidade, entre outros.

Quanto ao atributo de relacionamento com clientes, refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra.

Kaplan e Norton (1997) exemplificam casos onde as empresas estão indo além dos fatores tangíveis, com um relacionamento de parceria com seus clientes. Através de sistemas de informação, estão facilitando as atividades de compra, sendo que muitas já possuem funcionários que trabalham dentro das empresas de seus clientes para garantir que os pedidos e entregas sejam *just-in-time*.

O atributo de imagem e reputação refere-se a fatores intangíveis que atraem um cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 80), “através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar fidelidade dos clientes muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços”.

O objetivo neste atributo é definir qual a imagem que sua empresa quer passar para o cliente, ou seja, como ela quer ser vista pelo seu cliente.

Ribeiro (2002) contribui dizendo que a perspectiva dos clientes compreende indicadores tais como: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.

Como medições típicas para esta perspectiva, o IBQN (2002) aponta: satisfação e fidelidade dos clientes, participação no mercado e reclamações.

3.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos procura, segundo Kaplan e Norton (1997), identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos que a empresa deve alcançar a excelência.

Para o IBQN (2002), a satisfação dos clientes é alcançada através das atividades operacionais da organização. Os objetivos e medições desta perspectiva enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes.

No entender do IBQN (2002):

“A abordagem do *Balanced Scorecard* oferece os meios para olhar a organização como uma cadeia de processos integrados, e não um conjunto de departamentos isolados. Esta abordagem oferece excelentes oportunidades para a inovação de métodos e melhoria da qualidade, agilidade, produtividade e custos”.

Ribeiro (2002) diz que esta perspectiva interage com as demais perspectivas, devendo, a performance dos processos-chave do negócio, estar em análise e intervenção constantes. E afirma que “a melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro”.

Para Campos (1998, p. 91):

“Usualmente as medidas de avaliação do desempenho enfocam os sistemas atuais e procuram identificar oportunidades de melhoria dos procedimentos existentes. No desenvolvimento do Cenário Balanceado (interpretação adotada por Campos, 1998, para o *Balanced Scorecard*), a preocupação dos gerentes deve ser orientada para avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da organização”.

O diferencial do *Balanced Scorecard* em relação aos sistemas de medidas de desempenho da maioria das empresas, afirmam Kaplan e Norton (1997), é que as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos para o sucesso estratégico da empresa.

Para que isto aconteça muitas vezes é necessário criar processos novos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 99):

“No *Balanced Scorecard*, 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 nos quais a empresa deverá buscar a excelência”.

Para Kaplan e Norton (1997), a cadeia de valores dos processos internos de uma empresa (ver exemplo da uma cadeia genérica de valores na Figura 8), é formada por três processos principais: inovação, operações e serviços pós-vendas.

3.4.1 Processo de Inovação

Conforme Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação é especialmente importante para as empresas com longos ciclos de projeto e desenvolvimento, tais como a indústria farmacêutica e de equipamentos eletrônicos de alta tecnologia.

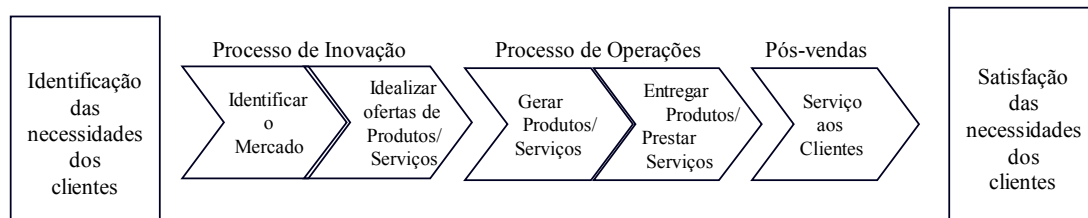


Figura 8: Modelo Genérico de uma Cadeia de Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102)

Os sistemas de indicadores de desempenho estão dando atualmente, segundo

Kaplan e Norton (1997), muita ênfase à eficiência do processo operacional, sem dar a importância devida aos processos de pesquisa e desenvolvimento.

Esta visão, de acordo com Kaplan e Norton (1997), não permite à empresa grandes reduções de custos, uma vez que a maioria dos custos dos produtos ou serviços é determinada durante as fases de pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, as maiores oportunidades de redução ocorrem nestas fases, ao passo que se tornam limitadas durante a fase operacional.

O processo de inovação é considerado por Kaplan e Norton (1997) como a “onda longa” de criação de valor, onde primeiro se realizam pesquisas de mercado para identificar o tamanho do mercado, preferências dos clientes e faixas de preços para os produtos/serviços e, depois, são projetados e desenvolvidos novos produtos/serviços que a empresa pode fornecer.

3.4.2 Processo de Operações

Kaplan e Norton (1997) consideram o processo de operações como a “onda curta” de criação de valor nas empresas.

Campos (1998, p. 92) comenta que o processo de operações tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço, e afirma que “o processo busca a eficácia, consistência e rapidez da entrega do produto ou serviço em condições totalmente satisfatórias para o cliente”.

Campos (1998) diz que tradicionalmente os processos de operações são controlados e monitorados através de medidas financeiras, tais como orçamento, custos-padrão e análise das variáveis. Mas, salienta que se deve adotar sistemas que permitam o uso de medidas críticas de desempenho dos negócios.

Kaplan e Norton (1997) dizem que as medidas do processo de operações são normalmente referentes a tempo, qualidade e custo. Mas alertam, que além destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

3.4.3 Serviços Pós-vendas

Campos (1998) comenta que os serviços pós-vendas são a fase final dos

processos internos. E, que os serviços pós-vendas incluem atividades de garantia, tratamento de defeitos, reclamações, devoluções ou reparos, e os processos de registro fiscal, de pagamentos ou cobranças e administração de cartões de crédito, entre outros.

Kaplan e Norton (1997) contribuem com o tema apresentando alguns exemplos de medidas para o serviço pós-venda: tempo de ciclo - desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema, custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda), percentual de clientes atendidos com uma única visita de serviço e prazo de pagamento do cliente.

Ribeiro (2002) aponta alguns indicadores passíveis de monitoração para os principais processos da perspectiva dos processos internos, a saber: para o processo de inovação: desenvolvimento de novos produtos e processos; para o processo de operações: produção, distribuição e vendas; e, para o processo de serviços pós-vendas: assistência técnica e atendimento a solicitações de clientes.

Como medições típicas para a perspectiva dos processos internos, o IBQN (2002) indica: qualidade, produtividade, tempo de ciclo, pontualidade, segurança e qualidade ambiental.

3.5 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

De acordo com Francischini (2002, p. 1-2) “a perspectiva do aprendizado e crescimento desenvolve objetivos e medidas que identificam a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento, melhoria e aprendizado organizacional a longo prazo....”.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Edvinsson e Malone (1998), procura identificar a infra-estrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do *Balanced Scorecard* e, assim, gerar o crescimento e a melhoria desejada, bem como, a capacidade da empresa em renovar-se.

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

É importante salientar que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), quando os

executivos são avaliados somente baseados em indicadores financeiros de curto prazo, eles têm dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, assim como, em sistemas e processos organizacionais, devido ao fato desses investimentos serem tratados como despesas pelo sistema contábil vigente.

Segundo Ribeiro (2002), a perspectiva do aprendizado e crescimento direciona a sua atenção para as pessoas e para as infraestruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. E, completa, que os investimentos a realizar nesta perspectiva são um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações no longo prazo.

Esta perspectiva mostra a necessidade de se investir em pessoas, sistemas e procedimentos. Kaplan e Norton (1997) chamam a atenção das empresas para a necessidade de investimentos em infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – caso queiram atingir metas arrojadas de crescimento financeiro no futuro.

Através de suas experiências com o *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) elegeram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- a) capacidades dos funcionários;
- b) capacidades dos sistemas de informação;
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

3.5.1 Capacidades dos Funcionários

Para o IBQN (2002):

“As expectativas dos clientes estão em constante mudança e as organizações são pressionadas a fazer melhorias contínuas. O sucesso em vencer este desafio está fortemente calcado na habilidade das pessoas em aprender e inovar, tanto individual quanto coletivamente. Sob esta perspectiva é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços. Para as empresas se manterem competitivas, elas estão sendo obrigadas a melhorarem continuamente. Normalmente as idéias que permitem esta melhoria contínua são geradas pelos funcionários, que se encontram mais próximos dos clientes e processos da empresa”.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 113), uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido, fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

Kaplan e Norton (1997) verificaram que a maioria das empresas traçam objetivos comuns para os funcionários a partir de uma base comum de medidas essenciais que são: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários.

3.5.1.1 Satisfação dos Funcionários

Manter funcionários satisfeitos é uma forma de garantir o aumento da produtividade e qualidade dos serviços aos clientes. Campos (1998) afirma que, para reconhecer o nível de satisfação e a moral dos colaboradores, deve-se avaliar o grau de satisfação em relação ao envolvimento nas decisões, reconhecimento do seu trabalho, acesso às informações necessárias, encorajamento para ser criativo e usar iniciativa própria, nível de suporte recebido de grupos de apoio e, grau de satisfação com a organização.

Kaplan e Norton (1997) apontam uma medida para a satisfação dos funcionários que pode ser incorporada ao *BSC*, o índice de satisfação dos funcionários, obtido através de pesquisas periódicas.

3.5.1.2 Retenção dos Funcionários

Campos (1998) diz que os valores e a cultura da organização, bem como, o conhecimento dos processos e a sensibilidade para a necessidade dos clientes, são possibilitados através da retenção dos funcionários.

Kaplan e Norton (1997) comentam que o objetivo é reter aqueles funcionários que são importantes e de interesse da empresa, e citam, como medida para a retenção dos funcionários, o percentual de rotatividade de pessoas-chave.

3.5.1.3 Produtividade dos Funcionários

Para Kaplan e Norton (1997, p. 136) “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos”.

Uma medida apontada por Kaplan e Norton (1997), para a produtividade dos

funcionários pode ser a receita por funcionário ou valor agregado por funcionário.

Caso a estrutura da organização sofra alterações consideráveis (como o *downsizing*, que é uma redução considerável de pessoal), Campos (1998), não recomenda o uso deste indicador.

3.5.2 Capacidades dos Sistemas de Informação

CAMPOS (1998 p. 97) afirma:

“Para que os colaboradores sejam efetivos, no ambiente altamente competitivo de hoje, é necessário que tenham acesso à informação atualizada, oportuna e completa do ponto de vista dos clientes, dos processos internos e das conseqüências financeiras de suas decisões”.

Campos (1998) também comenta que, ao efetuar uma venda, se o funcionário tiver todas as informações sobre o cliente, segmento que atua, lucratividade e etc., poderá além de satisfazer melhor as necessidades do cliente, tentar satisfazer as suas necessidades emergentes.

Um sistema de *feedback* também é importante, para dar suporte gerencial e sinalizar se os objetivos e metas da empresa estão sendo atingidos. Por isso, Kaplan e Norton (1997, p. 141), dizem que:

“Os funcionários do setor de operações da empresa necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com este *feedback* pode-se esperar que sustentem programas de melhoria ...”.

Kaplan e Norton (1997) citam algumas medidas que podem ser utilizadas para medir a capacidade dos sistemas de informações da empresa:

- a) percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo;
- b) percentual de funcionários que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a este cliente.

3.5.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Conforme Campos (1998, p. 98) afirmam que “os colaboradores precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da empresa. Para isso precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações”.

Kaplan e Norton (1997) dizem que o clima organizacional deve estar focalizado para a motivação e iniciativa dos funcionários e, apontam algumas sugestões de medidas, tais como:

- a) medidas de sugestões apresentadas e implementadas (número de sugestões bem-sucedidas por funcionários, benefícios e melhorias obtidos com as sugestões implementadas e mudança na estrutura de recompensa por sugestões implementadas);
- b) medidas de melhoria (medida de meia-vida - período de tempo necessário para que o desempenho de um processo melhore 50%, número de sugestões implementadas com sucesso e taxa de melhorias efetivas nos processos críticos);
- c) medidas de alinhamento individual e organizacional (percentual de funcionários com metas pessoais alinhadas às estratégias da empresa, percentual de funcionários que alcançaram suas metas pessoais, percentual de unidades de negócio que concluíram com sucesso o processo de alinhamento e percentual de funcionários que reconhecem e compreendem a visão da empresa). Kaplan e Norton (1997), ainda comentam que o alinhamento determina se os objetivos individuais estão voltados para os objetivos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em empresas, as mais diversas. E, também, não tiveram caso que utilizasse menos de quatro perspectivas. Mas, não descartam, em função das circunstâncias do setor ou, da estratégia da unidade de negócios, que se utilize uma ou mais perspectivas extras.

Medidas relacionadas a meio ambiente, comunidade ou fornecedores, podem ser incluídas nas perspectivas do *Balanced Scorecard* ou formar novas perspectivas se forem vitais para a estratégia da empresa. Mas, Kaplan e Norton (1997) dizem que se deve atentar ao fato de que não devem ser acrescentadas ao *scorecard* medidas isoladas que os executivos devem manter “sob controle”. As medidas que irão compor cada perspectiva do *Balanced Scorecard* devem estar integradas numa relação de causa e efeito, como será apresentado na seqüência.

3.6 INTEGRAÇÃO DAS MEDIDAS DO BSC À ESTRATÉGIA

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o que torna o *Balanced Scorecard* bem sucedido não é a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das

quatro perspectivas apresentadas acima, mas a integração destas com os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos.

Esses mecanismos têm que contemplar, segundo Kaplan e Norton (1997), uma comunicação suficientemente adequada para que concentre a atenção de todos os colaboradores da organização nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações na realização das metas estratégicas.

Kaplan e Norton (1997, p. 154) completam dizendo que “... portanto, um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras”.

O *Balanced Scorecard* deve, conforme Kaplan e Norton (1997), contar a história da estratégia da empresa através das várias relações de causa-e-efeito que integram as medidas de resultado com os vetores de desempenho. E, também, descrever a visão de futuro da empresa e comunicá-la a todos os colaboradores, criar um modelo holístico da estratégia de forma a mostrar como cada um na organização pode contribuir para o sucesso comum e, dar foco aos esforços de mudança, para aumentar a probabilidade de sucesso.

Kaplan e Norton (1997) definem três princípios que permitem a integração do *BSC* à estratégia de uma empresa: relações de causa-e-efeito, medidas de resultado e vetores de desempenho, e, a relação destes com os fatores financeiros, como se descreve com mais detalhes a seguir.

3.6.1 Relações de Causa-e-efeito

Toda a medida do *Balanced Scorecard* deve estar, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 155-156), integrada em uma cadeia de relações de causa-e-efeito que comunica a estratégia da empresa às unidades de negócio. E dizem:

“O sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa-e-efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados”.

Para o IBQN (2002), a integração entre as quatro perspectivas propicia as relações de causa-e-efeito entre os diversos objetivos, permitindo, por exemplo, avaliar

o impacto dos investimentos na melhoria de processos sobre a satisfação dos clientes e os resultados do negócio.

3.6.2 Medidas de Resultados e Vetores de Desempenho

As medidas de resultado são, para Kaplan e Norton (1997), indicadores de ocorrência, que indicam os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejados, e os vetores de desempenho são indicadores de tendência, responsáveis por comunicar como os resultados devem ser alcançados. Estes, os vetores de desempenho, sinalizam antecipadamente se a implementação da estratégia está sendo bem sucedida.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação equilibrada de medidas de resultados (indicadores de ocorrências), e, impulsionadores ou vetores de desempenho (indicadores de tendência), ajustados à estratégia da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 173),

“... As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam ambigüidade em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações disfuncionais no curto prazo. As medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto nem longo prazo para a unidade de negócios”.

Francischini (2002, p. 2) afirma que,

“Indicadores de tendência (*leading indicators*) ou vetores de desempenho comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados. Geralmente são específicos para cada unidade que possua uma estratégia diferenciada, dado que estes indicadores são reflexos diretos da mesma. Pode-se dizer, portanto, que os indicadores de tendência servem para indicar os “meios” pelos quais se chegará aos resultados”.

O próprio Francischini (2002, p. 2) faz o contraponto, dizendo que, indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) ou medidas de resultados... servem para indicar consequência de ações.

3.6.3 Relações com Fatores Financeiros

Francischini (2002, p. 2) diz que todos os indicadores são relacionados, de alguma forma, uns com os outros. E ilustra os princípios do *BSC* com um exemplo:

“..., um indicador de melhoria de eficiência no uso de materiais influencia um indicador de redução de custos operacionais, que por sua vez tem impacto em um indicador financeiro do tipo retorno sobre investimento”.

Kaplan e Norton (1997) comentam que muitos executivos não vinculam os programas de melhorias de suas empresas a resultados que influenciam diretamente os clientes e/ou geram desempenho financeiro futuro. Assim, com a falta de recompensas tangíveis, estas empresas se desiludem com seus programas de qualidade total, redução de tempo, reengenharia, entre outros.

3.7 O BSC COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Campos (1998, p. 105), muitas empresas descobriram que o *BSC* abre novos horizontes para a gerência estratégica. E comenta:

“... As empresas criativas usam o Cenário Balanceado como um sistema de gerência estratégica, uma vez que o método introduz uma nova forma de abordar e chamar a atenção dos gerentes para os quatro aspectos mais importantes que, separada ou complementarmente, contribuem para conectar os objetivos estratégicos a longo prazo aos resultados e ações a curto prazo”.

Campos (1998) enfatiza, o *BSC* soluciona uma séria deficiência dos sistemas gerenciais tradicionais que é a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo, e propõe uma divisão em quatro processos, para executar o gerenciamento da estratégia:

- a) esclarecer e redefinir (traduzir) a visão e a estratégia;
- b) comunicar a estratégia e integrar objetivos;
- c) planejar o negócio;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

3.7.1 Esclarecer e Redefinir (traduzir) a Visão e a Estratégia

Conforme Campos (1998), deve existir um consenso acerca da visão e da missão estratégica da organização e, sempre que o enfoque desta se expanda ou ocorra algum desvio dos objetivos previamente traçados, a visão e a missão da empresa devem ser redefinidos ou esclarecidos.

3.7.2 Comunicar a Estratégia e Integrar Objetivos

Campos (1998) defende uma comunicação ampla da estratégia da empresa e que se integrem todos os objetivos departamentais e individuais, para que se consiga a contribuição de todos os colaboradores no alinhamento das metas e objetivos departamentais e individuais com a estratégia global da empresa.

Kaplan e Norton (1997) apontam três mecanismos que podem ser usados neste processo de alinhamento dos recursos humanos à estratégia:

- a) programa de Comunicação e Educação: para a implantação da estratégia é necessário que todos os funcionários e altos executivos compreendam a estratégia e o comportamento necessário, para que os objetivos sejam alcançados. Por isto, a empresa deve fazer um programa contínuo de educação quanto aos componentes da estratégia, além do reforço desta educação com o *feedback* sobre a performance obtida;
- b) programas de Estabelecimento de Metas: os objetivos estratégicos da empresa devem ser traduzidos em objetivos em nível de equipe e indivíduo. O *BSC* pode ser muito útil nestes casos, pois, baseia-se em um “modelo de desempenho”, e, assim, com indicadores consistentes com os da organização, pode incentivar os indivíduos a mudarem de comportamento;
- c) vinculação dos Sistemas de Compensação: o alinhamento da organização à estratégia deve ser motivado através de sistemas de incentivo e compensação. Mas, como este é um mecanismo crítico, deve-se avaliar muito bem antes de sua utilização, salientam.

3.7.3 Planejar o Negócio

Campos (1998) diz que planejar o negócio permite às empresas integrar os planos financeiros e estratégicos, para se evitar que os vários projetos de melhorias mantidos pelas empresas terminam competindo entre si pelos mesmos recursos físicos e financeiros. Campos (1998, p. 107) afirma:

“... Utilizando as medidas do Cenário Balanceado como base para a alocação de recursos e definição de prioridades os executivos podem concentrar a sua atenção nas iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo sem prejuízo dos objetivos de curto prazo”.

Kaplan e Norton (1997) asseguram que os orçamentos de capital e de despesas devem ser associados aos objetivos estratégicos do *scorecard*, de forma a garantirem

sua realização, e constataram a necessidade do uso de quatro passos para a integração do planejamento estratégico e o orçamento operacional a longo prazo, como segue:

- a) estabelecer metas de superação: os executivos devem estabelecer metas de superação, para três a cinco anos. Os indicadores destas metas devem ser bem claros e entendidos por todos os colaboradores;
- b) identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas: após a definição das metas para as quatro perspectivas, a empresa deve analisar se as iniciativas de melhoria atual, como programas de reengenharia, melhoria contínua, permitem atingir as metas estabelecidas, ou se serão necessárias novas iniciativas. Em muitas empresas, estes programas de melhorias possuem objetivos dissociados dos objetivos estratégicos da empresa;
- c) identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios: nesta etapa, o *Balanced Scorecard* permite que as pessoas dos diversos departamentos identifiquem os benefícios mútuos e, assim, ajudando as demais unidades de negócios e a corporação a alcançarem seus objetivos.
- d) vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais: vinculando o orçamento operacional ao planejamento estratégico, a empresa direciona seus recursos e investimentos para a realização dos objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 235) “as lacunas entre as metas ambiciosas estabelecidas para indicadores do scorecard e o desempenho atual permitem que os executivos estabeleçam prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem fechar estas lacunas”.

Como as metas são estabelecidas para um horizonte de 3 a 5 anos, o orçamento anual, que estabelece metas financeiras, como vendas, despesas operacionais, fluxo de caixa e etc., deve, segundo Kaplan e Norton (1997), aumentar seu escopo e introduzir metas nas outras três perspectivas, de modo que, possa ser utilizado como marco de referência de curto prazo, que irá permitir que os executivos controlem a trajetória da empresa para atingir as metas de longo prazo.

3.7.4 Melhorar o *Feedback* e o Aprendizado Estratégico

O processo de *feedback* (reação, resposta, retorno), do *Balanced Scorecard* não segue um processo direto e simples de comparação dos resultados obtidos com o planejado e, tomadas providências, para que os desvios sejam corrigidos. O *BSC* é um

processo de aprendizado contínuo em dois níveis, onde além de se acompanhar os objetivos e medidas, deve-se constantemente revisar as teorias implícitas nestes objetivos e a estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 263) “os processos eficazes de aprendizado estratégico têm três ingredientes essenciais”:

- a) uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global;
- b) um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre os objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas;
- c) um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

Kaplan e Norton (1997) comentam que com o *Balanced Scorecard* a dificuldade de correlacionar as mudanças ocorridas é minimizada devido às relações de causa-e-efeito existentes entre a estratégia, os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho.

No próximo item serão apresentadas as metodologias simplificadas de elaboração e implementação do *BSC* na visão de: Kaplan e Norton (1997), Campos (1998), Walter e Kliemann (2000), FCAV (2000) e Soares (2001).

3.8 MODELOS DE ELABORAÇÃO DO *BSC*

Para composição da proposta de Planejamento Balanceado que será abordada no Capítulo 5, foram estudados previamente estes modelos propostos por: Kaplan e Norton (1997), Campos (1998), Walter e Kliemann (2000), FCAV (2000) e Soares (2001), bem como, dois casos reais que serão abordados no Capítulo 4 e, ainda, revisões a partir do Estudo de Caso, apresentado no item 5.3.

Algumas adaptações foram empregadas nas terminologias, com o intuito de facilitar o entendimento e a comparação entre os métodos e a sistemática proposta neste estudo.

3.8.1 Modelo de Kaplan e Norton

O *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) foi gerado a partir de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, que foi motivado pela crença de que os sistemas de indicadores de desempenho, principalmente aqueles baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos.

O modelo de elaboração proposto por Kaplan e Norton (1997) se divide em quatro fases principais (ver Figura 9).

- a) definição da arquitetura de indicadores - onde é definida a unidade de negócio onde será aplicado o *Balanced Scorecard* e identificadas as relações entre esta e a corporação, de forma a evitar desenvolver objetivos e medidas não compatíveis para a unidade de negócio ou mesmo prejudiciais a outras unidades de negócio ou a toda corporação;
- b) consenso em função dos objetivos estratégicos - busca-se nesta etapa o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas, juntamente com a sua descrição detalhada;
- c) escolha e elaboração dos indicadores - são definidos os indicadores e as metas de superação para cada indicador. Visa também elaborar o material que irá comunicar as intenções e o conteúdo do *Scorecard* da empresa para os demais colaboradores;
- d) elaboração do plano de implementação - onde ocorre a aprovação final dos objetivos estratégicos, dos indicadores e de suas metas, e, dos planos de ação para alcançar as metas propostas e do plano de implementação do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) prevêm, anteriormente ao processo de elaboração do *Balanced Scorecard* propriamente dito, atividades que devem ser definidas:

- a) obter consenso quanto aos motivos para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – o consenso e o apoio da alta administração em relação aos motivos de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* são, conforme Kaplan e Norton (1997), fundamentais para uma implantação bem sucedida, e citam, como exemplos reais, os seguintes motivos: busca da clareza e consenso em relação à estratégia, obtenção do foco, descentralização e desenvolvimento de lideranças e intervenção estratégica;
- b) definição dos participantes do processo de elaboração, do arquiteto ou líder do projeto (responsável pela sua organização, filosofia e metodologia do

projeto e desenvolvimento do *Scorecard*) e dos demais integrantes do projeto, que normalmente são integrantes da alta administração.

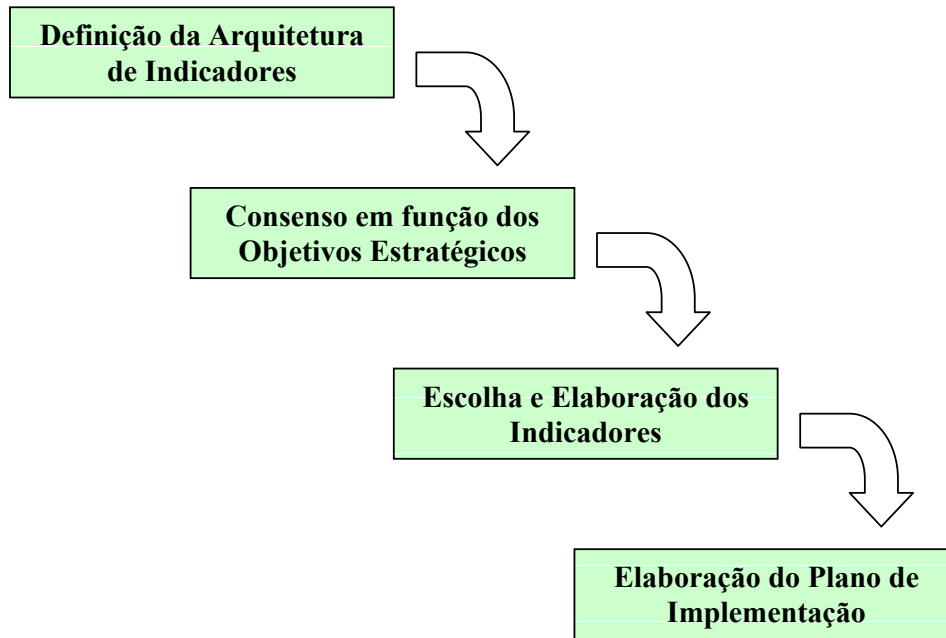


Figura 9: Fluxo Simplificado do BSC - Modelo de Kaplan e Norton
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

3.8.1.1 Definição da Arquitetura de Indicadores

- a) seleção da unidade organizacional adequada – a unidade organizacional, preferencialmente, deve ter uma cadeia de valores completa – inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ter seus próprios produtos ou serviços, clientes, instalações de produção e canais de distribuição. Não deve ter complicações em alocação de custos nem transferências de preços de produtos ou serviços entre as unidades organizacionais;
- b) identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação – através de entrevistas com os principais executivos dos níveis divisionais e, corporativo. O “arquiteto do sistema” (responsável pela implementação) deve conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (lucratividade, crescimento, fluxo de caixa), temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

3.8.1.2 Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

- a) realização da primeira série de entrevistas - é fornecido a cada alto executivo um material sobre o *Balanced Scorecard*, a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. O arquiteto deve obter informações sobre o ambiente competitivo da unidade, tendências de tamanho e crescimento de mercado, bem como, concorrentes e produtos concorrentes, preferências dos clientes e inovações tecnológicas. Após o executivo analisar o material, o arquiteto faz entrevistas com o intuito de obter informações sobre objetivos estratégicos e as idéias preliminares sobre as medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Estas entrevistas possuem objetivos implícitos, como induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis, conhecer as possíveis preocupação dos executivos quanto ao *Balanced Scorecard* e identificar os conflitos potenciais entre os participantes;
- b) sessão de síntese - tem como objetivo reunir e discutir todas as respostas obtidas nas entrevistas, preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Também são discutidas as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais quanto ao *Balanced Scorecard* e às mudanças gerenciais que seguirão ao lançamento do mesmo;
- c) Workshop Executivo - objetiva dar início ao processo de consenso em relação ao *Scorecard*. O arquiteto facilita uma discussão sobre as declarações de missão e estratégia até obter consenso. Na seqüência, cada perspectiva é abordada de forma seqüencial. Para cada perspectiva são discutidos todos os objetivos potenciais, então se seleciona (por votação) os três ou quatro objetivos mais importantes. Para os objetivos mais votados, a equipe cria uma descrição através de uma única frase ou um único parágrafo. Faz-se então um *brainstorm* sobre os indicadores para os objetivos.

Segundo Silva, citado por Soares (2001, p. 50), *brainstorm*,

“... também conhecido como Tempestade de Idéias, é uma ferramenta que estimula a criação de um máximo de idéias em curto espaço de tempo. A partir da análise das idéias é que se pode chegar a uma decisão bem fundamentada”.

Ao final da reunião, o grupo é dividido em quatro subgrupos e cada um deve ser responsável por uma das perspectivas. Devem ser incluídos na próxima fase do processo os gerentes do nível seguinte e os principais gerentes funcionais.

3.8.1.3 Escolha e Elaboração dos Indicadores

- a) reunião dos subgrupos – cada subgrupo, juntamente com o arquiteto, trabalhará durante várias reuniões, com o objetivo de refinar as descrições dos objetivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo, e, para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para disponibilizar as informações e identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como, entre ela e as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- b) II Workshop Executivo – envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos, e um número maior de gerentes de nível médio, debate-se a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *Balanced Scorecard*. Os resultados dos subgrupos são apresentados. Os participantes comentam os indicadores propostos e desenvolvem o plano de implementação. Ao final do *workshop*, deve ser elaborada uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *Balanced Scorecard* a todos os colaboradores da unidade de negócio. Deve-se estabelecer também as metas de superação para cada indicador, para os próximos três a cinco anos.

3.8.1.4 Elaboração do Plano de Implementação

- a) Desenvolvimento do Plano de Implementação – uma nova equipe formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*. Deverá ser desenvolvido um sistema de informações executivas que vincule as métricas de alto nível ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local;
- b) III Workshop Executivo – visa chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipe de implementação. Identificará programas de ação preliminares para alcançar as metas e alinhará as várias iniciativas de mudança aos objetivos, indicadores e metas do *Scorecard*. Deverá ao final, ter acordado quanto ao programa de implementação que objetivará comunicar o *Scorecard* aos colaboradores, integrar o *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*;
- c) Finalização do Plano de Implementação – o *Balanced Scorecard* deverá ser integrado ao processo gerencial, devendo ser utilizado no prazo de 60 dias. No início com as melhores informações disponíveis, até ter sido totalmente implementado, e os sistemas de informações gerenciais terem sido ajustados ao processo.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 323), um projeto típico de implementação do *Scorecard* pode durar 16 semanas ou menos, dependendo da disponibilidade dos executivos para entrevistas, workshops e reuniões de subgrupos. Mas, é considerado de extrema relevância o comentário do mesmo autor que afirma:

“Uma das vantagens de estender o projeto por um período de 16 semanas é que a alta administração terá tempo entre os eventos programados: entrevistas, workshops executivos e reuniões de subgrupos, para considerar e refletir sobre a estrutura evolutiva do *Balanced Scorecard* e a Estratégia, o Sistema de Informações e, mais importante, os Processos Gerenciais que ele representará”.

3.8.2 Modelo de Campos

Cada *BSC* tem as suas particularidades, mas Campos (1998) propôs um modelo típico de elaboração do *Balanced Scorecard* que não difere muito de uma empresa para outra. Neste modelo deve-se seguir oito passos, descritos com maiores detalhes a seguir (ver Figura 10).

Mas, antes de iniciados os trabalhos, deve-se eleger um membro interno ou externo à empresa, que será o facilitador do projeto.

Segundo Campos (1998, p. 137),

“Apesar do Cenário Balanceado poder ser aplicado a todo o tipo de empresa, diferentes situações de mercado, estratégias de produto, e ambientes competitivos requerem diferentes soluções de negócio, pelo que o Cenário nunca é igual, mesmo quando analisamos dois departamentos da mesma empresa”.

3.8.2.1 Preparação

Neste passo deve-se selecionar a unidade de negócio para a qual será desenvolvido o *Balanced Scorecard*, que deve se encontrar num estágio de motivação e crescimento apropriado e a sua liderança acreditar que a metodologia irá auxiliar a alcançar o desempenho esperado e resultados ambiciosos.

3.8.2.2 Primeiro turno de entrevistas

Neste passo cada gerente *sênior* recebe material explicando a função do *Balanced Scorecard*, bem como documentação interna descrevendo a visão, missão e estratégia da empresa. O facilitador conduz entrevistas com os gerentes *seniors* para

identificar a sua opinião e participação no atendimento dos objetivos estratégicos da empresa e elaborar uma lista, tentativa de propostas de medidas para o *Scorecard*.

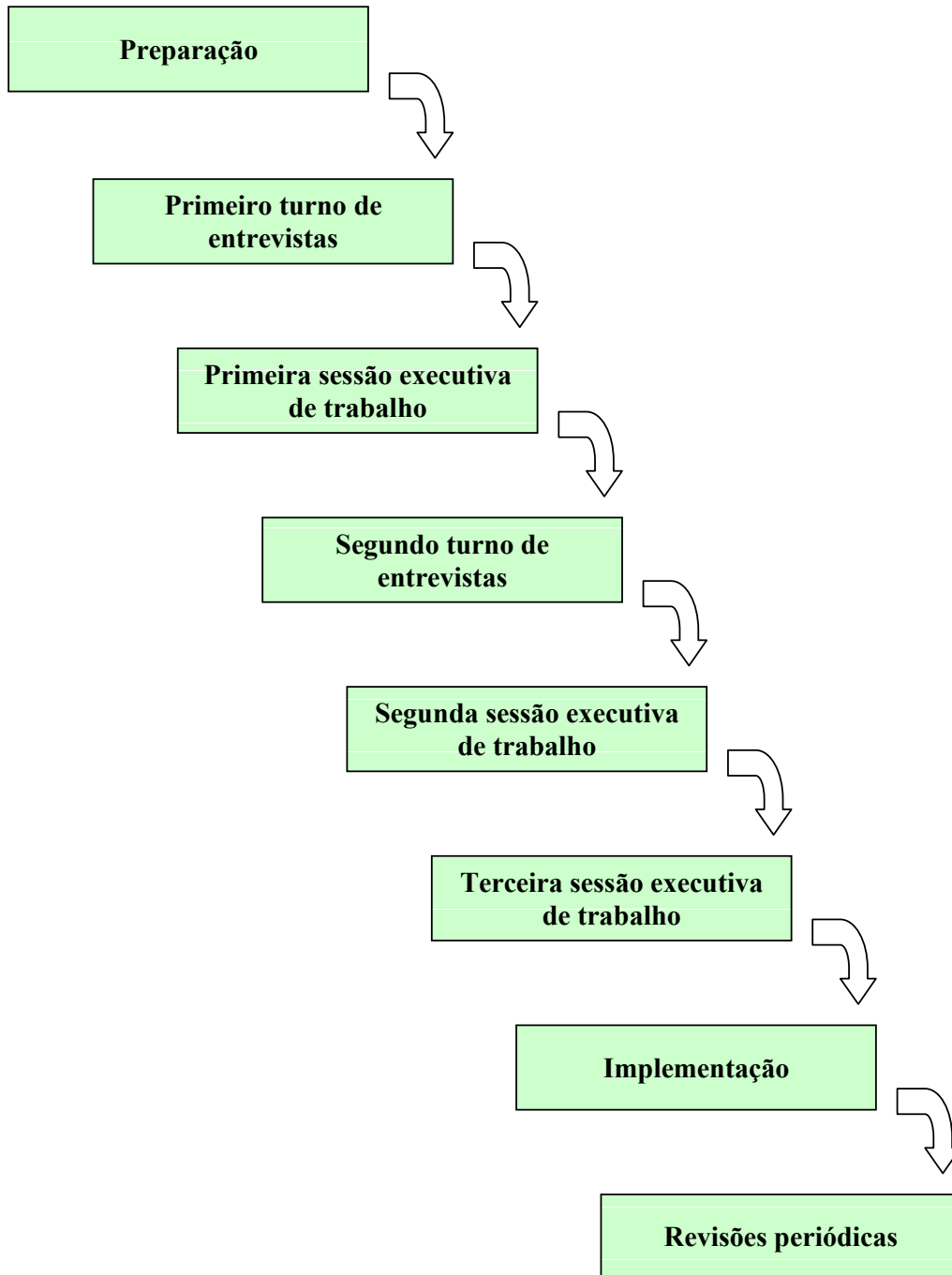


Figura 10: Fluxo Simplificado do BSC - Modelo de Campos
Fonte: Campos (1998, adaptado de Soares, 2001)

Para Campos (1998, p. 138), o facilitador é “... normalmente é um consultor externo ou o executivo da empresa responsável pela coordenação do esforço”.

O facilitador poderá também entrevistar alguns clientes, para conhecer o que esperam de seus fornecedores.

3.8.2.3 Primeira sessão executiva de trabalho

A diretoria, juntamente com o facilitador, reúne-se para desenvolver o *Balanced Scorecard* preliminar, com o objetivo de identificar os fatores críticos de sucesso e os indicadores para cada perspectiva do negócio. É formado o time de executivos que desenvolverá o *Balanced Scorecard*, e deve-se chegar ao consenso quanto à visão, missão e estratégia da empresa.

Conforme Campos (1998, p. 169), fator crítico de sucesso é “... o que deve acontecer para o sucesso do que se pretende. Objetivo a médio prazo que, se transformado em plano de ação, possibilita atender a razão de ser do negócio”.

3.8.2.4 Segundo turno de entrevistas

Este passo prevê que após consolidar todo o material da reunião, o facilitador entrevista toda a alta gerência para discutir o cenário tentativo e buscar o ponto de vista do líder sobre problemas quanto à implementação do *Balanced Scorecard*.

3.8.2.5 Segunda sessão executiva de trabalho

Neste passo reúne-se novamente a alta administração, agora, com seus subordinados imediatos e um número de gerentes médios ou especialistas, com o objetivo de debater novamente a visão, missão e estratégia e apresentar o cenário tentativo, para alinhamento das opiniões. Os participantes, trabalhando em grupos, devem associar programas em andamento às medidas identificadas e iniciar um plano de ação para viabilizar a implementação de cada medida e materializar os resultados desejados. Ao final da sessão, os participantes são desafiados a formular metas agressivas para cada uma das medidas propostas.

3.8.2.6 Terceira sessão executiva de trabalho

Agora, a diretoria se reúne para chegar a um consenso final quanto a visão, missão, objetivos estratégicos e medidas, desenvolvido nas duas reuniões anteriores. Deve-se definir prioridades, avaliar custos e aprovar metas agressivas, para cada medida, além de identificar programas adicionais de ação que permitam alcançar os objetivos traçados. Objetiva-se também chegar a um plano de implementação que incluirá o método de comunicação do *Scorecard* aos demais colaboradores, a sua integração à filosofia gerencial e os sistemas de informações de suporte à implementação do *Balanced Scorecard*. Ao final devem estar definidos os planos de ação para cada fator crítico de sucesso e identificados os vários Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's).

Para Campos (1998, p. 111), o Time de Trabalho Autodirigido é formado por um grupo de especialistas nas várias funções que intervêm no processo que está sendo alvo de melhoria ou redesenho. Para cada fator crítico de sucesso deve-se criar um TTA, ou seja, os times enfocam apenas um objetivo estratégico específico e, "... dentre os membros de um TTA, não existem diferenças hierárquicas, encontram-se todos em situação igualitária".

3.8.2.7 Implementação

Neste passo se prevê que os TTA's devem desenvolver um plano detalhado de implementação da solução para o fator crítico de sucesso de sua responsabilidade, onde deve incluir a associação das medidas aos bancos de dados e sistemas de informações, a comunicação da nova metodologia a toda a organização e o desenvolvimento de métricas de apoio para as unidades ou departamentos descentralizados.

3.8.2.8 Revisões Periódicas

A cada final de período, será publicado um resumo de acompanhamento das medidas do *Balanced Scorecard* para revisão e discussão com os gestores de todos os departamentos e divisões. O *Balanced Scorecard* deverá ser reajustado a cada ano, como parte do processo de gestão estratégica.

3.8.3 Modelo de Walter e Kliemann

Conforme Walter e Kliemann (2000), o processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes.

Walter e Kliemann (2000) propõem um modelo de elaboração do *Balanced Scorecard* para as empresas cujo sistema se aplicaria diretamente a departamentos operacionais. O modelo adapta elementos da proposta de Campos (1998) e facilita a participação de representantes do nível operacional na elaboração do projeto.

Walter e Kliemann (2000) dividiram seu modelo em três etapas (ver Figura 11):

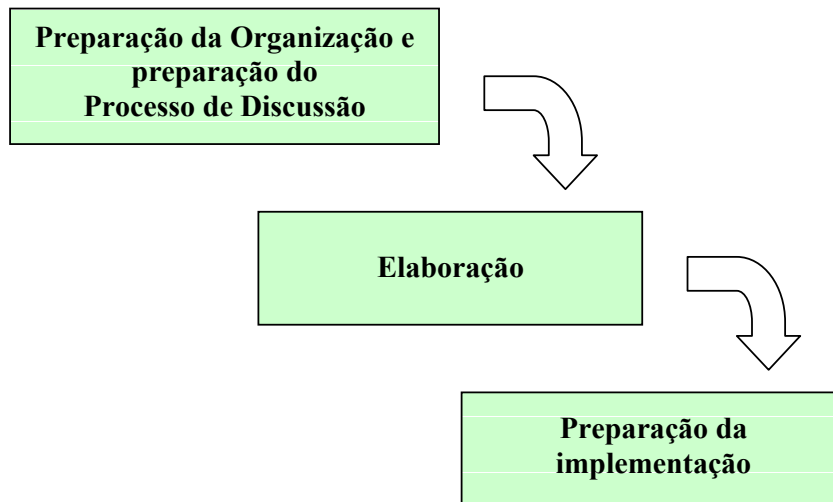


Figura 11: Fluxo Simplificado do BSC - Modelo de Walter e Kliemann

Fonte: Walter e Kliemann, 2000, adaptado de Soares, 2001

- a) Preparação da Organização e Preparação do Processo de Discussão - define-se a unidade de negócio onde será aplicado o *Scorecard*, e se identificam suas características. Ainda nesta etapa, deve-se buscar o consenso da alta administração quanto ao motivo de implementação do *Balanced Scorecard*, a visão, a declaração de missão e a estratégia da empresa;
- b) Elaboração - compreende todo o processo de desenho do *Balanced Scorecard*. São estabelecidas as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de avaliação, as metas de superação e formulados os planos de ação para sua implementação;
- c) Preparação da Implementação - é onde ocorre a aprovação final do *Balanced Scorecard* e a sua implantação progressiva.

Primeiro deve-se definir o facilitador, que é a pessoa encarregada de coordenar e programar os eventos necessários à elaboração e implementação do sistema e, na seqüência, detalha-se:

3.8.3.1 Preparação da Organização e Preparação do Processo de Discussão

- a) identificação das características da unidade de negócio – o facilitador deverá preparar material básico sobre o *Balanced Scorecard*, a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Devem ser divulgadas informações sobre as tendências de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Após o executivo analisar o material, o facilitador faz entrevistas, onde deverá atingir os seguintes objetivos: comunicar o conceito do *Balanced Scorecard*, induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis e identificar os conflitos potenciais entre os participantes. Quanto ao reconhecimento das características da unidade, objetiva: conhecer as metas locais estabelecidas, identificar os temas primordiais da unidade, identificar as relações com outras unidades da corporação e perceber de que forma as pessoas interpretam as características e a situação da unidade naquele momento;
- b) estabelecimento do consenso entre a alta administração – em um seminário, procura-se estabelecer o consenso da alta administração quanto à visão, à declaração de missão e à estratégia da empresa. Ao final, o facilitador deverá documentar e divulgar as conclusões alcançadas, e estimular os participantes para a próxima etapa do processo: a construção do *Balanced Scorecard*.

3.8.3.2 Elaboração

- a) estabelecimento das perspectivas e objetivos estratégicos – em nova reunião, define-se as perspectivas e os objetivos estratégicos, e inicia-se a discussão dos indicadores preliminares de cada perspectiva;
- b) estabelecimento dos indicadores para as perspectiva – o facilitador, com subgrupos formados na reunião anterior por membros da alta administração, representantes de níveis gerenciais inferiores e líderes de opinião, deverá estabelecer os indicadores para cada perspectiva. Cada subgrupo é responsável por uma perspectiva, e estes devem trabalhar em seqüência;
- c) obtenção do consenso sobre o *Balanced Scorecard* preliminar e formular metas de superação – em novo seminário, analisa-se todas as definições tomadas até o momento: perspectivas, objetivos e indicadores. Debate-se os indicadores e busca-se o consenso em relação ao *Balanced Scorecard*

preliminar. Nesta etapa, estipula-se metas de superação para cada indicador eleito. Deve-se ainda estabelecer os Times de Trabalho Autodirigidos (TTA's), que desenvolverão os planos de ação;

- d) formulação do plano de ação – desenvolver planos de ação específicos, para se atingir as metas de superação. Cada plano de ação deve indicar como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações da empresa. Devem também planejar os meios de comunicação para a divulgação do processo dentro da unidade, e a adaptação dos sistemas de informações às necessidades do sistema.

3.8.3.3 Preparação da Implementação

- a) aprovação final - a alta administração e o grupo de projeto reúnem-se para o consenso e aprovação final do *Balanced Scorecard* desenvolvido e os planos de ação propostos pelos Times de Trabalho Autodirigidos. Deverão também ser programados a implementação dos planos de ação propostos e o alinhamento dos programas em andamento às características do *Balanced Scorecard*. Pode-se também programar o desdobramento do *Balanced Scorecard* em escala departamental e individual;
- b) implantação progressiva – sugere-se a utilização do ciclo PDCA, de Deming, para primeiro implementar as tarefas dos planos de ação, e posteriormente para efetuar revisões periódicas de acompanhamento e desdobramento das ações corretivas. Walter e Kliemann (2000) alertam que o *Balanced Scorecard* deve ser implantado imediatamente após a sua elaboração, sob pena da perda de motivação dos envolvidos no programa.

Conforme a interpretação de Campos (1998, p. 114), “PDCA - Plan / Do / Check / Act, significam: Planejar / Desenvolver / Conferir / Agir”.

3.8.4 Modelo da Fundação C. A. Vanzolini - FCAV

O *Balanced Scorecard*, segundo a FCAV (2000), não formula a estratégia, mas é forte na medição da estratégia e no seu controle.

A FCAV (2000) define que antes da formulação do *BSC* um Planejamento Estratégico deve ser desenvolvido para a definição prévia de: missão; visão; análise de cenários; análise do ambiente; definição dos indicadores; elaboração prévia dos Planos de Ação; definição de uma sistemática de acompanhamento destes Planos de Ação.

Na seqüência deste Planejamento Estratégico, que se presume como disponível para consulta e uso por todos os colaboradores da organização, executa-se a

implementação do *BSC*, seguindo uma estrutura básica de 5 etapas como mostra a Figura 12.

Os trabalhos começam com a definição, pela alta administração, de uma “Equipe Multidisciplinar de Alto Nível” para dar início ao processo. Esta equipe multidisciplinar deverá, segundo a FCAV (2000), ser liderada por um funcionário do alto escalão da empresa ou, em caso de pequenas e médias empresas, por um dos sócios ou até mesmo pelo dono, para que as discussões e decisões sejam legitimadas no dia-a-dia do progresso dos trabalhos com base nos dados históricos já definidos pelo Planejamento Estratégico e de conhecimento deste líder.

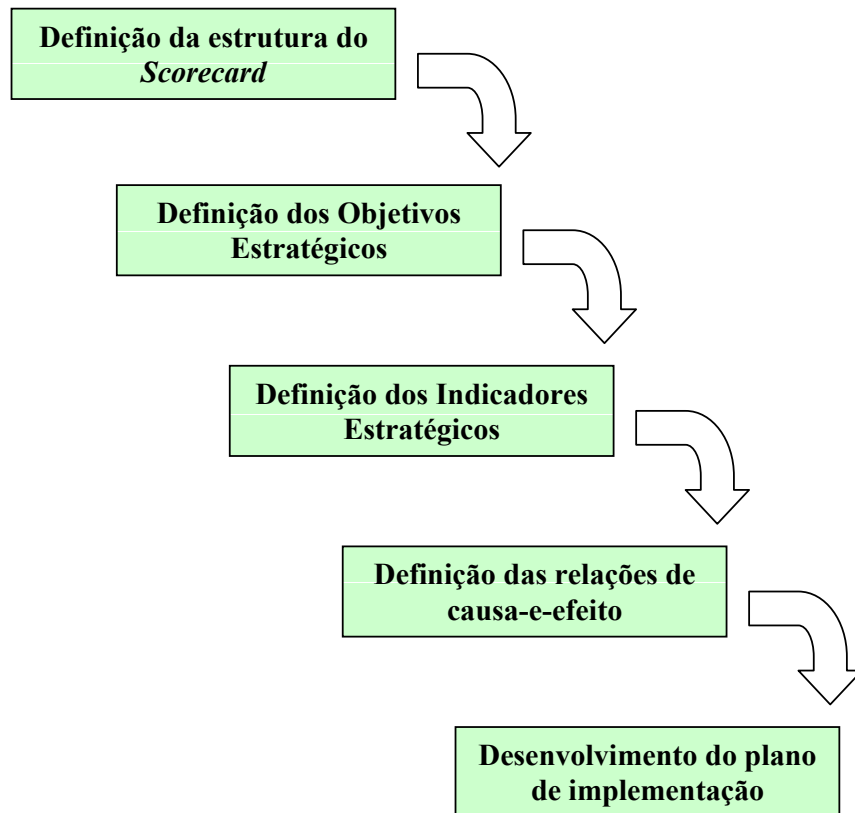


Figura 12: Fluxo Simplificado do *BSC* - Modelo da FCAV

Fonte: Adaptado da FCAV, 2000, p. 38

As cinco etapas básicas do modelo proposto pela FCAV (2000) são detalhadas como segue:

3.8.4.1 Definição da estrutura do *Scorecard*

Nesta etapa são definidas as perspectivas que serão adotadas para cada caso

em particular, considerando-se para uma análise original, as quatro perspectivas básicas propostas por Kaplan e Norton (1997). Mas, a FCAV (2000) alerta que as perspectivas adotadas serão uma função direta de cada negócio, não sendo obrigatório, também, o uso de exatamente quatro.

O objetivo principal da etapa de definição da estrutura do *Scorecard* é desenvolver um entendimento profundo dos negócios (reavaliando o Planejamento Estratégico), para construir uma estrutura que reflita o perfil da organização.

Caso a estrutura escolhida do *Scorecard* contemple as quatro perspectivas básicas (ver Figura 13), pode-se considerar na sua elaboração:

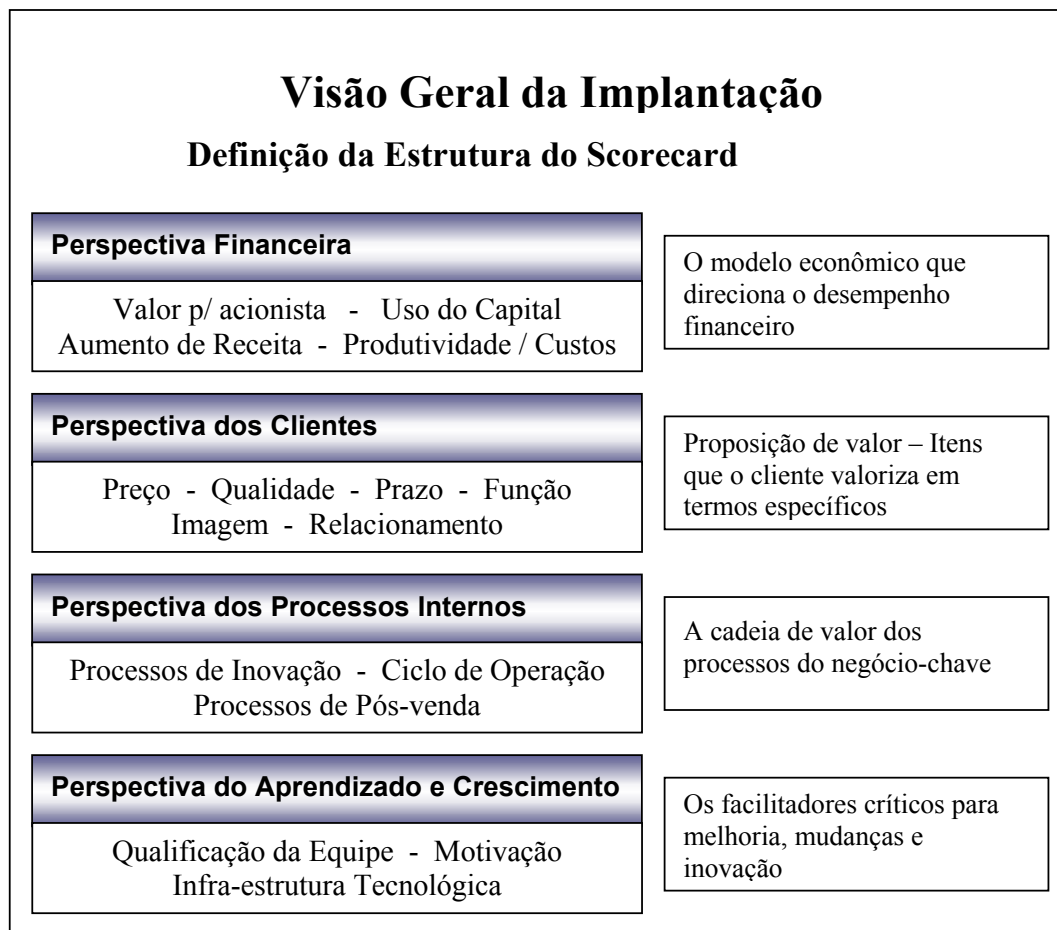


Figura 13: Definição da estrutura do *Scorecard*

Fonte: Adaptado de FCAV, 2000, p. 39

- a) perspectiva Financeira: o modelo econômico que direciona o desempenho financeiro pretendido e que vai avaliar, entre outros itens, o valor para acionista e o aumento da receita.

- b) perspectiva dos Clientes e do Mercado: proposição de valor que o cliente valoriza em termos específicos e que vai considerar itens aspectos como preço, prazo, qualidade, imagem e relacionamento.
- c) perspectiva dos Processos Internos: a cadeia de valor dos processos-chave do negócio que avaliará o processo de inovação, o ciclo de operação e os processos de pós-vendas.
- d) perspectiva do Aprendizado e do Crescimento: os facilitadores críticos para melhorias, mudanças e inovação que definirão a qualificação dos colaboradores, a infra-estrutura tecnológica e a motivação dos colaboradores.

Logo após forma-se um grupo de trabalho para cada perspectiva, os quais desenvolvem os conteúdos das duas etapas subseqüentes.

3.8.4.2 Definição dos Objetivos Estratégicos

Já com as equipes definidas por perspectivas, os grupos projetam os Objetivos Estratégicos no *Scorecard*, baseados nas informações e estratégias pré-definidas pela alta administração.

Para a definição dos Objetivos Estratégicos do *Scorecard* é prevista uma série de reuniões entre os grupos para alinhamento de destes objetivos e até para redefinições de alocação destes em cada perspectiva.

3.8.4.3 Definição dos Indicadores Estratégicos

Nesta etapa se desenvolvem, a partir das estratégias, os indicadores do *Scorecard* que vão comunicar e rastrear a estratégia.

Atenção especial deve ser dada nesta etapa para compor uma combinação de indicadores de resultado e direcionadores de desempenho. Pois, uma composição só com indicadores de resultado, o processo se transforma em Planejamento por Objetivos, onde temos só operadores. Em uma composição somente com direcionadores de desempenho, não será possível monitorar o durante e corre-se o risco de se chegar ao final de um período (1 ano, por exemplo), e não se ter atingido os resultados esperados.

3.8.4.4 Definição do Modelo Geral de Relações de Causa-e-efeito

Nesta etapa os grupos se unem e, durante várias reuniões, traçam as relações de causa-e-efeito para “contar a história da estratégia”, conforme modelo geral apresentado na Figura 14.

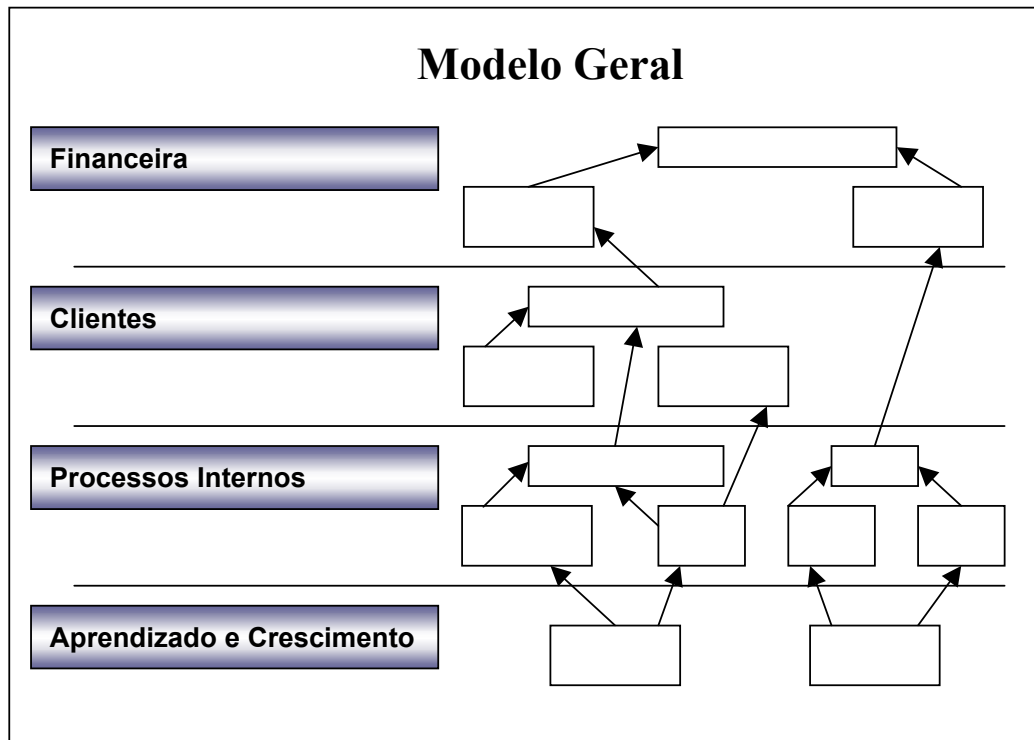


Figura 14: Modelo Geral das Relações de Causa-e-efeito

Fonte: Adaptado de FCAV, 2000, p. 42

3.8.4.5 Desenvolvimento do Plano de Implementação

Nesta etapa os grupos apresentam os resultados de seus trabalhos para o grupo original de alto nível e são dissolvidos.

O grupo de alto nível remonta os Planos de Ação ligados a cada diretor e desenvolvem um sistema de comunicação para todos os níveis da organização, elaboram os relatórios de acompanhamento, definem a sistemática de treinamento para a implementação e o calendário de reuniões periódicas para o acompanhamento do Scorecard.

Todas as metodologias estudadas até o momento consideram a definição da missão, visão e estratégia da empresa como *inputs* (entradas), para a etapa de elaboração. Em seus métodos não existe a preocupação quanto a sua definição, eles buscam somente o consenso do grupo quanto a sua validade. Isto dificulta, segundo

Soares (2001), a sua aplicação nas empresas de pequeno porte, pois, na sua maioria, não possuem uma estratégia definida e documentada.

A sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* desenvolvida por Soares (2001), para o caso particular da pequena empresa, que será apresentada no próximo item, tem como principal diferencial, em relação aos métodos apresentados até agora, a incorporação da definição da missão, visão e estratégia da empresa, itens estes que também foram incorporados na metodologia proposta do Planejamento Balanceado.

3.8.5 Modelo de Soares

A sistemática proposta por Soares (2001) foi desenvolvida para aplicação em pequenas empresas, levando em consideração suas características e recursos disponíveis, e ajustes são previstos na medida em que surjam impasses. O modelo é dividido em quatro fases (ver Figura 15), detalhadas na seqüência.

3.8.5.1 Definição do Projeto

Esta fase compreende as informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido.

- a) apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard* - visa, através de uma ou mais reuniões, introduzir os conceitos básicos do *BSC*. Sugere-se uma apresentação para os proprietários ou diretoria da empresa, dos seus principais conceitos, de como seria conduzida a implantação na empresa, e, alguns resultados obtidos em outras empresas com a aplicação da ferramenta;
- b) definição dos objetivos do projeto - compreende a definição do motivo da implementação do *Balanced Scorecard* e a obtenção do comprometimento e credibilidade da alta direção em relação ao projeto;
- c) definição da equipe de trabalho - a equipe de trabalho deve ser formada por um grupo de pessoas, apoiadas por um facilitador. Este pode ser interno ou externo à empresa, desde que domine os conceitos e a sistemática de elaboração do *BSC*. Geralmente as empresas de pequeno porte não possuem em seu quadro funcional uma pessoa que tenha estes requisitos, sendo assim, normalmente o facilitador é uma pessoa externa à empresa.

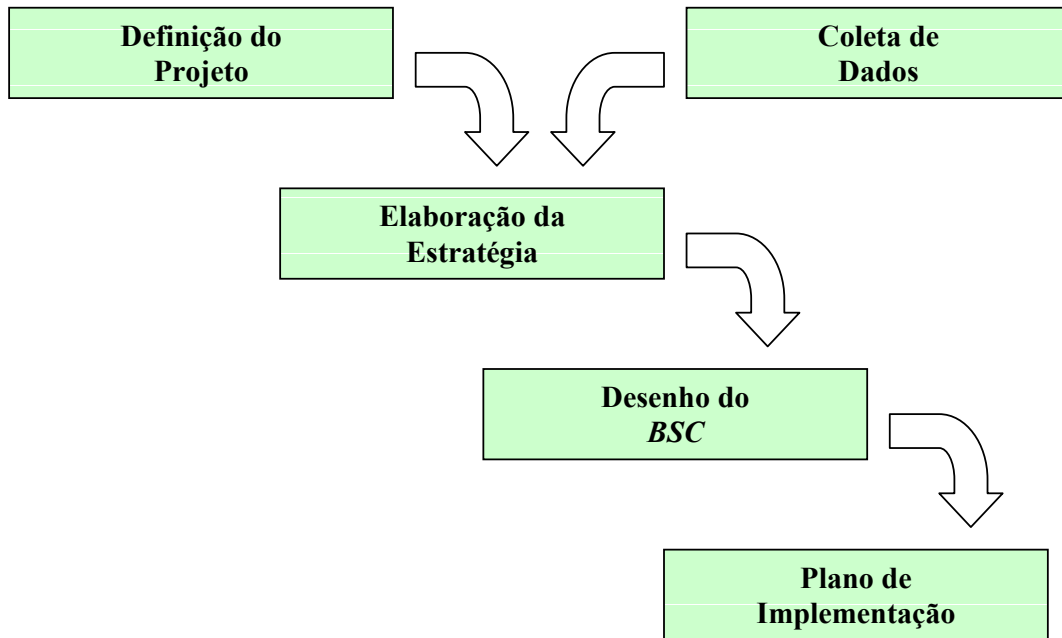


Figura 15: Fluxo Simplificado do BSC - Modelo de Soares

Fonte: Adaptado de Soares, 2001

3.8.5.2 Elaboração da Estratégia

Esta fase compreende a definição da missão, visão e estratégia da empresa. Para cada item descrito abaixo, são necessários reuniões com todos os participantes do projeto, juntamente com o facilitador. Este deve ir às reuniões com o maior número de informações disponíveis sobre o assunto em pauta. Quando necessário a coleta dos dados, suspende-se o trabalho e define-se as atribuições de cada integrante para a sua obtenção. Volta-se a reunir o grupo para dar continuidade ao trabalho, assim que os dados necessários forem apurados.

- a) definição da Missão, Visão e Estratégia da Empresa - cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A Estratégia pode, conforme Porter (1986), ter se desenvolvido explicitamente através de um processo de planejamento estratégico como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais;
- b) definição dos Objetivos Financeiros de Longo Prazo, a Lacuna Financeira e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Financeira - nesta etapa são definidos os objetivos de longo prazo. Estes devem ser decorrentes da visão de futuro e refletir o desempenho financeiro esperado. Normalmente os objetivos são referidos em valores financeiros e devem ser uma meta arrojada. Define-se também a lacuna financeira, que é a diferença de onde está situada a empresa hoje e o seu objetivo de longo prazo, ou seja, é o

gap (diferença ou intervalo), entre a posição atual e a posição que se quer alcançar, em um prazo definido. A lacuna financeira deve ser levada em consideração no momento em que se estabelece cada um dos objetivos da perspectiva financeira;

- c) definição do Segmento de Mercado e Clientes, a Proposta de Valor e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Clientes - nesta etapa, a empresa avalia os segmentos de mercado existentes e escolhe em qual pretende atuar. O mesmo processo deve ser feito para identificar os segmentos de clientes e definir para quais deseja direcionar seus produtos e serviços. Para cada segmento selecionado, a empresa deve definir a proposta de valor com a qual deseja satisfazer e reter seus clientes e, após, definir os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes;
- d) definição da Cadeia de Valor e os Objetivos Estratégicos da Perspectiva dos Processos Internos - esta etapa visa identificar os processos da empresa que são críticos, aqueles nos quais a empresa precisa buscar a excelência para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Define-se nesta etapa a cadeia completa dos processos internos, com início no processo de inovação, passando pelo processo de operação e, terminando, com os serviços pós-vendas. Após a identificação dos processos-chave, são definidos os objetivos da perspectiva dos processos internos;
- e) definição dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento - os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento, são estabelecidos nesta etapa. Primeiro deve-se identificar qual a necessidade de investimento na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento dos sistemas de informação, no alinhamento dos procedimentos e nas rotinas organizacionais, para dar suporte aos objetivos das demais perspectivas. Para definir os objetivos estratégicos desta perspectiva, analisam-se três categorias, comuns à maioria das empresas: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e, motivação, *empowerment* e alinhamento.

3.8.5.3 Desenho do *Balanced Scorecard*

Esta fase compreende a construção do *Scorecard*, a definição das perspectivas e dos objetivos estratégicos, e medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas.

- a) revisão do esboço do *Balanced Scorecard* e validação das suas relações de causa-e-efeito - após esquematizar o *BSC*, deve-se rever a estrutura dos seus objetivos para cada uma das perspectivas e analisar as relações de causa-e-efeito;

- b) definição das Medidas de Ocorrência e Vetores de Desempenho - para cada um dos objetivos estratégicos, devem ser definidas uma ou mais medidas de ocorrência e, caso necessário, o(s) vetor(es) de desempenho;
- c) definição das Metas de Superação - para cada medida do *Balanced Scorecard* deve ser definida uma meta. Como o *Scorecard* deve ser utilizado para impulsionar a mudança organizacional, esta meta deve ser arrojada, de forma a alavancar mudanças significativas na empresa, e assim atingir o patamar desejado;
- d) alinhamento das Iniciativas Estratégicas - nesta etapa, deve-se alinhar as iniciativas estratégicas existentes na empresa, e, caso elas não garantam o atingimento das metas, devem ser definidas novas iniciativas estratégicas. Para o caso particular de pequenas empresas, objetos do estudo de Soares (2001), normalmente não existem muitas iniciativas em andamento, por isto deve-se avaliar cada meta e definir ações para atingi-las. Poderão existir neste momento algumas medidas que não possam ser quantificadas por falta de dados, logo, para cada uma delas deverão ser estabelecidos planos de ação que viabilizem a coleta destes dados.

3.8.5.4 Plano de Implementação

Esta fase compreende a definição dos planos de ação para a comunicação do *Scorecard* aos demais colaboradores, levantamentos das medidas faltantes, alinhamento das metas individuais, desenvolvimento de sistema de informações e sistema de *feedback*.

- a) desenvolvimento do Plano de Implementação - depois de desenhado o *Scorecard*, deve-se elaborar planos de ação que incluam a sua divulgação aos demais colaboradores e a associação das medidas aos bancos de dados. Para obter a conscientização, motivar e influenciar o comportamento dos funcionários em direção às metas do *Balanced Scorecard*, é necessário que se defina um programa que comunique a visão, a missão e a estratégia da empresa, bem como os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os segmentos alvos e as propostas de valor da empresa;
- b) alinhamento das Metas Individuais - para focar as atitudes dos colaboradores na estratégia da empresa é necessário vincular as metas coletivas e individuais aos objetivos do *Balanced Scorecard*. Para motivar estas atitudes, é recomendado alinhar as metas do *Scorecard* aos sistemas

de incentivo e recompensa;

- c) alinhamento dos Investimentos ao *Balanced Scorecard* - deve-se alinhar agora, ao *BSC*, o orçamento da empresa, tanto de despesas quanto de investimentos. Os investimentos prioritários da empresa devem ser os relacionados ao alcance das metas e objetivos estabelecidos. O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado não somente para orientar os cortes no orçamento, mas, também, para definir verba para projetos não previstos anteriormente, mas, necessários ao atingimento das metas e objetivos do *Scorecard*. Dificilmente existe nas empresas de pequeno porte a filosofia orçamentária. Nesta etapa, além de difundir esta idéia, o facilitador deve propiciar a elaboração de planos de ação para o desenvolvimento do orçamento da empresa;
- d) elaboração do sistema de *feedback* do *Balanced Scorecard* - nesta etapa, elaboram-se os planos que definirão a rotina de avaliação periódica dos resultados atingidos e é definido o sistema de informações de suporte gerencial. Deve-se ainda revisar as estratégias e as relações de causa-e-efeito do *Balanced Scorecard*.

3.9 QUESTIONANDO O *BSC*

Apesar de já existirem diversas obras e artigos sobre o *BSC*, muitos deles mencionados neste trabalho, as literaturas não trazem suficientes informações e exemplos práticos para uma boa implementação e operacionalização do sistema.

Confirmando esta deficiência, pode-se observar em pesquisas da Bain & Company (2002), que o *BSC* aparece em décimo quarto lugar na preferência de uso pelos executivos brasileiros, mesmo que seja apontado, na mesma pesquisa, como uma das três ferramentas que mais satisfaçam os usuários no aspecto financeiro, e que no quesito desistência, para as empresas que adotaram o *BSC*, o índice nem tenha sido citado.

Outro fator, que pode contribuir para a baixa preferência de uso do *BSC* pelos executivos, pode residir no fato de que este requeira, desenvolvido por outra ferramenta, a elaboração prévia das estratégias do negócio. Esta sistemática de gestão gera a

mobilização de grupos de trabalho, muitas vezes distintos, em momentos diferentes e, possivelmente, com interesses e projeções de cenários também diferentes.

Gonçalves (1997, p. 77) comenta que:

“Não existe um *Balanced Scorecard* padrão de aplicação geral. Cada Scorecard está relacionado a uma missão, a uma estratégia global, a metas preestabelecidas, a um estilo gerencial, a um tipo de atividade comercial, a um determinado contexto etc. Portanto, cada organização deve montar um Scorecard específico que corresponda às particularidades do seu negócio”.

Cerqueira (2001, p. 80) relata que:

“..., casos completos de implementação bem-sucedidos (do *BSC*) são raros, e talvez possamos afirmar que são conhecidos mais casos de insucesso. Curiosamente, as companhias que mostram histórias de sucesso, já eram bem-sucedidas antes”.

Cerqueira (2002, p. 64) completa dizendo:

“... Kaplan e Norton só desenvolveram a ferramenta. Se não souber usar, vai falhar. Para obter a perpetuação do negócio e resultados que representam sucesso garantido, entretanto, deve-se ir além do *Balanced Scorecard*”.

Assim, buscou-se a contribuição de dois casos reais apresentados no Capítulo 4, que mesmo não tendo uma estrutura que siga passo-a-passo quaisquer dos métodos analisadas até o momento, nem do *BSC* e nem mesmo a estrutura do Planejamento Estratégico, contribuíram sobremaneira para a formulação e estruturação do modelo proposto do Planejamento Balanceado que será detalhada no Capítulo 5 deste trabalho.

Serão apresentados casos de sistemas gerenciais empregados em organizações líderes em seus setores de atuação na indústria brasileira, os quais não terão seus nomes revelados por solicitação de seus executivos.

4 - CASOS REAIS

Dificilmente a aplicação de uma ferramenta gerencial dará os mesmos resultados em duas empresas diferentes, mesmo que se siga a mesma sistemática de implementação nestas duas organizações. O próprio sistema de implementação terá que ser ajustado para as características individuais de cada empresa.

Campos (1998, p. 137) faz comentário semelhante quando se refere à construção do Cenário Balanceado:

“Apesar do Cenário Balanceado poder ser aplicado a todo tipo de empresa, diferentes situações de mercado, estratégias de produto, e ambientes competitivos requerem diferentes soluções de negócio, pelo que o Cenário nunca é igual, mesmo quando analisamos dois departamentos de uma mesma empresa”.

Na busca de subsídios para a formulação de uma metodologia que abordasse as mais diversas necessidades das organizações foram utilizados, para compor a metodologia do Planejamento Balanceado, além das revisões bibliográficas do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, recursos como a avaliação dos casos reais de sistemas de gestão, apresentados neste capítulo.

Estes casos reais, que serão descritos na forma como são usados e entendidos em suas organizações, não são aplicações fiéis do *BSC* e nem mesmo de um Planejamento Estratégico na sua forma literal, mas pelas suas características de desenvolvimento que contemplam uma inter-relação entre as estratégias, um sistema de *feedback* estratégico e, uma certa divisão dos objetivos estratégicos em perspectivas foram coadjuvantes na composição da metodologia proposta.

Como já comentado, os nomes das empresas envolvidas não serão revelados,

por solicitação de executivos das próprias empresas.

4.1 MODELO ADOTADO NA EMPRESA “A”

A Empresa “A” é uma empresa de grande porte do setor petroquímico e é controlada por dois grandes acionistas majoritários que detém juntos mais de 50 % das ações. Seu corpo funcional é constituído por colaboradores que operam parte em regime de 5 turnos de revezamento e parte em regime administrativo.

A Empresa “A” é uma empresa de capital aberto, com ações em bolsa e em 1993 iniciou um programa de reestruturação denominado de “Reengenharia de Processos”. Este processo foi desenvolvido com apoio de consultoria internacional, ocasião em que reavaliou todos os processos que compõem seu negócio. Desde então, vários programas têm sido implementados, objetivando levar a empresa a uma situação de performance de classe internacional.

Para a montagem dos cenários considera-se que, se a economia vai bem, o consumo de alimentos vai bem e, conseqüentemente, a demanda por embalagens plásticas também aumenta. Isto tem reflexo direto na demanda pelos produtos da Empresa “A”.

Esta visão integrada de negócio permite avaliar a sensibilidade do mercado consumidor como um todo. Portanto o mercado de atuação dos produtos da Empresa “A” é muito amplo.

Os níveis hierárquicos da Empresa “A” são três. Isso é resultado da reestruturação mencionada anteriormente, com a qual esta sofreu profundas alterações na sua forma de condução dos processos de trabalho. Entre essas podemos citar: a constituição de Centros de Resultados responsáveis pela gestão de recursos orientados por uma relação de cliente-fornecedor interno; a gestão colegiada pelos Executivos responsáveis pelos Centros de Resultados; o trabalho em Times multidisciplinares; a redução dos níveis hierárquicos de oito para três; a substituição do Chefe pelo Facilitador, atuando como orientador e educador para as mudanças e provedor de recursos para o desenvolvimento dos trabalhos nos Times; a gestão por compromisso ao invés de gestão por controle; o compartilhamento de decisões em conjunto com os Colaboradores, com participação efetiva nos meios e recursos para o alcance dos objetivos; o treinamento com foco na busca da polivalência e do atingimento de

suficiência; administração por objetivos negociados e pactuados com prioridades para resultados da Empresa, Centros de Resultados e Times, nessa ordem.

Com a reestruturação da empresa estabeleceu-se a necessidade de se elencar os valores que constituem a cultura da organização. Esses foram classificados de acordo com as partes interessadas como segue:

- a) em relação aos resultados: dar preferência aos efeitos de longo prazo sobre os de curto prazo; comprometimento; preservação do patrimônio; atualização tecnológica.
- b) em relação aos colaboradores: desenvolvimento; trabalho em times; abertura para participação; transparência; criatividade e capacidade de aprender; disposição para mudança; espírito empreendedor; saúde; segurança no trabalho; confiança em si, nos outros e na organização.
- c) em relação aos clientes: orientada para o cliente com visão na cadeia petroquímica; fornecedor confiável.
- d) em relação à comunidade: ética e responsabilidade, preservação do meio ambiente, preservação da imagem da empresa e respeito.

O modelo de gestão que hoje vigora na Empresa “A” é focado nos processos-chave do negócio. Cada processo é constituído por um conjunto de atividades que remetem a indicadores de custo, qualidade e tempo.

Os processos-chave do negócio da Empresa “A” são: produzir produtos, comercialização, planejamento do negócio, gestão do negócio, gerenciamento de ativos, desenvolvimento de RH, atendimento às regulamentações e comunicação.

Esses processos foram identificados como aqueles que, consumindo recursos e suportados por uma estrutura organizacional, poderiam maximizar a satisfação das partes interessadas, quais sejam: Acionistas, Clientes, Fornecedores, Colaboradores e Comunidade (ver Figura 16).

4.1.1 Objetivos e Estratégias

Os objetivos e estratégias que se configuram em planos de ação e que por sua vez consomem recursos para gerar resultados em forma de produtos concretos, são elaborados a partir de um dos processos citados anteriormente, que é o processo de planejamento do negócio.

Esses, uma vez quantificados e cronogramados, permitem que se constitua um plano operacional de médio prazo, focado para um exercício de um (01) ano, e um plano operacional de curto prazo, que é o programa de produção focado para uma (01) semana.

Esse plano operacional, tanto de médio quanto de curto prazo, nada mais é se não um conjunto de planos de ações elaborados com a descrição clara dos resultados quantificados esperados, recursos necessários e cronograma definido.

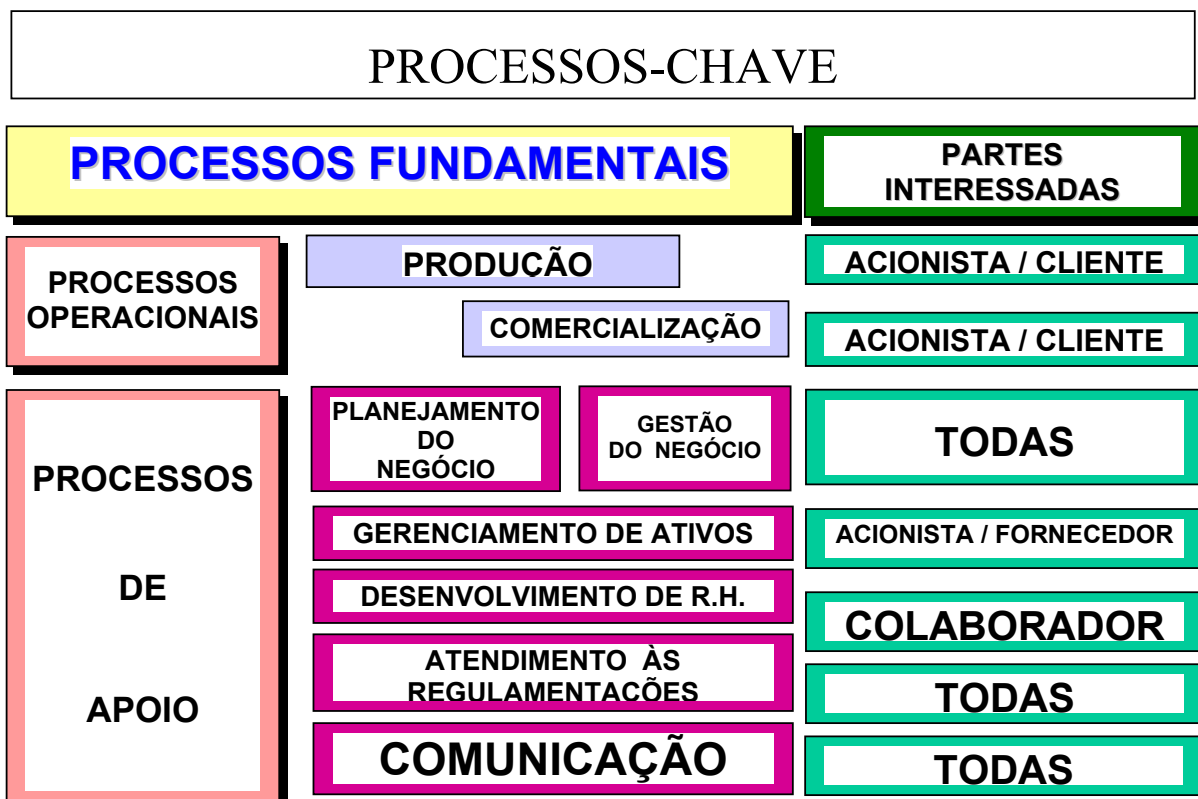


Figura 16: Processos-chave da Empresa “A”

Tais planos consolidam um conjunto de premissas que permitem estabelecer um orçamento de resultados, que será monitorado por indicadores de custo, qualidade e tempo (ver Quadro 7).

Este trabalho apresenta objetivos, estratégias e planos de ação, fictícios ou já alcançados em exercícios anteriores pela Empresa “A”, e escolhe-se apenas um objetivo estratégico para que se possa acompanhar a sua operacionalização no nível de um único processo escolhido.

Com isso, se expõe o sistema de informação estruturado que dá suporte ao monitoramento dos resultados estabelecidos pelos planos de ação gerados a partir do objetivo identificado acima. Acredita-se que para fins acadêmicos esta simplificação facilite o entendimento do sistema adotado.

Considera-se que o processo de planejamento do negócio tenha, entre outros, definido que um objetivo estratégico para a Empresa “A” seja:

- *Tornar-se a maior empresa de seu segmento na América Latina em volume de produção até o ano 2000, com volume de 1.500 mil toneladas por ano.*

Para o atingimento desse objetivo tenha estabelecido três estratégias:

- a) ampliação da capacidade de produção. Do nível atual de 700 mil toneladas / ano para 1.500 mil toneladas / ano a partir de 1999;
- b) estabelecer parcerias com empresas estrangeiras para fornecimento de matéria-prima, visando suportar as necessidades da ampliação;
- c) integração das empresas de seu segmento e de mesma região geográfica, no que se refere à prestação de serviços de manutenção e suprimentos. Esta integração viabilizará os investimentos no aumento da capacidade de produção, tendo em vista a significativa redução de custos para as empresas.

Para cada estratégia definida, teremos um conjunto de planos de ação, que deverão ser implantados em tempo hábil, garantindo assim o sucesso da estratégia.

- a) ampliação da capacidade: contratação de Tecnologia; aquisição de equipamentos; contratação de empresa para construção e montagem.
- b) parceria para aquisição de matérias-primas: associação com produtor estrangeiro; construção de gasoduto desde a origem; ampliação da estocagem de matérias-primas.
- c) Integração das empresas de mesma região geográfica: constituição de Equipe de Trabalho para prestação de serviços de manutenção nas diversas empresas da sua região; constituição de Equipe de Trabalho para prestação de serviços de suprimento nas diversas empresas da sua região.

4.1.1.1 O Processo

A Empresa “A” é segmentada em vários processos. Para a implantação das ações estabelecidas acima e para a definição de um sistema de informações que suporte

a monitoração das estratégias e dos objetivos, avalia-se o processo de planejamento do negócio.

Muitas vezes entendido como um processo que tem como seu produto único a geração dos objetivos estratégicos para a empresa, esse processo é encarado nas organizações como uma atividade que ocorre em determinada época do ano, onde os tomadores de decisão se reúnem e fecham os objetivos e estratégias para um determinado período.

A partir daí a execução das ações passa a ser de responsabilidade da diretoria, que age sem uma visão sistêmica e, desamparada, no que se refere a indicadores de performance das atividades. Muitas vezes entregando o controle das ações a áreas específicas da organização, que não detêm uma visão integrada dos objetivos da organização.

O processo de planejamento não se esgota na definição do que fazer para buscar um diferencial de competitividade. Esse processo estabelece os mecanismos de acompanhamento e avaliação das ações definidas. Principalmente se tais ações estão ligadas a atividades que não fazem parte da rotina operacional da organização, como trata o exemplo, ou seja, projetos específicos que levarão a empresa a um outro estágio de liderança no mercado.

O processo de planejamento prevê um conjunto de atividades que estão relacionadas tanto com a formulação das ações, em última instância, quanto à definição das responsabilidades e dos indicadores de monitoração. A quantificação dos recursos requeridos à execução das ações é consolidada no orçamento. Vale observar que neste trabalho enfoca-se somente um objetivo e de maneira simplificada, logo, deve-se ter em mente a complexidade e a variedade de ações oriundas do processo de planejamento completo, no que se refere ao sistema de informações capaz de suportar a tomada de decisões durante a condução das ações. Esse sistema tem como grandes desafios: a simplicidade, a agilidade e a abrangência, no sentido de orientar o negócio para a satisfação das partes interessadas.

4.1.1.2 Sistema de Medições do Processo

Considerando-se o processo escolhido (planejamento do negócio) e o objetivo estratégico que será avaliado dentro do Sistema de Informações Gerenciais, se dará

ênfase aos aspectos que permitem a tomada de decisão sob a ótica da eficiência e da eficácia.

Entendendo eficiência como o fazer as coisas bem feitas, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir custos, ou seja, executar o plano da melhor forma, atento mais aos meios do que aos fins, e eficácia, como o fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro, quer dizer, focar mais o produto final do que os meios.

De maneira geral, antes de se avaliar cada estratégia e plano de ação, pode-se exemplificar com algumas medidas para avaliação de programas, conforme os Quadros 5 e 6, abaixo.

Quadro 5: Avaliação da Eficácia

Eficácia no uso de recursos	<u>Recursos consumidos</u> Recursos planejados
Eficácia das atividades	<u>Atividades desempenhadas</u> Atividades planejadas
Eficácia dos objetivos	Comparação entre as realizações líquidas atribuíveis ao programa e as pretendidas

Quadro 6: Avaliação da Eficiência

Eficiência de um programa	<u>Objetivos alcançados</u> Recursos consumidos
Eficiência de um programa	<u>Atividades realizadas</u> Recursos consumidos
Eficiência na realização de uma tarefa	<u>Tempo previsto</u> Tempo gasto
Eficiência na realização de uma tarefa	<u>Tempo padrão</u> Tempo total
Eficiência de uma tarefa	Objetivos alcançados em relação às atividades realizadas

Observa-se que a gestão da Empresa “A” se concentra nos indicadores de qualidade, tempo e custo, explicitados no Quadro 7, desenvolvido e alimentado por colaboradores da Empresa “A”, e para cada Plano de Ação desenvolvido tem-se um cronograma definido, orçamento aprovado e metas negociadas com base nestes indicadores.

Quadro 7: Quadro de Indicadores

Item	Indicadores de	Qualidade	Tempo	Custo
1 Ampliação da capacidade				
1.1 Contratação de Tecnologia		Conformidade com a especificação pré-definida	Tempo previsto	Recursos consumidos
			Tempo gasto	Recursos planejados
1.2 Aquisição de Equipamentos		Conformidade com a especificação pré-definida	Tempo conforme cronograma	Recursos consumidos
			Tempo gasto	Recursos planejados
1.3 Aquisição de Empresa para Construção e Montagem		Conformidade com pré-requisitos de projeto	Tempo de contratação	Custo contratado
			Prazo especificado no projeto	Target price (valor de referência)
2 Parceria para aquisição de matérias-primas				
2.1 Associação com produtor de gás estrangeiro		Negociação conforme estabelecido na Estratégia	Tempo para fechamento do acordo	Capital investido
			Data limite para decisão	Capital orçado
2.2 Construção de gasoduto desde a origem		Conformidade com especificações de projeto	Tempo para disponibilidade de operação	Custo efetivo
			Prazo limite para operação	Custo programado
2.3 Ampliação da Tancagem de Matérias-primas		Disponibilidade de Estoque	Tempo para entrar em operação	Custo efetivo da obra
		Disponibilidade prevista no projeto	Prazo limite para operação	Custo orçado
3 Integração das Empresas da região				
3.1 Constituição de uma Equipe de Trabalho para prestação de serviços de manutenção nas diversas empresas da região		Características da nova Equipe em conformidade com o esperado	Data de operação prevista	Custo de constituição da Equipe
			Data de operação orçada	Custo esperado
3.2 Constituição de uma Equipe de Trabalho para prestação de serviços de suprimento nas diversas Empresas da região		Características da nova Equipe em conformidade com o esperado	Data de operação prevista	Custo de constituição da Equipe
			Data de operação orçada	Custo esperado

Os indicadores serão o suporte para análise dos cenários e, ressalta-se, que aqui é que reside um dos maiores desafios do sistema de gestão da Empresa “A”, ou seja, proporcionar informações para que tomador de decisão possa se concentrar no que é relevante acerca dos objetivos pactuados.

Semelhante ao praticado no *Balanced Scorecard*, mas sem registro dos mesmos, a Empresa “A” discute em reuniões compostas por grupos de colaboradores inter-áreas, as relações entre as partes interessadas do negócio e faz uma avaliação dos fatores críticos de sucesso para cada uma, considerando o que é relevante para a empresa.

Estas reuniões abordam, numa divisão por perspectivas, uma série de fatores que serão considerados como suporte para os tomadores de decisão, sendo que o Quadro de Indicadores (Quadro 7), não se altera.

Como exemplo, na Empresa “A”, pode-se citar os Indicadores da Administração, distribuídos por quatro perspectivas, que são usadas somente nestas discussões inter-áreas:

- a) financeira: resultado líquido; gerenciamento operacional de caixa; custo fixo direto; custos variáveis.
- b) cliente: especificação de produto para cliente; atendimento ao cliente; satisfação do cliente.
- c) processos internos: estabilidade operacional; suprimento de matéria-prima; perdas materiais; segurança; meio ambiente.
- d) aprendizado e crescimento: conformidade do Sistema da Qualidade; satisfação do Colaborador; atingimento de Objetivos Estratégicos; polivalência dos Colaboradores; maturidade dos Times; negociação Cliente-Fornecedor.

4.1.1.3 A Sistemática de Monitoração

O modelo adotado pela Empresa “A” é chamado de Sistema de Informações Gerenciais. As informações consolidadas em indicadores, conforme Quadro 7, são disponibilizadas por um sistema de informações, com atualizações periódicas, suficientes para suportar as reuniões de avaliação do planejamento estratégico. A empresa assume que os tomadores de decisão estarão constantemente consultando o "painel de indicadores" deste sistema de informações. Este painel apontará os desvios

significativos em cada indicador, orientando assim os administradores, na definição das prioridades.

Os responsáveis por cada Plano de Ação têm a responsabilidade de manter o sistema em condições de consulta, alimentando-o com fatos novos e perspectivas. Estas informações, em se tratando de acompanhamento de planos de ação, muitas vezes são mais qualitativas do que quantitativas. Considerando que a comunicação deve ser prática, ágil e objetiva, necessita-se de um processo padronizado, que já está disponível na Empresa “A”, para emitir comentários e análises acerca dos eventos que justificam e alteram os resultados esperados.

É nesse instante que se estabelece a ligação entre o sistema de informações, o processo de comunicação e o mecanismo de motivação para o atingimento das metas propostas. Por sua vez, a cultura da empresa, como resultado do conjunto dos seus valores manifestados naquilo que se refere como sendo a empresa invisível, deve ser considerada, através de pesquisas de satisfação e outras, e respeitada, sob pena de todo o processo de informações e, conseqüentemente, a concretização dos planos de ação, ser prejudicado.

Deve-se abordar nesse ponto a questão da liderança, como meio de garantir os valores da organização, o que, acredita-se seja o caminho mais eficiente para a concretização da visão.

Assim, o sistema de informações aqui citado permite o acompanhamento da execução dos objetivos definidos no planejamento e é disponibilizado para toda a organização como forma de desenvolver sinergia, comprometimento, co-responsabilidade e reconhecimento pela execução das ações, e, pode-se dizer ainda, que este sistema seja um modelo para acompanhamento de planos de ação e não a performance do resultado operacional.

4.2 MODELO ADOTADO NA EMPRESA “B”

A confiança no ser humano é o princípio filosófico fundamental que orienta a Empresa “B” desde sua criação. Ao longo de sua história, a prática empresarial baseada em princípios e conceitos definidos resultou em um conjunto de Concepções Filosóficas que, sistematizadas, constituem uma tecnologia empresarial própria.

Esta tecnologia empresarial é uma disciplina intelectual voltada para a satisfação dos clientes e a simultânea realização das pessoas, e o instrumento que os acionistas colocam à disposição do Empresário Parceiro para que este possa coordenar o trabalho de colaboradores que dominem as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente, integrá-los em equipes sinérgicas e contributivas, e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, colocando à disposição do cliente e da comunidade.

Os fundamentos desta tecnologia empresarial são as concepções filosóficas consubstanciadas em: princípios, conceitos e critérios, os quais garantem o espírito de servir da organização.

4.2.1 Princípios Fundamentais

Os princípios fundamentais desta tecnologia empresarial constituem os fundamentos das referências culturais e éticas para a condução dos negócios, no âmbito da Empresa “B”.

Todos os integrantes da organização têm autonomia e dever de agir como gestores desses princípios, uma vez que são parte do Patrimônio Intangível dos Acionistas.

Essas referências culturais e éticas destinam-se a potencializar a capacidade individual de fazer acontecer e a permitir que o ser humano imprima sua marca pessoal sobre os fatos e os atos da vida empresarial.

Os princípios fundamentais dizem respeito a elementos diversos, tais como: o ser humano, comunicação, sinergia, criatividade, parceria, produtividade, educação pelo trabalho e reinvestimento.

4.2.1.1 O Ser Humano

O ser humano é a origem e o fim de todas as ações na sociedade, e seu trabalho, o meio primordial de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie.

4.2.1.2 Comunicação

Comunicar é tornar comuns os conhecimentos, as informações e as vontades indispensáveis para que os seres humanos consigam produzir riquezas. Comunicar é ainda criar um caminho de dupla via. O empresário com liderança autêntica reconhece o direito dos colaboradores à escolha livre e informada, e, por isso, cabe-lhe criar as condições para que cada um, individualmente, entenda, compreenda, aceite e pratique as Concepções Filosóficas dos Acionistas (ver Figura 17).

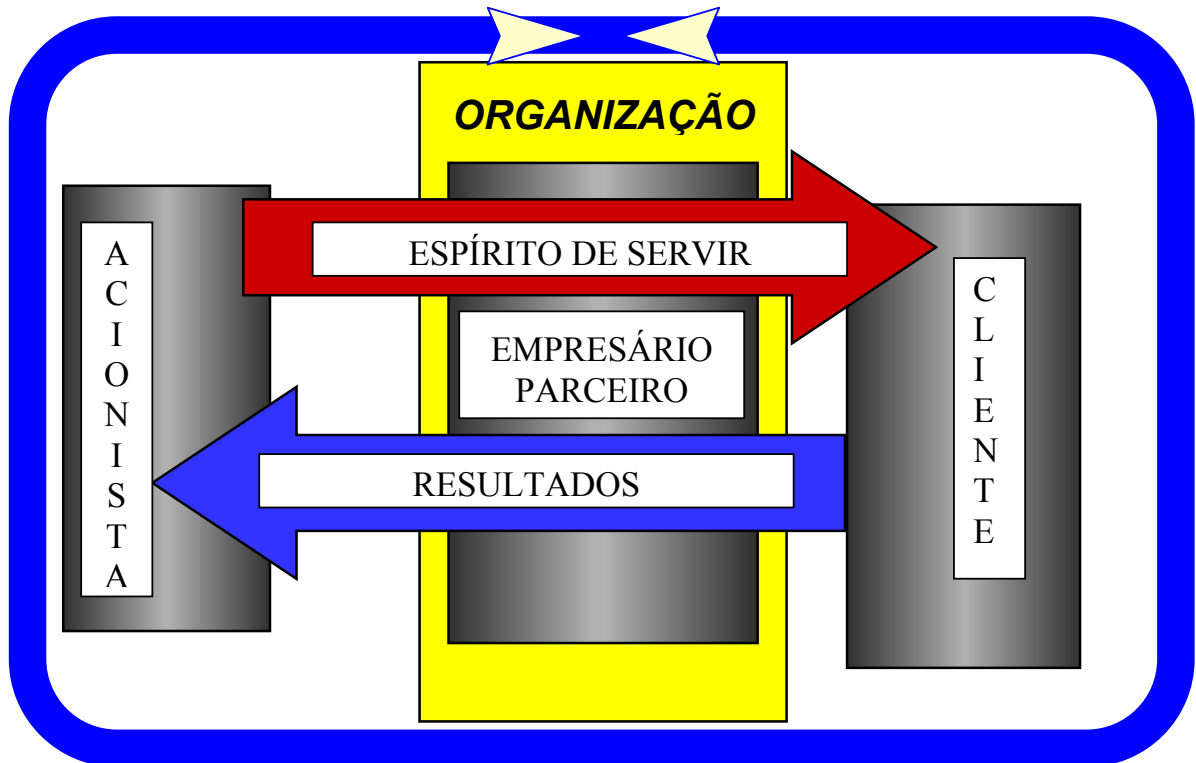


Figura 17: Sistema de Comunicação da Empresa "B"

4.2.1.3 Sinergia

Sinergia, aplicada à sociedade humana, significa ação coordenada e integrada dos seres humanos, em busca da potencialização de resultados comuns. Construir e ampliar a sinergia das pessoas representa a missão prioritária do empresário junto a seus parceiros, pois, graças à sinergia, torna-se possível a contínua criação de um todo maior que a soma das partes, a manutenção de sólidos laços de disciplina, respeito e amizade entre os parceiros, e o fortalecimento da confiança recíproca e da lealdade de todos com relação à empresa.

4.2.1.4 Criatividade

O autêntico empresário tem sua criatividade estimulada a partir das necessidades do cliente e é no trato de questões específicas e, sobretudo, no exercício da comunicação, que o empresário questiona e confronta o que existe, ao disciplinar sua própria criatividade e a de seus liderados, em busca de inovações produtivas e úteis para o cliente. O compromisso do empresário com o real e o concreto orienta sem cessar seu esforço criativo e, portanto, uma idéia criativa só é uma idéia empresarial quando pode converter-se em oportunidade de melhor servir.

4.2.1.5 Parceria

A parceria é o contrato moral e psicológico entre o líder e o liderado, mediante o qual ambos se comprometem com o sucesso de um empreendimento conjunto. A parceria requer o comprometimento com a obtenção da produtividade e de tudo o mais que desta decorre, com vistas à superação dos resultados pactuados entre os parceiros e, em consequência, do montante a partilhar.

4.2.1.6 Produtividade

A produtividade como um processo, como uma atitude e como um fruto continuamente colhido é o que permitirá à organização produzir sempre maiores e melhores riquezas, ao converter em beneficiários dessas riquezas: o cliente, a comunidade na qual este se insere, o líder da empresa e sua equipe, o fornecedor e, demais agentes econômicos e os acionistas.

4.2.1.7 Educação pelo Trabalho

A educação pelo trabalho visa o desenvolvimento conjunto do líder e do liderado e exige de ambos a reiterada prática da humildade e do diálogo honesto, franco e leal.

Também indissociável do desenvolvimento conjunto é a vontade e a capacidade de ambos para desaprender o que deixou de ser produtivo e aprender o que possa lhes ser útil, para melhor satisfação do cliente e dos acionistas.

4.2.1.8 Reinvestimento

O reinvestimento permanente, realizado de modo equilibrado e com segurança, gera novas oportunidades de trabalho, melhores e maiores riquezas na comunidade, bem como a criação de empresas mais fortes e dinâmicas.

4.2.2 Conceitos Essenciais

Os conceitos essenciais da tecnologia empresarial desenvolvida na Empresa “B” constituem, juntamente com os princípios fundamentais, a base da linguagem comum e do sistema de comunicação da organização.

Esses conceitos objetivam conferir eficácia à interação dos líderes com os respectivos liderados, pois exigem disciplina mental pela parte dos interlocutores que lhes oferecem, em troca, clareza na comunicação. São eles:

4.2.2.1 Descentralização

A estratégia de descentralização de iniciativas, favorece o contato permanente e direto com o cliente. Possibilita uma percepção clara de suas necessidades e a melhor forma de servi-lo, assim como a permanente integração de novos e melhores empresários parceiros, cada qual à frente de uma equipe, voltada para a satisfação do respectivo cliente.

4.2.2.2 Delegação Planejada

Na Empresa “B” a prática da confiança é sinônimo de delegação planejada com a qual torna-se possível construir uma estrutura modular dinâmica, inteiramente voltada para a satisfação das necessidades de cada cliente. Delegar uma tarefa a alguém é confiar na retidão de seu caráter, no potencial do ser humano e em sua vontade de desenvolver-se, é confiar, também, em sua competência e em seu alinhamento às Concepções Filosóficas da Organização.

4.2.2.3 Tarefa Empresarial

A tarefa empresarial é o processo contínuo voltado para a identificação,

criação e conquista do cliente e, para a satisfação desse cliente.

4.2.2.4 Resultados

A contínua valorização do patrimônio moral e material dos acionistas torna possível o fluxo de resultados cada vez melhores e maiores, no sentido do cliente para o acionista.

Esses resultados podem ser intangíveis ou tangíveis e, de curto ou longo prazos.

4.2.2.5 Responsabilidade Social

A Empresa “B” cumpre sua responsabilidade social ao:

- a) satisfazer seus clientes com serviços e bens que resultem na melhoria da qualidade de vida nas comunidades em que se encontra inserida;
- b) contribuir para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico e empresarial dessas mesmas comunidades;
- c) criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, inclusive mediante o reinvestimento dos resultados obtidos;
- d) gerar riquezas para o Poder Público e para as comunidades, por meio do recolhimento de impostos e encargos e pela remuneração a fornecedores, colaboradores e acionistas;
- e) assegurar o permanente respeito ao meio ambiente, em suas ações empresariais;
- f) contribuir, adicionalmente, para o enriquecimento dos processos educacionais e culturais, mediante iniciativas que visam resgatar valores artísticos e estimular a preservação do patrimônio histórico.

4.2.3 Critérios Gerais

Os critérios devem influenciar o modo de pensar e de agir de todos aqueles que integram a Empresa “B”. Servem também para nortear a prática da educação pelo trabalho, as atitudes e o comportamento dos empresários parceiros da organização.

- a) o ser humano é a medida de todos os valores na organização;
- b) o empresário parceiro deve dominar seu negócio para satisfazer simultaneamente o cliente e o acionista;

- c) a educação pelo trabalho é indissociável da Tarefa Empresarial;
- d) os colaboradores que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre orientados para oportunidades e resultados;
- e) o colaborador tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribui para gerar e que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente;
- f) o empresário deve estar sempre aberto para reconhecer e, estar sempre pronto para corrigir rapidamente os seus erros;
- g) a imagem que importa e que faz diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade;
- h) os integrantes da organização têm o dever de promover sua própria saúde e, a saúde de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas comunidades em que atuam.

4.2.4 Elaboração dos Programas de Ação

Os programas de ação são elaborados pelos próprios responsáveis pelas ações. E resultam da comunicação entre líder e liderado e, parceiros.

Os programas de ação registram o alinhamento sobre os objetivos e estratégias e, as tendências e os cenários, com uma perspectiva de médio e longo prazo. Registram, também, as prioridades de curto prazo, de forma coerente com os objetivos e estratégias de médio e longo prazo, e assim sucessivamente.

Ver a seqüência de atividades distribuídas no tempo, apresentado no Ciclo de Planejamento (Figura 18).

Os Programas de Ação resultam da comunicação entre líder e liderado, e parceiros, e registram o alinhamento entre os objetivos e estratégias, e as tendências e cenários, com uma perspectiva de médio e longo prazo, assim como, as prioridades de curto prazo de forma coerente com os objetivos e estratégias de médio e longo prazo, e assim sucessivamente.

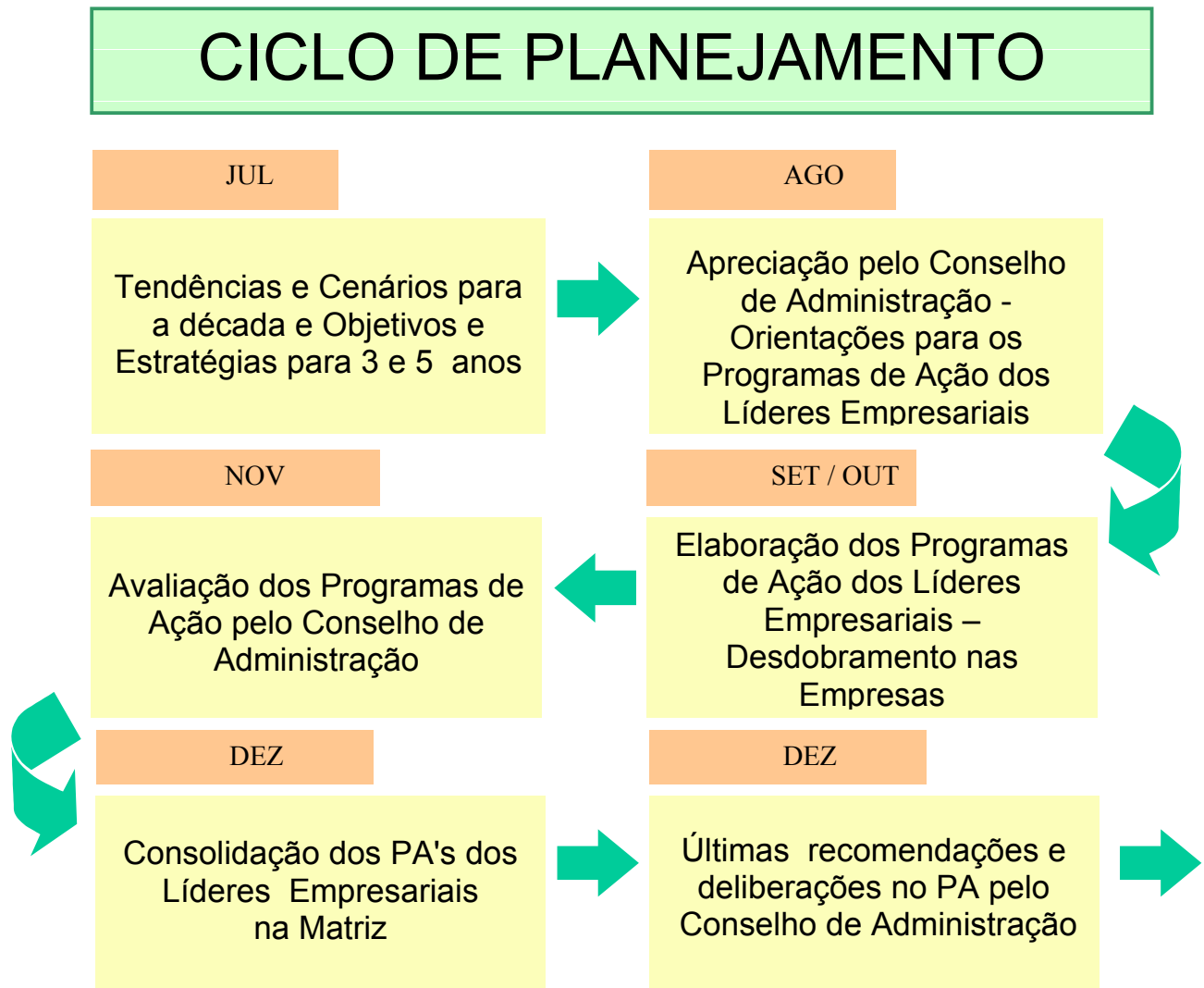


Figura 18: Ciclo de Planejamento

Um Programa de Ação poderá ter a seguinte forma / estrutura:

- a) descrição dos objetivos e estratégias;
- b) definição do negócio (do colaborador / Unidade de Negócios / ...);
- c) filosofia que rege as ações (do colaborador / Unidade de Negócios / ...);
- d) resultados esperados e prazos;
- e) organização / estrutura (da equipe / Unidade de Negócios / ...);

- f) orçamento disponibilizado (com definição das fontes) – (ver item 5.1.2.1, ref.: Técnica dos 6W+2H);
- g) fatores críticos (recursos e apoios requeridos);
- h) formação dos substitutos;
- i) sistemas de comunicação entre líder e liderado e, parceiros (ou, pares);
- j) remuneração negociada (conforme percentual de atingimento dos resultados).

Ver um exemplo de PA no Quadro 8 – Resultados esperados e prazos.

A monitoração deste PA se dá através do "Relatório de Acompanhamento", indicando o progresso percentual por item da lista de Resultados Esperados e, com as justificativas cabíveis, incluindo mudanças de cenário e outras informações relevantes, e poderá ter revisões: semanais, quinzenais ou mensais, de acordo com a relevância das estratégias.

Estas duas ferramentas: O "Programa de Ação", juntamente com o "Relatório de Acompanhamento", são os instrumentos básicos para que se estabeleça a comunicação (diálogo, negociação e acordo), entre os integrantes da organização.

4.2.4.1 Exemplo de um Programa de Ação

Um Programa de Ação pode ser montado, de acordo com a sistemática adotada na Empresa "B", como segue:

- a) descrição dos objetivos e estratégias
- b) definição do negócio
- c) filosofia, que contempla itens como postura, enfoque e diretrizes, bem como, formas de reduzir os prazos para elaboração e implementação de projetos no mínimo prazo possível, principalmente daqueles que aumentem a lucratividade das unidades, e definições de como manter um ambiente de trabalho limpo e organizado que propicie aumento de produtividade, redução de retrabalho e crescimento na satisfação dos parceiros e contratados.
- d) resultados esperados e prazos (veja Quadro 8)

Quadro 8: Resultados Esperados e Prazos

ITEM	RESULTADO ESPERADO / PESO	PRAZO
01Descrição..... Peso: x %	Mês / ano/.....
02Descrição..... Peso: y %/.....
03Descrição..... Peso: .. %/.....
....Descrição..... Peso: .. %	

- e) definição do Organograma da Unidade em foco ou da Empresa.
- f) previsão de investimentos.
- g) disponibilização dos relatórios gerenciais e definição dos apoios requeridos.
- h) formação e definição de substitutos.
- i) sistema de comunicação

_A comunicação entre ...(nome do titular do PA)... e ...(nome do líder)... acontece através de reuniões semanais ou mensais, ou ainda, de outras formas estabelecidas entre as partes.

_ A comunicação entre ...(nome do titular do PA)... e, os seus pares, acontece através de contatos diários, reuniões quinzenais, ou ainda, de outras formas estabelecidas entre as partes.

4.3 QUESTIONANDO OS CASOS REAIS

Estes dois casos têm diferenças básicas em suas origens. O sistema implementado na Empresa “A” teve origem em estudos e adaptações do *BSC* e foi desenvolvido especificamente para a Empresa “A”, sendo baseado em uma série de indicadores específicos e sem uma preocupação com a replicação futura para outras empresas. Observou-se ainda, que o sistema implementado na Empresa “A” apoiou-se

em indicadores de processo já existentes.

Já o sistema implementado na Empresa “B”, por sua vez, teve origem em estudos e adaptações do Planejamento Estratégico, e foi replicado em todas as empresas daquele grupo. Esse sistema baseou-se nas relações entre líder e liderado, e incorpora o *feedback* constante destas relações. Ele tem como objetivo principal a realização de negócios que apóiem o crescimento da empresa e que sejam lucrativos para as mesmas, remunerando assim os colaboradores envolvidos naquele negócio ou processo. Assim, desenvolve-se uma cultura de apoios mútuos com as respectivas remunerações negociadas.

Neste trabalho não se tem a intenção de avaliar se as Empresas “A” ou “B” fizeram as opções mais adequadas para a gestão dos seus negócios ou, até mesmo, se estão certas ou erradas, mas sim, se tem a intenção de analisar os modelos estudados a ponto de obter deles as práticas que complementem a estrutura previamente concebida do Planejamento Balanceado, sistemática de gestão proposta neste trabalho.

As contribuições mais importantes do sistema adotado na Empresa “A” foram:

- a) a divulgação ampla dos resultados contribui para a motivação dos colaboradores;
- b) os sistemas informatizados contribuem para a divulgação dos resultados, mas não os garantem;
- c) deve-se monitorar e reavaliar continuamente o sistema em cada etapa, pois se corre o risco de estar com um procedimento escrito, e na realidade, estar executando um outro procedimento informal, adaptado à cultura organizacional local.

As contribuições mais importantes do sistema adotado na Empresa “B” foram:

- a) no detalhamento do item 4.2.4, relativo à necessidade de se explicitar as fontes dos recursos, o sistema adotado na Empresa "B" contribuiu com a elaboração da Técnica dos 6W+2H;
- b) o *feedback* duplo, que é dado do liderado para o líder e desde para o liderado, se mostrou de grande utilidade em todo o processo e também foi incorporado no modelo proposto neste trabalho.

5 - MODELO PROPOSTO - PB

O modelo proposto, intitulado Planejamento Balanceado, é estruturado em Etapas, Fases e Passos ou Atividades, conforme Figura 19, abaixo:

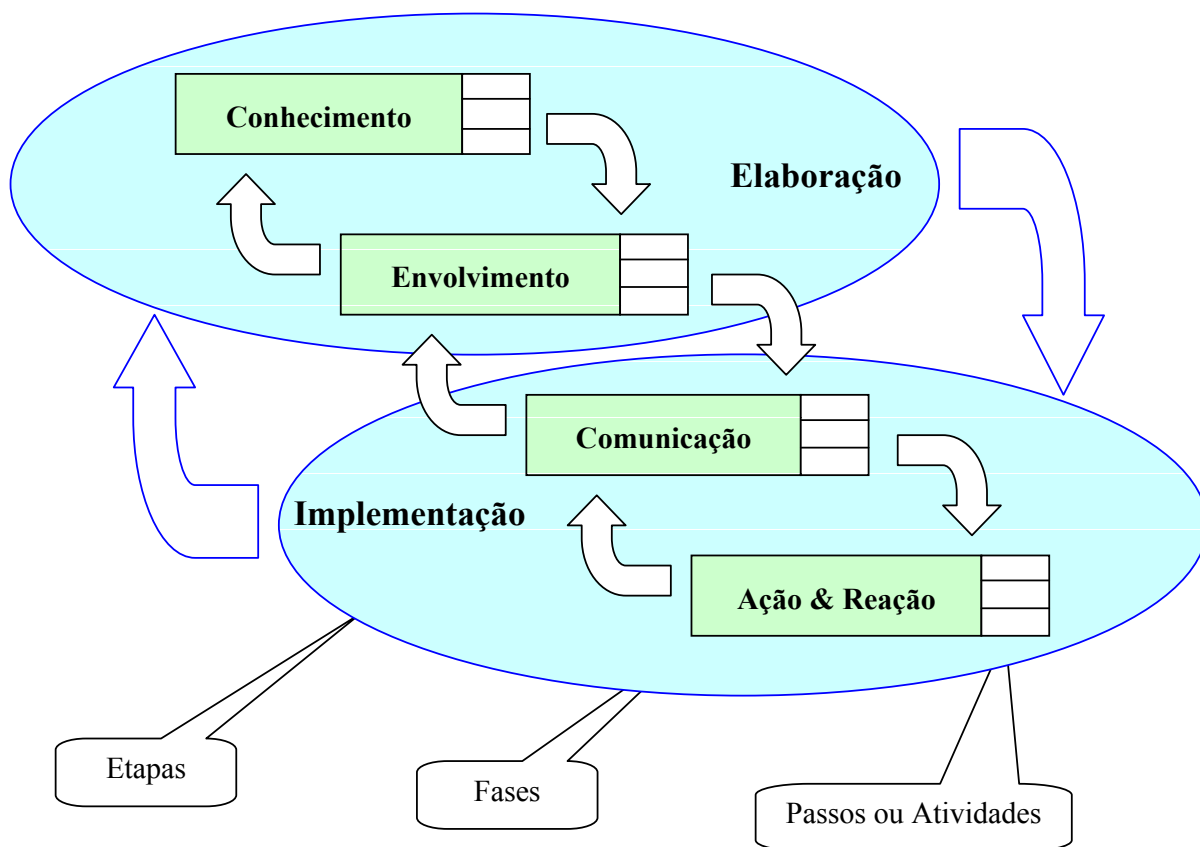


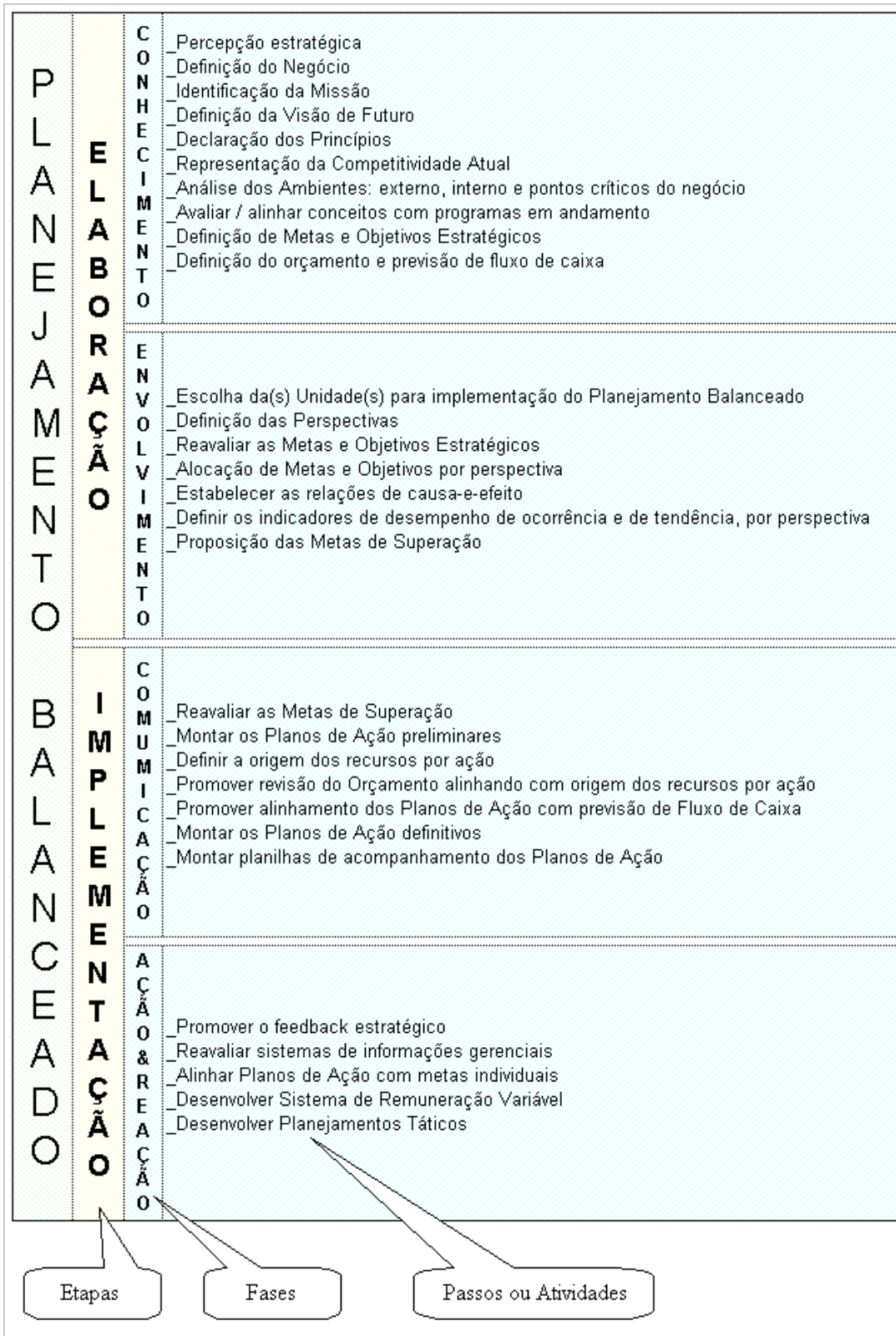
Figura 19 – Fluxo Simplificado do Planejamento Balanceado

O modelo proposto, conforme estrutura genérica apresentada no Quadro 9, foi desenvolvido a partir das revisões bibliográficas apresentadas nos Capítulos 2 e 3, considerando-se como principais fundamentos as literaturas de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), Porter (1986/1989/1999), Kaplan e Norton (1997), Lobato (1997), Campos (1998), Sampaio (1999) e Bogari (2001), entre outros autores e, também, experiências reais das Empresas "A" e "B", apresentadas como casos reais no Capítulo 4 e experiências desenvolvidas durante a implementação do modelo proposto na Empresa "C", apresentado em estudo de caso neste Capítulo 5.

O Planejamento Balanceado visa reunir as seguintes características:

- a) do Planejamento Estratégico, a forma de elaboração com suas etapas discutido passo-a-passo definindo uma aculturação dos conceitos de forma clara e sem queima de etapas;
- b) do *Balanced Scorecard*, a adoção do conceito de sistema de gestão estratégica e as formas de implementação e monitoração do sistema representadas por diversas metodologias já estudadas e apresentadas de forma resumida neste trabalho, com ênfase às relações de causa-e-efeito e ao *feedback* estratégico;
- c) dos casos reais apresentados, a comunicação entre líder e liderado e o vínculo das ações ao orçamento aprovado;
- d) do estudo de caso com a implementação do Planejamento Balanceado, a preocupação dos dirigentes em introduzir um sistema novo de gestão na organização com o envolvimento de colaboradores antes de se ter certeza ou relativa segurança sobre o que o mesmo vai proporcionar de positivo para a organização, bem como, aceitação do novo sistema pelos colaboradores e, a necessidade de se definir não somente o orçamento para cada período, distribuído entre os diversos projetos, mas também, definir a origem e o retorno para cada um dos investimentos ou desembolsos requeridos.

Uma das características do Planejamento Balanceado está na sua divisão estrutural, que proporciona a possibilidade da alta administração desenvolver com um grupo restrito, todos os passos ou atividades da fase do Conhecimento, propiciando um comprometimento dos dirigentes com as bases do processo.

Quadro 9: Estrutura Genérica do Planejamento Balanceado

Considera-se que quaisquer problemas que surjam nesta fase da elaboração do Planejamento Balanceado, inclusive os relacionados à descontinuidade do processo, não trarão nenhum desconforto aos administradores, pois a média gerência, supervisores e colaboradores ainda não terão sido envolvidos, como se pode constatar na sistemática de implementação que será apresentada na seqüência.

5.1 DETALHAMENTO DA ESTRUTURA DO PB

5.1.1 Etapa de Elaboração

5.1.1.1 Fase de Conhecimento

- a) **Percepção estratégica:** este passo não é mencionado nas literaturas, mas sem ele nenhum processo tem início. Por Percepção Estratégica entende-se que seja aquele sentimento do líder empresarial máximo ou de um alto executivo da organização, de que a sistemática atual de gestão já não está atendendo satisfatoriamente ou que inexista um sistema de gestão que suporte o que este pretende empreender na organização. Por Percepção Estratégica entende-se aquela primeira visão do líder empresarial que vai ditar os seus próximos passos.
- b) **Definição do Negócio:** muitas vezes o negócio é pensado como sendo o produto, ou conjunto de produtos e os mercados da empresa. Assim, o negócio de uma empresa seria produzir determinados produtos (ou serviços) ou adquiri-los para vendê-los e suprir determinados mercados. Porém, percebe-se a inadequabilidade de se definir um negócio com base em apenas dois critérios ou dimensões, como produtos e mercados, e sugere-se, conforme Sampaio (1999), que a definição deve ser feita explicitando o âmbito de atuação da empresa, definindo-se a solução de um problema ou o benefício que o produto ou serviço de uma empresa qualquer oferece a seus clientes de forma estratégica.
- c) **Identificação da Missão:** missão é a razão de ser da empresa, é a conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Segundo Bogari (2001), a definição é importante porque é neste ponto que se procura descrever as

habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são tipicamente mais amplas do que as dimensões genéricas de produtos ou serviços, e a missão também determina as bases dos princípios da empresa e define os limites para a elaboração dos cenários para análise dos ambientes, sendo recomendável, também, o seu questionamento periódico.

- d) **Definição da Visão de Futuro:** de acordo com Lobato (1997), visão de futuro significa: "*ver o que ainda não existe*". Visão de futuro ou visão estratégica é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças e direciona os esforços, inspirando, animando e transformando pró-ativamente o propósito em ação, em fato concreto. Mas, é essencial esta consciência clara de que tem que se desenvolver habilidades para transformar a visão de futuro em ação no presente. Ou seja, realizar e concretizar a visão por meio da iniciativa e do trabalho de todas as pessoas e instituições envolvidas. Em suma, para que uma visão de futuro se transforme em uma visão estratégica e não fique somente no sonho, tem que se detectar os sinais de mudança, escrevê-los e comunicá-los claramente, identificar as oportunidades e elaborar planos que as contemple e, criar condições para que as ações sejam postas em prática.
- e) **Declaração dos Princípios:** conforme Sampaio (1999), princípios, também denominados credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São, na verdade, os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações e, portanto, auxiliam a mesma a manter seu sentido. Em geral, as empresas têm princípios, mas nem sempre explicitados, o que reduz em muito sua força como elemento para tornar homogêneo o comportamento e o processo decisório. Obter a adesão dos funcionários aos princípios, crenças e valores é um desafio para os administradores e uma boa garantia de bom desempenho empresarial. Orienta-se que os princípios devem ser: de fácil entendimento, em número reduzido e com redação simples.
- f) **Representação da Competitividade Atual:** por representação da competitividade atual, se entende o planilhamento de dados acerca do que se denominou de "Macro-interfaces de Relação da Organização com o Meio Externo" (ver Figura 20), adaptando-se do "Modelo Porter das Cinco Forças Competitivas", pois Porter (1989)

sustenta que as cinco forças competitivas do seu modelo têm o poder de influenciar o bom andamento dos negócios das empresas.

Deve-se tabular cada uma das cinco macro-interfaces de relação da organização com o meio externo (fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes), em dois grandes grupos: Atuais e Potenciais, e subdividir-se em quatro outros subgrupos: Local, Regional, Nacional e Global. Assim tem-se, como pré-requisito da etapa de análise dos ambientes, uma visão da realidade vivida pelas organizações, que proporcionará possibilidade de uso imediato pelas áreas de vendas, marketing e planejamento, entre outras.

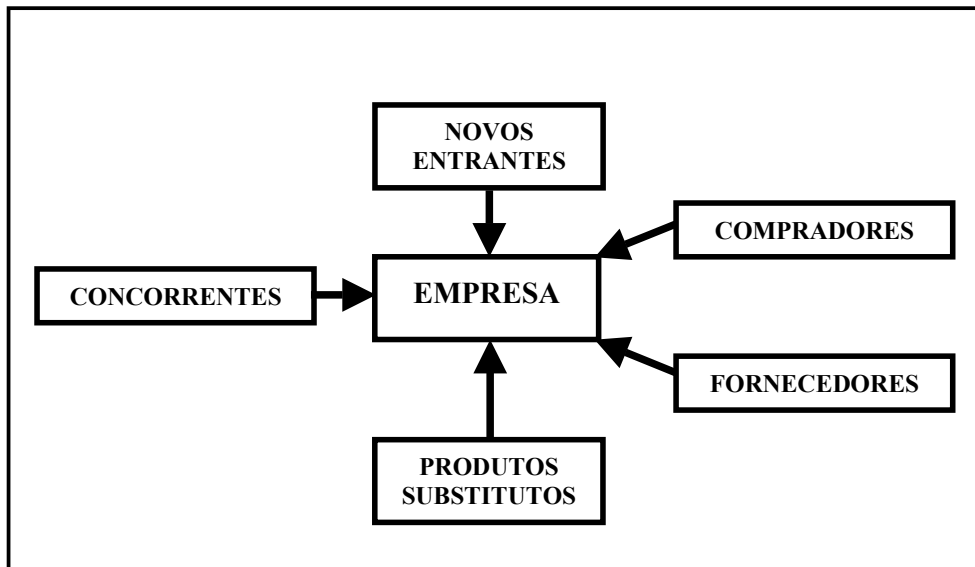


Figura 20: Macro-interfaces de Relação da Organização com o Meio Externo

Fonte: Adaptado de Porter, 1989

- g) **Análise dos Ambientes:** Análise dos ambientes é o processo de movimentação do ambiente organizacional para identificar, em relação ao ambiente externo, as ameaças e oportunidades, em relação ao ambiente interno das organizações, as forças e fraquezas, e, também, a identificação dos fatores críticos de sucesso para a organização. Esta análise contempla tanto os fatores presentes como os futuros, que possam influenciar a empresa no cumprimento da sua Missão. O ambiente organizacional é o conjunto dos fatores internos e externos à organização, que influenciam o processo de atingimento de suas metas.

Bogari (2001) sugere utilizar, no trabalho de seleção das informações relevantes, o conceito de Públicos Relevantes Externos (ver Figura 21). Ou seja, pessoas e organizações com as quais uma empresa mantém relacionamentos para cumprir sua Missão.

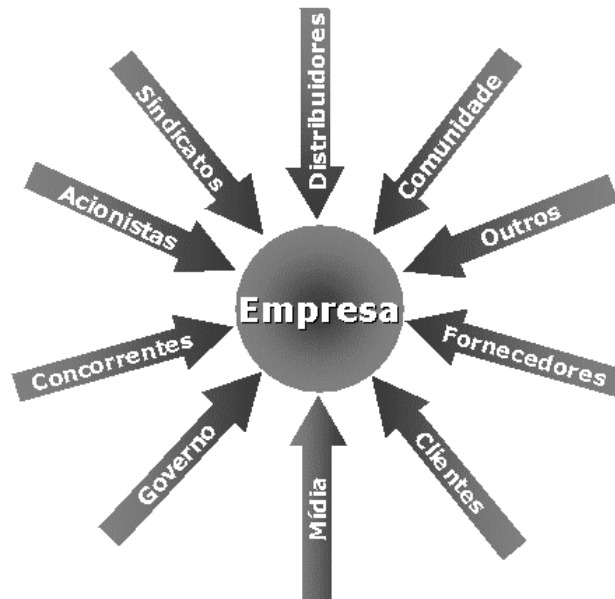


Figura 21: Públicos Relevantes Externos

Fonte: BOGARI, 2001

- h) **Avaliar / alinhar conceitos com programas em andamento:** este passo visa, após avaliação criteriosa dos programas em andamento (ISO-9000, ISO-14000, QS-9000, CCQ, 5 S e outros), a opção dos dirigentes pela continuidade ou não dos mesmos e o alinhamento de todos os conceitos comuns entre os programas selecionados. Os programas apontados como fatores críticos de sucesso para a organização, no passo anterior, serão incorporados ao sistema automaticamente.
- i) **Definição de metas e objetivos estratégicos:** O estabelecimento de objetivos converte a visão estratégica e a missão em metas de resultados e marcos de desempenho. Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Eles dizem quanto, de que tipo de desempenho e para quando. Eles direcionam atenção e energia para o que precisa ser executado. Considera-se que para se atingir um objetivo, pode-se ter uma série de metas intermediárias.

j) **Definição do orçamento e previsão do fluxo de caixa:** esta atividade se constitui na definição dos limites financeiros que nortearão a etapa de elaboração do Planejamento Balanceado. Tanto o orçamento como a previsão do fluxo de caixa, serão definidos com base em dados históricos, em compromissos já assumidos e em previsões de vendas, sendo que neste passo deverão ser encarados como orientadores, pois, serão reavaliados constantemente a medida que o processo evolui e as informações ficam mais claras e precisas.

5.1.1.2 Fase de Envolvimento

k) **Escolha da(s) unidade(s) para implementação do Planejamento Balanceado:** a unidade organizacional escolhida deve ter, preferencialmente, uma cadeia de valores completa - inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ter seus próprios produtos ou serviços, clientes, instalações de produção e canais de distribuição. Em caso de mais de uma unidade envolvida, deve-se identificar as relações entre elas e não deve ter complicações em alocação de custos nem transferências de preços de produtos ou serviços entre as mesmas.

l) **Definição das perspectivas:** sendo uma das características básicas do *BSC* de Kaplan e Norton (1997) adota-se, também no Planejamento Balanceado, o sistema de perspectivas. Esta estrutura ajuda as organizações a traduzir as estratégias de negócio para processos e atividades organizacionais, complementando perspectivas financeiras com medidas de outras três perspectivas básicas: dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e do crescimento.

- a perspectiva financeira é a maneira de como os donos e/ou acionistas avaliam a lucratividade da organização;
- a perspectiva dos clientes examina como os clientes vêem a organização;
- a perspectiva dos processos internos examina as atividades, os processos e os programas nos quais a organização deve procurar a excelência;
- a perspectiva do aprendizado e do crescimento refere-se à perspectiva de crescimento, à capacidade da organização em criar e agregar valor pela análise de seus processos, procedimentos e acesso à informação necessária para atingir as estratégias do negócio.

Cada perspectiva é dividida em objetivos (provenientes da estratégia), medidas ou indicadores, metas (em nível departamental ou operacional) e, iniciativas ou ações (também em nível departamental ou individual).

Da mesma forma que Kaplan e Norton (1997), pode-se agregar outras perspectivas de acordo com as características da organização, mas, entende-se que pelo menos as quatro perspectivas básicas devem ser usadas como modelo.

- m) **Reavaliar as metas e objetivos estratégicos:** este passo prevê uma reavaliação das metas e dos objetivos estratégicos como forma de nivelamento de conceitos devido a incorporação de novos colaboradores nesta fase (ver Quadro 10).
- n) **Alocação de metas e objetivos por perspectiva:** neste passo o Planejamento Balanceado começa a tomar sua forma. Com a distribuição das metas e objetivos por perspectiva, procede-se uma reavaliação não só das metas e objetivos, como também, das próprias perspectivas.
- o) **Estabelecer as relações de causa-e-efeito:** tal qual para o *BSC* de Kaplan e Norton (1997), onde as relações de causa-e-efeito compõem um conjunto de princípios responsáveis pela integração deste às estratégias de uma empresa, no Planejamento Balanceado os vários indicadores de desempenho (tendência) e de resultado (ocorrência), formam uma cadeia de relações de causa-e-efeito que funcionam como impulsionadores uns dos outros. A cadeia de causa-e-efeito (hipóteses de relações de causa-e-efeito que compõem a estratégia da organização), deve permear todas as perspectivas.

Assim como o *BSC* de Kaplan e Norton (1997), o Planejamento Balanceado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios através da identificação clara das hipóteses de relações de causa-e-efeito e, toda medida selecionada para o Planejamento Balanceado deverá ser um elemento integrante desta cadeia de relações de causa-e-efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização.

- p) **Definir os indicadores de desempenho de ocorrência e de tendência, por perspectiva:** nesta atividade, com base no passo anterior onde se montaram as relações de causa-e-efeito, visualizam-se os indicadores de ocorrência (ou

indicadores de resultado ou, ainda, *lagging indicators*) e os indicadores de tendência (ou impulsionadores de desempenho ou, ainda, *leading indicators*) e, separa-se por perspectivas.

Observando-se o Planejamento Balanceado como um todo, pode-se considerar que os indicadores de resultado serão os indicadores financeiros e, que os indicadores das demais perspectivas, formam combinados, os vetores de desempenho da estratégia da unidade de negócios ou da organização.

- q) **Proposição das metas de superação:** para cada indicador ou medida do Planejamento Balanceado deve-se definir uma meta. E, como as metas do Planejamento Balanceado devem ser utilizadas para impulsionar a mudança organizacional, estas metas devem ser arrojadas, de forma a alavancar mudanças significativas na empresa, e assim atingir o patamar desejado. Estas metas arrojadas definidas para cada indicador, mas avaliadas como atingíveis, se denominam metas de superação.

5.1.2 Etapa de Implementação

5.1.2.1 Fase de Comunicação

- r) **Reavaliar as metas de superação:** esta atividade é realizada por ocasião da composição dos Grupos Operacionais (ver Quadro 10), para adequar as metas de superação aos limites dos processos internos da organização. Pode-se, neste passo, chegar a conclusão que se deve melhorar os processos atuais ou inserir novos sistemas para atender as metas propostas.
- s) **Montar os planos de ação preliminares:** os planos de ação preliminares são montados neste passo, na seqüência da reavaliação das metas de superação, para se obter o comprometimento dos colaboradores. Os planos de ação devem conter todas as informações julgadas importantes e necessárias para o entendimento e a comunicação de cada ação. Pode-se, semelhante à forma como adotou Campos (1998, p. 141), usar como apoio no desenvolvimento desta atividade a técnica dos

5W+2H (*What?* - O quê?; *Why?* - Porquê?; *Where?* - Onde?; *When?* - Quando?; *Who?* - Quem?; *How?* - Como?; *How much?* - Quanto?).

- t) **Definir a origem dos recursos por ação:** com as ações já definidas nos planos de ação preliminares, onde constam os recursos requeridos por cada ação, parte-se para a identificação da origem dos recursos. Neste passo, todo o orçamento será "mapeado", ou seja, dividido e compromissado para cada ação. A origem dos recursos deve, na medida do possível, ser incorporada nos planos de ação.

Esta atividade, que não é prevista nas literaturas pesquisadas, se desenvolveu a partir de três fatores principais:

- o primeiro, por duas situações reais, uma surgida durante o Estudo de Caso (item 5.3 deste trabalho), e, a outra, por situação já vivenciada na Empresa "B" (ver item 4.2.4, deste trabalho), que definiu a introdução desta atividade nos Programas de Ação;
- o segundo fator se originou da análise sobre um problema exemplificado por Kaplan e Norton (1997, p. 137), que relata: "..., um dos problemas é que os custos associados à receita não são incluídos. Por isso, a receita por funcionário pode aumentar mesmo que os lucros diminuam,..." e, assim feito a associação deste "custo" com "o recurso para o investimento";
- o terceiro fator definiu-se a partir de análise sobre a forma alternativa como Campos (1998, p. 116) empregou o "Hexâmetro de Quintilhano".

Assim, denominou-se esta nova ferramenta de "Vetor das Ações Fundamentadas" (ver Figura 22), ou, Técnica dos 6W+2H, onde o último "W" é a inicial da palavra inglesa *Whence*, que conforme Michaelis (1989, p. 327), pode significar – "de onde?". No contexto dos questionamentos desta atividade deve-se responder as seguintes perguntas: -"De onde vem ou qual é a origem dos recursos necessários para se executar a ação tal?", ou, -"O projeto, ou ação em questão, é compensador em termos de retorno do investimento?".

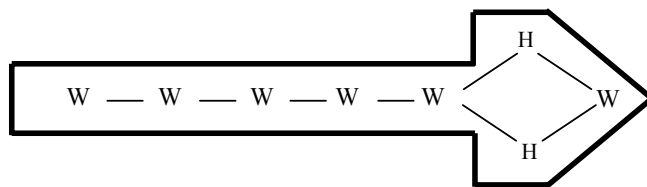


Figura 22: Vetor das Ações Fundamentadas ou,
Técnica dos 6W+2H

- u) **Promover a revisão do orçamento alinhando com origem dos recursos por ação:** esta atividade contempla a avaliação dos recursos requeridos para a execução das ações previstas nos planos de ação preliminares. Caso aprovados os valores requeridos, o orçamento é revisado e o fluxo de caixa redefinido, caso contrário, serão reavaliadas e revisadas as ações.
- v) **Promover alinhamento dos planos de ação com previsão de fluxo de caixa:** neste passo, com as ações e seus recursos requeridos alinhados ao orçamento previsto e seu fluxo de caixa, promove-se o alinhamento dos desembolsos de cada ação com aquele fluxo de caixa previsto.
- w) **Montar os planos de ação definitivos:** neste passo se prevê a montagem, aprovação e comunicação ampla das ações e de seus respectivos responsáveis.
- x) **Montar planilhas de acompanhamento dos planos de ação:** neste passo são montadas e distribuídas as planilhas de acompanhamento dos planos de ação.

5.1.2.2 Fase de Ação & Reação

- y) **Promover o *feedback* estratégico:** o *feedback* estratégico, que é o usar, analisar, avaliar, tirar conclusões e retornar estas conclusões para a fonte das informações, tem como finalidade verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas. Ele indicará, por exemplo, se a participação de mercado aumentou com relação aos clientes especiais, se está melhorando seus processos internos, se está criando novos produtos e serviços, se os funcionários estão sendo treinados de forma contínua e, se está usando novas tecnologias. O sistema de *feedback* estratégico indica em que posição a empresa pretende estar dentro de três ou cinco anos e formula uma hipótese de como será a trajetória para alcançá-la. Kaplan e Norton (1997) sugerem que a cada três meses, os gerentes podem obter *feedback* sobre o ponto do percurso a que se propuseram chegar e aquele em que se encontram. Avalia-se sobre o rumo traçado se está sendo seguido ou, até mesmo, se a estratégia planejada continua sendo viável.

Nota: O *feedback* estratégico deverá ser promovido em cada passo do Planejamento Balanceado, contribuindo inclusive para a fixação de conhecimentos e promoção do

diálogo entre líder e liderado, conforme experiências relatadas no Capítulo 4 deste trabalho.

- z) **Reavaliar os sistemas de informações gerenciais:** o Planejamento Balanceado será, a princípio, elaborado e implementado sem alterações nos sistemas de informações gerenciais vigentes e sem se criar nenhuma ferramenta extra para medição dos processos, serão empregados os recursos existentes. À medida que o sistema avance e dê provas de sua efetividade dentro da organização, pode-se inserir novos investimentos no Planejamento Balanceado para desenvolver melhorias nestes sistemas.
- aa) **Alinhar planos de ação com metas individuais:** este passo deve ser dado à medida que a organização assimile a sistemática de acompanhamento do Planejamento Balanceado. Deve-se levar em consideração no início do processo que as preocupações dos colaboradores são, reservando-se as proporções, semelhantes às dos dirigentes quando da opção pelo Planejamento Balanceado.
- bb) **Desenvolver sistema de remuneração variável:** este passo é natural após se ter os planos de ação com metas individuais em uso. Pela experiência relatada nos casos reais do Capítulo 4, é um fator motivador para os colaboradores, se bem desenvolvido e comunicado.
- cc) **Desenvolver planejamentos táticos:** este passo deverá se desdobrar de acordo com o tamanho e as necessidades das organizações em planejamentos de: marketing, vendas e etc.

5.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PB

O processo de elaboração e implementação do PB se orienta pela estrutura do PB (Quadro 9) e segue a hierarquia do quadro de participantes do PB e suas atribuições (Quadro 10).

Quadro 10: Participantes do Planejamento Balanceado e Suas Atribuições

AGENTES	PARTICIPANTES	ATRIBUIÇÕES
Diretoria / Alta Administração	Diretores / Executivos / Donos / Sócios / Conselho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceber a necessidade de mudanças e/ou possibilidade de melhoria em seu sistema gerencial; 2. Prospectar alternativas no mercado e optar pelo PB; 3. Definir o profissional interno que será o Coordenador do Processo; 4. Contratar um profissional externo ou indicar profissional interno habilitado / preparado para desempenhar a função de Mestre, o agente detentor da Tecnologia do PB; 5. Aprovar a constituição e composição do GE – Grupo Executivo; 6. Aprovar as decisões do GE; 7. Aprovar continuidade do processo ao final da Etapa de Conhecimento; 8. Participar pró-ativamente nos seminários e reuniões executivas; 9. Definir o horizonte do PB – Conforme PAGONCELLI & VASCONCELLOS (1992), a média é de até 5 anos; 10. Aprovar cronograma básico de elaboração/implementação do PB; 11. Assumir compromisso com o processo de elaboração e implementação do PB; 12. Analisar / propor revisões / aprovar os Planos de Ação e Acompanhamentos dos Planos de Ação do GE;
Coordenador do Grupo Executivo e Coordenador do PB	Membro da Diretoria / Alta administração, entusiasta e comprometido com a visão de melhoria do Sistema de Gestão da Organização	<ol style="list-style-type: none"> 13. Definir composição do GE – Grupo Executivo; 14. Atuar como interface entre a Alta administração e o Mestre; 15. Convocar e coordenar todas as reuniões executivas e seminários; 16. Monitorar / reavaliar periodicamente o cronograma geral; 17. Absorver a Tecnologia do PB para assumir a função de Coordenador do PB depois da saída do Mestre;
Grupo Executivo -GE-	<p style="text-align: center;"><u>Etapa de Conhecimento</u></p> <p>Membros da Diretoria / Alta administração</p> <p style="text-align: center;"><u>Etapa de Envolvimento</u></p> <p>Incorpora ao grupo: Gerentes / Supervisores / Líderes naturais</p>	<ol style="list-style-type: none"> 18. Agregar informações reais da organização aos conhecimentos teóricos do Mestre; 19. Debater exaustivamente todos os assuntos pertinentes para a elaboração de cada etapa do PB; 20. Elaborar as planilhas dos Planos de Ação e dos Acompanhamentos dos Planos de Ação; 21. Montar os Planos de Ação preliminares por membro do GE / Áreas; 22. Montar os Acompanhamentos dos Planos de Ação, referentes ao item 21; 23. Analisar / propor revisões / aprovar os Planos de Ação e os Acompanhamentos dos Planos de Ação;
Coordenadores dos Grupos Operacionais	Membros do Grupo Executivo	<ol style="list-style-type: none"> 24. Monitorar Acompanhamento dos Planos de Ação; 25. Cobrar <i>feedback</i> dos colaboradores da organização; 26. Repassar <i>feedback</i> para Coordenador do Grupo Executivo providenciar revisões / atualizações periódicas;
Grupos Operacionais -GO's-	Todos os colaboradores da organização	<ol style="list-style-type: none"> 27. Validar as metas de superação; 28. Montar os Planos de Ação preliminares; 29. Montar os Acompanhamentos dos Planos de Ação;
Mestre	Profissional externo ou interno da organização	<ol style="list-style-type: none"> 30. Dominar a Tecnologia do PB; 31. Estar comprometido com a transferência da Tecnologia do PB; 32. Ser um profissional qualificado e ter aptidão para desenvolver e implementar sistemas de gestão empresariais; 33. Participar de todas as reuniões executivas e seminários; 34. Dar todo o suporte teórico para a elaboração do PB; 35. Orientar todo o processo de elaboração e implementação do PB; 36. Atuar como mediador durante debates; 37. Fazer revisões / atualizações periódicas do PB.

5.2.1 Etapa de Elaboração

5.2.1.1 Fase de Conhecimento

Nesta etapa, que muitas dúvidas ainda persistem, a empresa terá oportunidade de se autoconhecer melhor, a partir de seminários e reuniões onde as bases do Planejamento Balanceado serão definidas.

Mas, o ponto-chave que dá início a todo este processo, passa pelo que podemos chamar de: percepção estratégica. Percepção esta, de um ou mais integrantes da alta administração, da possibilidade de melhoria dos sistemas existentes ou implementação de um novo Sistema de Gestão Estratégica.

A partir deste posicionamento da alta administração, ter-se-á a definição do Coordenador do Grupo Executivo pela alta administração, a definição do Mestre, a constituição do Grupo Executivo, o Seminário de Conhecimento (evento em que o Mestre apresentará a introdução teórica / histórica sobre o Planejamento Balanceado, a sua estrutura e o cronograma geral, e o Mestre apresentará também neste seminário, o seu sistema de trabalho e como se desenvolverão as reuniões) e, na seqüência, será realizada uma série de Reuniões Executivas para definição / elaboração de: negócio da empresa; missão; visão de futuro; princípios; representação da competitividade atual; análise dos ambientes; alinhar programas em andamento; metas e objetivos estratégicos; orçamento e previsão de fluxo de caixa.

Até esta etapa a alta administração ainda pode ter dúvidas sobre a efetividade dos resultados que podem ser alcançados ou de que forma este sistema será percebido, interpretado e assumido, tanto pela própria alta administração como pelos demais integrantes da organização. Principalmente se a empresa tiver passado recentemente por algum processo negativo de reestruturação ou programas inacabados, o que pode incorrer em maiores preocupações ainda.

Por este motivo, até agora somente a alta administração e pessoas externas a organização se envolveram no processo, e o encerramento da etapa de Conhecimento se dá com a realização de um Seminário de Apropriação de Conhecimento.

- **Seminário de Apropriação do Conhecimento** - evento no qual o GE apresenta os resultados e as conclusões do trabalho até o momento. Neste seminário a alta administração decidirá por consenso sobre a continuidade ou não do processo. Caso a opção seja pela não continuidade, a organização terá em mãos, pelo menos, material básico para tomadas de decisões que envolvam os objetivos estratégicos mais críticos ou de implementação no curto prazo. Caso a opção seja pela continuidade do processo, a alta administração agrega ao GE os líderes naturais (colaboradores da organização que exercem liderança sobre determinados grupos de pessoas no âmbito da empresa ou até mesmo em atividades junto às comunidades próximas desta, mesmo que não exerçam cargos superiores na hierarquia da empresa), e/ou supervisores de área, ajustando a equipe de forma a ter, preferencialmente, um representante de cada área ou processo da empresa na constituição do novo GE.;

Cabe lembrar que para o caso de empresas que já tenham a sua estratégia definida com todas as etapas prévias constituídas, esta é uma oportunidade para reavaliação. Assim, deve-se propor uma reanálise dos passos iniciais e desenvolvimento dos trabalhos a partir do passo “Representação da Competitividade Atual”, com mais detalhes.

5.2.1.2 Fase de Envolvimento

A partir desta etapa os fatores que mais vão pesar no sucesso do empreendimento serão: pró-atividade e compromisso, assumidos pelos integrantes da alta administração e pelo GE, e se desenvolverá com:

- **Seminário de Envolvimento** - neste evento o coordenador do GE apresenta os novos integrantes do grupo. O Mestre apresenta a sistemática de trabalho e o cronograma que será adotado nesta fase do PB. O Mestre também fará um breve relato dos trabalhos até o momento para ambientar os novos integrantes do grupo e fará, além de uma explanação teórica sobre o *BSC*, que sustenta a elaboração do PB a partir deste ponto, relatos de casos reais vividos em organizações semelhantes ou do mesmo ramo de atuação da empresa em questão. O Mestre deverá chamar a atenção neste momento para o fato de que a partir desta fase os objetivos e

estratégias serão revistos e reavaliados sistematicamente, e, até reformulados quando requerido;

Na seqüência será realizada uma nova série de Reuniões Executivas para definição / elaboração de: unidade(s) mais adequada(s) para implementação do PB; perspectivas; reavaliação de metas e objetivos estratégicos da empresa, semelhante ao mencionado por Campos (1998, p. 141), deve-se reavaliar novamente neste passo os programas em andamento, alinhando-os à nova estratégia; alocar metas e objetivos por perspectiva; estabelecer as relações de causa-e-efeito; definir os indicadores de desempenho de ocorrência e de tendência, por perspectiva; metas de superação.

Aqui se encerra a etapa de Elaboração do Planejamento Balanceado. Neste ponto dos trabalhos poderão ocorrer novas reuniões de revisão / atualização até que GE e alta administração cheguem a um consenso sobre o material elaborado.

5.2.2 Etapa de Implementação

5.2.2.1 Fase de Comunicação

Nesta altura do processo e após aprovação dos trabalhos da etapa de elaboração pela alta administração tem-se:

- **Seminário de Comunicação** - evento no qual todos os colaboradores da organização participam, mesmo que seja necessário mais de um encontro para garantir a participação de todos. Neste seminário o Coordenador do GE apresenta o Sistema de Gestão Empresarial intitulado Planejamento Balanceado, para todos os integrantes da organização. Deve-se frisar em todos os seminários e reuniões, que todo encontro ou discussão acerca do processo de PB é, potencialmente, uma fonte e oportunidade de estabelecimento de *feedback* estratégico para o processo do PB;

A seguir realiza-se uma série de Reuniões Operacionais dos GO's intercaladas por Reuniões Executivas do GE. As reuniões dos GO's visam, além do estabelecimento da comunicação ampla entre todos os colaboradores da organização, a consolidação dos indicadores de tendência dentre as pessoas que efetivamente fazem parte dos processos da empresa. Estas reuniões ocorrem numa seqüência de atividades / executantes, para:

reavaliação das metas de superação / GO's; aprovação das metas de superação / GE; montagem dos Planos de Ação preliminares / GO's; definição da origem dos recursos por ação / GE; revisão do orçamento alinhando com origem dos recursos por ação / GE; alinhamento dos Planos de Ação com a previsão do fluxo de caixa / GO's; montagem dos Planos de Ação definitivos / GO's; aprovação dos Planos de Ação definitivos / GE; montar planilhas de Acompanhamento do PB / GE; reavaliar trabalhos dos GO's / GE.

No final desta etapa o GE apresenta todo o material elaborado até então para avaliação e aprovação pela alta administração.

5.2.2.2 Fase de Ação & Reação

Nesta etapa, que o processo já é de conhecimento de todos os colaboradores da organização, pode-se começar a por em prática os trabalhos já aprovados.

- **Seminário de Ação & Reação** - evento onde o principal executivo da organização reúne todos os colaboradores, comenta todo o processo até o momento, explana sobre os objetivos estratégicos da organização e que a partir da distribuição dos Planos de Ação e Planilhas de Acompanhamento dos Planos de Ação, o Planejamento Balanceado já estará implementado e em uso real pela empresa. Cabe ressaltar neste momento a importância que deve ser dada ao *feedback* estratégico para o sucesso do PB.

Em Reuniões Operacionais, os coordenadores de GO's distribuem os Planos de Ação e as Planilhas de Acompanhamento dos Planos de Ação, para uso a partir daquele momento. Cabe salientar que para este início de operação do PB, serão usados os sistemas de informações existentes associados aos relatórios de acompanhamento. Esta medida serve para não termos custos excessivos no início do processo e, também, para desenvolver-se, à medida que necessário, o sistema mais adequado para as novas características de gestão da organização.

os coordenadores de GO's têm dentre suas atribuições monitorar as Planilhas de Acompanhamento e realimentar informações do andamento do processo para o GE.

Reuniões Executivas periódicas são realizadas para monitoração do processo como um todo e, também, para: reavaliar o sistema de informações gerenciais; avaliar

sistemática para implementação dos Planos de Ação com metas individuais; desenvolver Sistema de Remuneração Variável; avaliar necessidade de se desenvolver planejamentos táticos como: vendas, marketing, operacionais, tributário, entre outros.

Cabe ressaltar as seguintes palavras de Campos (1998, p. 143):

"Desnecessário dizer que este modelo é apenas uma sugestão e precisa ser adaptado para a situação específica de cada empresa e de cada projeto, particularmente no que diz respeito à periodicidade de coleta de dados históricos e de acompanhamento".

Colaborando com esta linha de pensamento, temos o comentário de Rozenfeld e Bremer (2000, p. 12):

"..., pois não pretendemos aconselhar ninguém sobre o que é certo ou errado. Nem mesmo diremos qual a melhor alternativa. Mostraremos aqui visões complementares de uma realidade que molda o futuro que se aproxima, tentando apresentá-las de forma organizada e didática".

5.3 ESTUDO DE CASO

Este item apresenta a implementação da metodologia proposta do Planejamento Balanceado, em uma empresa fornecedora de serviços de porte médio, que será denominada de Empresa "C".

5.3.1 Histórico e Atuação da Empresa "C"

Fundada em 1994, por dois sócios, a Empresa "C" é uma empresa prestadora de serviços técnicos especializados em Construção, Montagem e Manutenção nas áreas de Mecânica, Elétrica e Automação Industrial, tais como: [Reformas](#), [Manutenção de Equipamentos](#), Instrumentos e Válvulas, [Fabricação de Estruturas](#) e [Tubulações](#), [Caldeiraria](#), [Usinagem](#), [Soldas especiais](#), [Jato de Areia](#), Manutenção e Montagem de [Subestações](#) de Alta, Média e Baixa Tensão, [Calibração](#) de Válvulas e Instrumentos, e [Comissionamento e Partida de Processos Industriais](#).

A Empresa "C" é [Mconstituída por equipes especializadas](#) em cada área de atuação, [atualmente contando com um quadro de 120 colaboradores diretos e 10 indiretos com experiência](#) na prestação de serviços industriais para [empresas de](#)

grande porte dos setores: Petroquímico, Papel e Metal-mecânico, obteve um faturamento médio mensal de R\$ 235.000,00 no exercício do ano 2000.

O surgimento da empresa teve por base a crescente necessidade de mão-de-obra especializada nas indústrias petroquímicas locais, o que, muitas vezes, era suprida por profissionais de outros Estados que nem sempre estavam disponíveis em tempo hábil, comprometendo desta forma os cronogramas das empresas clientes.

Outro fator marcante para a constituição da Empresa "C" foi a adoção, pelas empresas clientes, da sistemática de terceirização de serviços (sistema onde a empresa realiza serviços em suas dependências através de contratos com outras empresas, e não por colaboradores de seu quadro próprio de pessoal) no início dos anos 90, tornando a mão-de-obra mais flexível para o contratante.

Seus sócios são profissionais oriundos da área técnica destas empresas, nas quais adquiriram a experiência que os motivou a constituir esta empresa.

Atenta às necessidades de seus clientes e sintonizada com as tendências do mercado, a empresa já possui um Sistema da Qualidade desde dezembro de 1998, certificada pela norma NBR ISO 9002.

5.3.2 Estrutura Organizacional da Empresa “C”

A estrutura organizacional da Empresa “C” é composta por três níveis hierárquicos, conforme Figura 23.

No nível estratégico visualiza-se duas Diretorias, a Diretoria Administrativa e a Diretoria Técnica, exercidas pelos sócios da empresa. Para auxiliar nas decisões administrativas da empresa, existem dois órgãos de apoio, exercidos por consultores terceirizados nas áreas de controle da qualidade e assistência jurídica.

No nível tático, encontram-se as gerências administrativa e operacional. Verifica-se neste nível uma dualidade de funções, pois a gerência administrativa é exercida pelo Diretor Administrativo e a gerência operacional é exercida pelo Diretor Técnico.

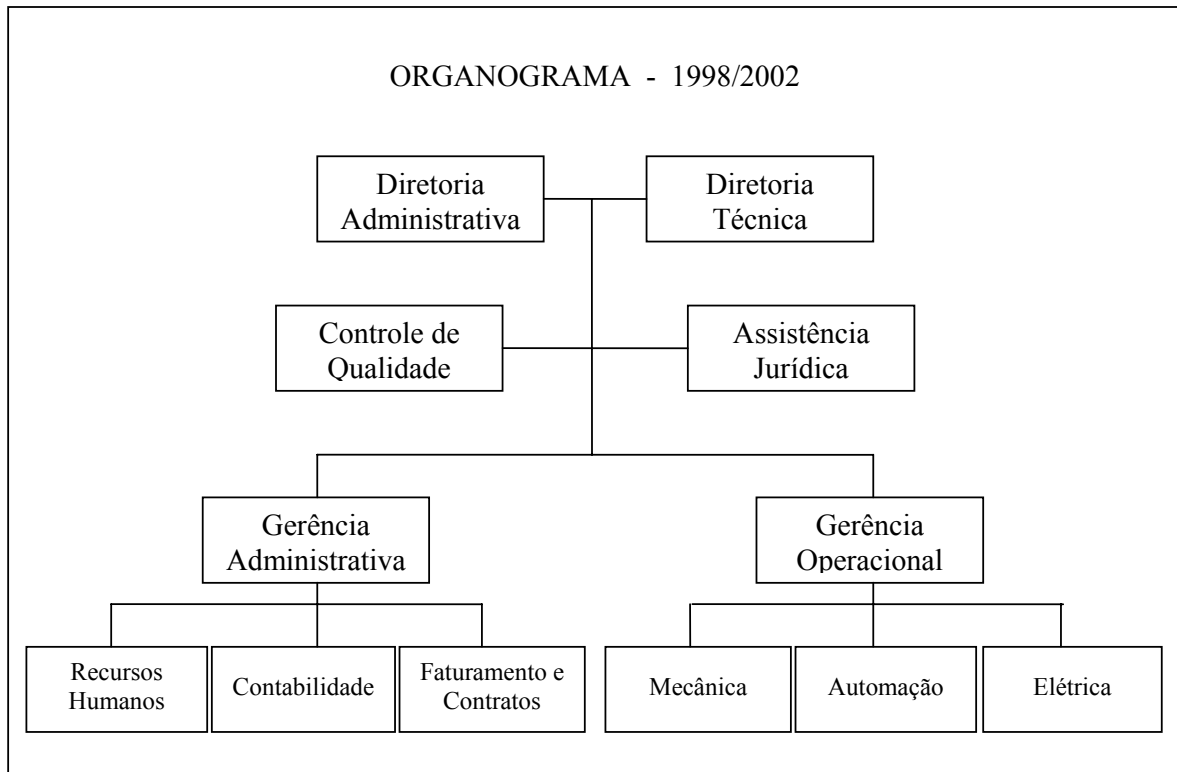


Figura 23: Organograma da Empresa “C”

À Gerência Administrativa, no denominado nível operacional, reportam-se os departamentos de Recursos Humanos, Contabilidade e Faturamento, e Contratos, ficando sob controle da Gerência Operacional os departamentos de Mecânica, Automação e Elétrica.

O Negócio da empresa era definido como: *“Prestação de Serviços”*.

A empresa tinha por Missão: *“Crescer e perpetuar com equilíbrio social, econômico, e ambiental”*.

A empresa tinha seus objetivos definidos da seguinte maneira:

- a) *prestar serviços de nível muito bom no atendimento ao cliente;*
- b) *empenhar-se em elaborar propostas comerciais com redução no fator tempo de resposta ao cliente;*
- c) *oferecer ao mercado uma prestação de serviços com preços competitivos.*

5.3.3 Situação Problemática

A Empresa “C” vinha crescendo em termos de Faturamento Bruto (principal índice de controle adotado pela empresa na época), numa taxa média de 2%aa ao longo dos últimos anos, até 1998.

Porém, a empresa entrou no ano de 1999 com um declínio constante de seu Faturamento Bruto. O principal cliente da Empresa “C”, uma grande empresa da área petroquímica, a qual contribuía com aproximadamente 80% de seu faturamento, diminuiu drasticamente o volume de contratos e, também, os valores por contrato.

Voltada para o mercado com uma visão míope de seu negócio, a empresa tinha dificuldades de perceber a dinâmica do mesmo, bem como, visualizar as oportunidades e ameaças e estruturar estratégias que pudessem garantir um crescimento sustentado.

Outro aspecto que dificultava o crescimento da Empresa "C" era o desconhecimento do possível impacto que suas próprias fragilidades, controláveis ou não e até mesmo desconhecidas, visto que não eram avaliadas, poderiam causar a seu futuro, destacando-se a situação da concentração de serviços em um único cliente, falta de uma política de recursos humanos adequada à estrutura da empresa e a ausência de planejamentos de curto, médio e longo prazos para suas atividades.

Da mesma forma a Empresa "C", mesmo possuindo algumas potencialidades relevantes, desconhecia o potencial estratégico destas e não sabia como utilizá-las em seu próprio favor.

Percebeu-se também na empresa a divergência de objetivos de seus dirigentes, seja pela diferença de valores e conhecimentos, seja pela simples falta de comunicação entre seus membros acarretando diferentes graus de informação e a concentração de problemas em setores específicos da empresa.

Então, a questão a qual se propõe este estudo de caso é elaborar e implementar o Planejamento Balanceado na Empresa “C”, para que esta se conheça e se posicione melhor no mercado em que atua, orientando-a para o crescimento, alinhando os objetivos de seus dirigentes e preparando a empresa para enfrentar os desafios e riscos

futuros apresentados pelo mercado.

No próximo item detalha-se, passo-a-passo, o processo de elaboração e implementação do PB aplicado, no caso particular, à Empresa “C”.

Para este caso particular, a estrutura genérica (Quadro 9) se desdobrou na seguinte seqüência:

5.3.4 Etapa de Elaboração do PB na Empresa “C”

5.3.4.1 Fase de Conhecimento do PB na Empresa “C”

Nesta fase inicial do PB, para o caso da Empresa “C”, a situação que deu início ao processo não foi diferente do modo como poderá se repetir em muitas outras empresas, onde poderá ocorrer uma oferta de serviços de consultoria empresarial para a empresa cliente.

No caso particular da Empresa “C”, todo o processo começou com a necessidade de implementação real desta metodologia em uma empresa, onde os Diretores da Empresa “C” foram questionados sobre as suas necessidades de executar melhorias em seu sistema gerencial.

a) percepção estratégica

Percebeu-se que havia possibilidade de ganhos com o desenvolvimento do PB na Empresa “C” e, depois de apresentada a estrutura do PB para os Diretores, estes compreenderam que para chegar ao patamar de competitividade almejado (que não estava escrito em lugar nenhum), somente seria possível com uma mudança substancial em seu sistema de gestão – neste momento, foi integralizada na estrutura do PB, o passo definido como Percepção Estratégica.

A partir deste posicionamento da alta administração, teve-se: definição do Diretor Administrativo como Coordenador do Grupo Executivo, por consenso entre os dois diretores; definição do Mestre, que foi o agente com domínio da tecnologia do PB; o Grupo Executivo foi constituído pelos dois Diretores e pelo Mestre e, se definiu que a

Secretária do Diretor Administrativo seria sempre convidada a participar das reuniões para elaborar as atas das mesmas.

- **Seminário de Conhecimento** - evento em que o Mestre apresentou a introdução teórica / histórica sobre o Planejamento Balanceado, a sua estrutura e o cronograma geral previsto. O Mestre apresentou também neste seminário, o seu sistema de trabalho e como se desenvolveriam as reuniões;

Como introdução teórica o Mestre frisou pontos relevantes da revisão bibliográfica do Planejamento Estratégico, que seriam usados para elaboração dos primeiros passos do PB e, apresentou o Cronograma Geral Previsto conforme Quadro 11.

Quadro 11: Cronograma Geral Previsto

CRONOGRAMA GERAL PREVISTO									
ATIVIDADES	MESES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Definição do Coordenador do GE / Mestre / Constituição do GE	X								
Seminário de Conhecimento	X								
Definição de Negócio / Missão / Visão de futuro / Princípios	X								
Representação da competitividade atual / Análise dos ambientes		X							
Alinhar programas em andamento		X							
Definição de metas e objetivos estratégicos			X						
Definição do orçamento anual / fluxo de caixa			X						
Seminário de Apropriação do Conhecimento				X					
Seminário de Envolvimento				X					
Todas as atividades da Fase do Envolvimento				X	X				
Seminário de Comunicação						X			
Todas as atividades da Fase de Comunicação						X	X		
Seminário de Ação & Reação							X		
Avaliar / promover atividades da Fase de Ação & Reação / definir cronograma específico para avaliação dos passos “aa”, “bb” e “cc”.								X	X

Na seqüência foi realizada uma série de Reuniões Executivas para definição / elaboração de:

- b) definição do negócio da empresa

Antes de iniciar o processo de Planejamento Balanceado a empresa definia seu

negócio como: “*prestação de serviços*”.

Após um processo de *brainstorm* algumas sugestões foram levantadas, porém ainda fora do foco estratégico, como: garantia de continuidade em Processos Industriais; desenvolvimento de Processos Industriais; soluções em continuidade de processos industriais; soluções em energia.

Tendo em vista o tipo de serviços prestados pela empresa e o mercado no qual os desenvolve com tradição, o negócio da Empresa “C” foi definido como:

“*Soluções Tecnológicas*”.

c) identificação da missão

Seguindo a estrutura proposta, o GE respondeu as seguintes questões para compor a missão da empresa.

- O que a empresa deve fazer?
_Solucionar os problemas dos clientes contribuindo com alternativas tecnológicas mais adequadas para cada caso.
- Para quem deve fazer?
_Para seus clientes.
- Por que / para que deve fazer?
_Para garantir melhores resultados para os clientes preocupando-se com a satisfação dos mesmos.
- Como deve fazer?
_Usando a tecnologia mais adequada e com qualidade superior.
- Onde a empresa deve fazer?
_Onde o cliente necessitar.
- Qual responsabilidade social deve ter?
_Deve respeitar o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.

A partir destas respostas, o GE chegou a uma definição preliminar de missão:

“Atender as necessidades dos clientes, adotando a tecnologia mais adequada e com qualidade superior, visando garantir melhores resultados, onde o cliente necessitar, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”.

Posteriormente, o GE reavaliou esta definição prévia questionando sua consistência, flexibilidade e adequação ao negócio. Na seqüência, reavaliando a definição à luz das dimensões estratégicas de Porter (1989), o GE chegou a sua versão

da *missão da Empresa “C”*, qual seja:

“Satisfazer o cliente, adotando a tecnologia mais adequada e com qualidade superior, visando garantir melhores resultados para todos, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”.

d) definição da visão de futuro

Seguindo a metodologia de Lobato (1997) e tendo como referência a visão de outras empresas, o GE partiu para a elaboração da visão de futuro da empresa.

Inicialmente, a partir de um *brainstorm*, surgiram muitas idéias, sendo as seguintes as mais significativas:

- “Até 2006 ser conhecida como a empresa líder em seu setor no Brasil”;
- “Até 2006 ser reconhecida como a empresa gaúcha líder no mercado de serviços industriais”.

Após avaliação destas sugestões preliminares, verificando a coerência das mesmas com o negócio e com a missão da empresa, o GE estabeleceu a visão de futuro da Empresa “C” como:

“Até 2006 ser reconhecida como a empresa líder no sul do Brasil em soluções tecnológicas para serviços industriais”.

e) declaração dos princípios

Tendo definido o negócio, a missão e a visão de futuro da empresa, e, usando estes como tema de base, o GE passou para a etapa de definição dos princípios ou valores da empresa.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 143) sustentam que princípios são “balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão”.

Inicialmente, o GE levantou os seguintes temas, tendo como base a missão e o negócio da empresa, para serem abordados na constituição dos valores ou princípios: qualidade; cliente; tecnologia; ética; competitividade; segurança; recursos humanos; disciplina; imagem.

Usando então estes temas como base e seguindo sugestão de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) de que se deve redigir os mesmos de forma clara e concisa, usar temas abrangentes e, ser em número reduzido, os princípios da Empresa “C” foram inicialmente definidos como:

- Cliente: em Primeiro Lugar!
- Qualidade: Sempre!
- Tecnologia: a Mais Adequada!
- Ética: Questão de Confiança!
- Competitividade: para Poder Crescer!
- Imagem: Fruto de nosso Trabalho!
- Meio Ambiente: Consciência de Todos!
- Lucro: Meio de Perpetuação!
- Colaborador: nosso Maior Valor!

Na seqüência, o GE reavaliou estes princípios preliminares, segundo enfoque estratégico das dimensões adotadas, resultando em algumas alterações que levaram a definição final dos princípios da empresa, quais sejam:

- *Cliente: em Primeiro Lugar!*
- *Qualidade: Sempre!*
- *Tecnologia: a Mais Adequada!*
- *Ética: Questão de Confiança!*
- *Competitividade: Fator de Liderança!*
- *Imagem: Fruto de Nosso Trabalho!*
- *Meio Ambiente: Consciência de Todos!*
- *Lucro: Preocupação de Todos!*
- *Colaborador: Responsável por Nosso Desenvolvimento!*
- *Inovação: Questão de Visão!*

f) representação da competitividade atual

Para atendimento desta atividade, tabulou-se cada uma das cinco macro-interfaces de relação da organização com o meio externo (fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes), em dois grandes grupos: Atuais e Potenciais, e subdividiu-se em quatro outros subgrupos: Local, Regional, Nacional e Global.

No Quadro 12, pode-se visualizar um exemplo parcial da planilha para levantamento da representação da competitividade atual, para o caso particular da macro-interface - “Fornecedores”. As cinco planilhas completas do levantamento realizado pelo GE podem ser apreciadas no Anexo C.

É importante salientar que todos os campos não preenchidos nas planilhas serão objeto de reanálise futura através dos procedimentos de *feedback*, juntamente com os campos já preenchidos, que podem, assim como os demais registros que servem de base para tomadas de decisão, serem atualizados a qualquer momento.

Quadro 12: Levantamento da Representação da Competitividade Atual

FORNECEDORES	LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	GLOBAL
ATUAIS	Fer. Gerais	WEG	Niagara	Siemens
	Feital	Alpina	Durcon	Swagelock
	AGA	Telbac	Protubo	...
	Valmicro
POTENCIAIS	Air Products	Eberle	Ridgid	Fisher
	Reitz	ASCA	Parker	Foxboro

(Exemplo parcial para o caso particular da Macro-interface: “Fornecedores”)

Usou-se como fonte para o levantamento / preenchimento das cinco planilhas, além de cadastros existentes na Empresa “C” e de contatos telefônicos, pesquisas via SEBRAE (2000) e NEI (2000 / 2001).

Assim, a partir do planilhamento da representação da competitividade atual, percebeu-se, de imediato, a possibilidade de atuação mais ampla da Empresa “C”, principalmente no âmbito regional, onde ela não atuava. Esta percepção proporcionou o uso imediato dos resultados do PB obtidos até aquele momento.

g) análise dos ambientes: interno, externo e pontos críticos do negócio

Esta atividade foi dividida em três partes: análise do ambiente interno, análise do ambiente externo e levantamento dos pontos críticos do negócio.

Para realizar a análise do ambiente interno foi necessária a aplicação de um questionário adaptado do modelo sugerido por Las Casas (1999), presente no Anexo A, como instrumento de visualização das forças e fraquezas da Empresa “C”.

As principais evidências da aplicação deste questionário encontram-se no Quadro 13.

Quadro 13: Análise do questionário respondido pelos diretores da Empresa “C”

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<p>1. QUANTO ÀS VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho com mão-de-obra regulada pela CLT; • Política de vendas (diferenciação entre clientes). 	<p>1. QUANTO ÀS VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de competitividade dos preços; • Investimentos elevados, gerando a necessidade de embutir custos no preço; • Desconhecimento do mercado global; • Inexistência de uma força de vendas.
<p>2. NEGOCIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o principal cliente. 	<p>2. NEGOCIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompanhamento do processo de vendas (negociação + fechamento).
<p>3. MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca reconhecida. 	<p>3. MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento de marketing; • Não conhece mercado-alvo; • Falta de estudo de mercado; • Necessidade de trabalhar mais a marca.
<p>4. RELACIONAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente é uma prioridade para a empresa; • Agilidade e pronto atendimento. 	<p>4. RELACIONAMENTO</p>
<p>5. LOGÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção de fornecedores; • Devolução de materiais com defeito; • Reaproveitamento de sobras de material. 	<p>5. LOGÍSTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem um programa de compras; • Falta de política de estoques; • Não tem um programa de minimização de desperdícios.
<p>6. PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos principais processos produtivos; • Política de controle de Qualidade. 	<p>6. PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento da execução de projetos; • Não tem programa de sugestões de melhoria; • Não avalia os problemas da forma adequada.
<p>7. FINANÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade organizada; • Bom relacionamento com os bancos. 	<p>7. FINANÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta planejamento financeiro; • Falta de avaliação de crescimento; • Não atinge metas; • Falta de administração de custos; • Não conhece análise do ponto de equilíbrio.
<p>8. RECURSOS HUMANOS</p> <p>-----</p>	<p>8. RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem planejamento de RH; • Problemas de contratação; • Falta de treinamento; • Problemas de comunicação (falta de informação); • Não tem planejamento de carreira; • Falta avaliação de desempenho dos RH.

A partir da elaboração desta planilha, o GE executou um *brainstorm* com o objetivo de refletir e levantar as forças e fraquezas da empresa.

Com o *brainstorm* o GE obteve os resultados apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Análise do Ambiente Interno: Forças e Fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Serviço • Atendimento Personalizado • Agilidade • Estrutura • Tecnologia • Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Comunicação • Marketing / Conhecimento de Mercado • Recursos Humanos • Falta de Padronização • Falta de Planejamento • Custo Operacional Elevado • Falta de Análise de Crescimento

Na seqüência, o GE avaliou o grau das forças e fraquezas do negócio seguindo a escala sugerida por Sampaio (1999), conforme demonstrado no Quadro 15.

Cabe salientar que a escala sugerida por Sampaio (1999) avalia o grau das forças e das fraquezas no negócio da seguinte forma: quanto maior o grau atribuído a uma força, maior será sua representatividade no negócio e, quanto menor o grau atribuído a uma fraqueza, maior o impacto negativo desta no negócio.

Quadro 15: Avaliação do Impacto das Forças e Fraquezas no Negócio

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do Serviço (7) • Atendimento Personalizado (8) • Agilidade (9) • Estrutura (6) • Tecnologia (9) • Experiência (9) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço (1) • Comunicação (1) • Marketing / Conhecimento de Mercado (1) • Recursos Humanos (0) • Falta de Padronização (3) • Falta de Planejamento (1) • Custo Operacional Elevado (2) • Falta de Análise de Crescimento (3)

Seguindo a mesma sistemática adotada na análise do ambiente interno, o GE levantou informações através dos cadastros internos da Empresa “C”, telefonemas e, principalmente, a partir dos dados já levantados na atividade de “representação da competitividade atual”.

Cabe ressaltar que quanto mais fidedignas as informações utilizadas nestas atividades, mais confiáveis serão os resultados das análises.

O GE realizou a análise do ambiente externo da empresa, levantando as oportunidades e ameaças ao negócio, conforme demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16: Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Novos Mercados e Clientes: Energia, Siderurgia, Complexo GM, Pólo-Petroquímico de Triunfo, Telecomunicação, REFAP, Gás, Plataformas off-shore, Papel e Celulose; • Possibilidade de Representação de equipamentos, peças e serviços; • Vinda de novas Indústrias para o Estado; • Alianças Estratégicas com empresas de projetos e construção civil; • Terceirização da mão-de-obra através de cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização de 80% dos serviços em um único cliente em situação de instabilidade; • Novos entrantes; • Concorrência no Estado; • Crise do Petróleo; • Composição acionária do Cliente principal; • Troca de tecnologia dos clientes; • Possibilidade de instabilidade econômica.

Na seqüência, o GE avaliou o potencial / impacto que estas oportunidades e ameaças poderiam causar ao negócio da Empresa “C”, seguindo a escala sugerida por Sampaio (1999), conforme demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17: Potencial / Impacto das Oportunidades e Ameaças no Negócio

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Novos Mercados e Clientes: Energia, Siderurgia, Complexo GM, Pólo Petroquímico de Triunfo, Telecomunicação, REFAP, Gás, Plataformas off-shore, Papel e Celulose (8) • Possibilidade de Representação de equipamentos, peças e serviços (7) • Vinda de novas Indústrias para o Estado (6) • Alianças Estratégicas com empresas de projetos e construção civil (9) • Terceirização da mão-de-obra através de cooperativas (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização de 80% dos serviços em um único cliente em situação de instabilidade (0) • Novos entrantes (1) • Concorrência no Estado (2) • Crise do Petróleo (2) • Composição acionária do Cliente principal (3) • Troca de tecnologia de clientes (4) • Possibilidade de instabilidade econômica (2)

Cabe salientar que tal como na análise interna, a escala sugerida por Sampaio (1999) avalia o grau das oportunidades e ameaças da seguinte forma: quanto maior o

grau atribuído a uma oportunidade, maior será seu potencial/impacto positivo no negócio; quanto menor o grau atribuído a uma ameaça, maior o impacto negativo ou o perigo desta para o negócio.

Concluídas as etapas de análise do ambiente interno e do ambiente externo onde a Empresa “C” está inserida, o GE passou para a definição dos pontos críticos do negócio, que são aquelas condições ou requisitos indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa.

Seguindo o proposto por Sampaio (1999), os pontos críticos levantados foram listados em ordem decrescente de importância, avaliando-os em uma escala de zero a cinco, na qual a atribuição da nota zero significa a total insatisfação da empresa com sua performance em relação ao fator e, a atribuição da nota cinco, de maneira inversa, demonstra a plena satisfação em relação a este fator crítico.

Como resultado obteve-se três pontos críticos, conforme demonstrado no Quadro 18.

Quadro 18: Pontos Críticos da Empresa "C"

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	PONTO CRÍTICO	AValiação
1	Centralização de 80% dos serviços em único cliente	0
1	Recursos Humanos	0
2	Planejamento	1

O GE resolveu atribuir o mesmo grau de importância aos Recursos Humanos da Empresa “C” e à centralização de 80% dos serviços em um único cliente. Portanto, o GE decidiu trabalhar ambos os fatores conjuntamente para evitar que a decisão de dar preferência a um dos fatores gerasse um erro de análise.

h) **avaliar / alinhar conceitos com programas em andamento**

Esta atividade poderá ser mais ou menos complexa, dependendo de variáveis tais

como: a quantidade de programas em andamento, ou os resultados que cada um dos programas em andamento está obtendo, entre outros.

No caso da Empresa “C”, o único programa em andamento é a certificação pelas normas ISO 9002, programa o qual soma somente vantagens ao processo de implementação do Planejamento Balanceado, pois muitos dos processos críticos da empresa já estão escritos e divulgados formalmente para todos os colaboradores.

Assim, desta avaliação resultou que a empresa deverá, inclusive, incrementar a quantidade de processos certificados pela ISO 9002.

i) definição de metas e objetivos estratégicos

Concluída a análise do ambiente, o GE deu início ao processo de definição dos objetivos organizacionais. Estes teriam por fim: orientar, guiar e motivar a empresa, rumo a realização de sua missão. Daí a necessidade de analisar o ambiente antes de definir objetivos, pois sem conhecer as possíveis barreiras e os melhores caminhos a serem seguidos, dificilmente a empresa chegará a seu objetivo principal que é a realização de sua missão.

Para a definição dos objetivos estratégicos, o GE selecionou os seguintes temas a serem abordados: crescimento, rentabilidade, participação de mercado, marketing, planejamento e recursos humanos.

A partir destes temas, foram definidos os seguintes objetivos para a Empresa “C”:

- Quanto ao crescimento:
“Aumentar o faturamento anual em 50% até Janeiro de 2002”;
- Quanto à rentabilidade:
“Atingir a rentabilidade de 20% a.a. até janeiro de 2003”;
- Quanto à participação no mercado:
“Aumentar a carteira de clientes potenciais de 2 (dois) para 6 (seis) clientes até Janeiro de 2002”;
- Quanto ao marketing:

“Desenvolver e implementar um plano de marketing para a empresa até Janeiro de 2003”;

- Quanto ao planejamento:

“Implementar o Planejamento Estratégico até 23 de Dezembro de 2000”;

- Quanto a recursos humanos:

“Ter o melhor quadro de colaboradores do setor até Janeiro de 2002”.

Na seqüência, estes objetivos foram reavaliados, conforme recomendam Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), passando por um check-list de consistência composto de sete requisitos. Com isso, os objetivos que não foram aprovados tiveram que ser reestruturados, e obteve-se o seguinte resultado:

- *Quanto ao crescimento:*

“Aumentar o faturamento em 50% a.a. (ao ano) até Janeiro de 2006”;

- *Quanto à rentabilidade:*

“Atingir a rentabilidade de 8% a.a. até janeiro de 2005”;

- *Quanto à participação no mercado:*

“Aumentar a carteira de clientes potenciais de 2 (dois) para 4 (quatro) clientes até Janeiro de 2002 e, para 11 (onze) até Dezembro de 2006”;

- *Quanto ao marketing:*

“Desenvolver e implementar um plano de marketing para a empresa até Janeiro de 2003”;

- *Quanto ao planejamento:*

“Buscar a padronização de todos os processos da empresa até Janeiro de 2006”;

- *Quanto a recursos humanos:*

“Ter o quadro de colaboradores mais adequado do setor de serviços industriais na Região Sul até Janeiro de 2006”.

Para garantir a efetivação e a avaliação dos resultados alcançados por estes objetivos foi necessário definir os indicadores de desempenho, conforme disposto no Quadro 19.

Cabe salientar que os objetivos estabelecidos não devem ser encarados como

imutáveis. Através do processo de feedback, pode-se alterar os objetivos adequando-os às mudanças ocorridas no ambiente, imputando flexibilidade ao método.

Quadro 19: Objetivos Estratégicos da Empresa “C”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA “C”							
TEMAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	RESULTADOS					
		ATUAL	PLANEJADO				
			2002	2003	2004	2005	2006
Crescimento	Faturamento	MM US\$ 2,82	MM US\$ 4,23	MM US\$ 6,35	MM US\$ 9,52	MM US\$ 14,23	MM US\$ 21,41
Rentabilidade	Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido	1,48%	2%	4%	6%	8%	8%
Participação no Mercado	Nº de Clientes Potenciais	2	4	6	8	10	11
Marketing	Etapas Concluídas	-	Contra- tação	Etapa 1	Etapa 2	Manter contrato	Manter contrato
Planejamento	Percentual de Procedimentos Padronizados	40	45	65	80	90	100
Recursos Humanos	Fator de Adequação de Atendimento	<1	>1	>1,2	>1,3	>1,3	>1,3

Para a composição final dos objetivos estratégicos o GE elaborou as estratégias preliminares necessárias para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados no futuro, tendo em vista a realização da missão da empresa, e de acordo com seus valores e com o seu negócio (ver Quadro 20).

Quadro 20: Estratégias Preliminares para a Empresa “C”

OBJETIVO 1
“Aumentar o faturamento em 50% a.a. (ao ano) até Janeiro de 2006”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Criar uma força de vendas; ⇒ Buscar representações; ⇒ Aumentar vendas; ⇒ Criar novos serviços.
OBJETIVO 2
“Atingir a rentabilidade de 8% a.a. até janeiro de 2005”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reduzir custos fixos; ⇒ Aumentar o número de fornecedores; ⇒ Reduzir desperdícios; ⇒ Adotar um plano de melhorias; ⇒ Reduzir a ociosidade da mão-de-obra.
OBJETIVO 3
“Aumentar a carteira de clientes potenciais de 2 para 4 clientes até Janeiro de 2002 e, para 11 até Dezembro de 2006”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Iniciar um plano de marketing; ⇒ Criar uma força de vendas; ⇒ Criar novos serviços diferenciados; ⇒ Desenvolver uma pesquisa de mercado.

OBJETIVO 4
“Desenvolver e implementar um plano de marketing para a empresa até Janeiro de 2003”
Estratégias para alcançar o Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Contratar um consultor de Marketing; ⇒ Avaliar a concorrência; ⇒ Aprimorar os conhecimentos dos dirigentes da empresa em marketing via treinamento e bibliografia apropriada; ⇒ Realizar uma pesquisa de mercado.
OBJETIVO 5
“Buscar a padronização de todos os processos da empresa até Janeiro de 2006”
Estratégias para alcançar o Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Formar uma equipe para a elaboração dos procedimentos; ⇒ Priorizar processos críticos; ⇒ Elaborar os procedimentos prioritários; ⇒ Elaborar um plano de divulgação dos padrões entre os colaboradores da empresa.
OBJETIVO 6
“Ter o quadro de colaboradores mais adequado do setor de serviços industriais na Região Sul até Janeiro de 2006”
Estratégias para alcançar o Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Desenvolver uma análise crítica das necessidades do mercado (clientes); ⇒ Definir o perfil desejado para o colaborador da Empresa “C”; ⇒ Levantar as necessidades de treinamento; ⇒ Desenvolver uma política de Recursos Humanos para a empresa; ⇒ Desenvolver um ambiente motivacional para os colaboradores.

As estratégias foram reavaliadas, conforme recomendam Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), passando por um *check-list* de consistência composto de doze requisitos. Com isso, as estratégias que não foram aprovadas tiveram que ser reestruturadas, tendo como resultado o exposto no Quadro 21.

Quadro 21: Estratégias da Empresa “C”

OBJETIVO 1
“Aumentar o faturamento em 50% a.a. (ao ano) até Janeiro de 2006”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Buscar representações de fornecedores de peças e serviços; ⇒ Aumentar vendas; ⇒ Criar novos serviços diferenciados.
OBJETIVO 2
“Atingir a rentabilidade de 8% a.a. até janeiro de 2005”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reduzir custos fixos; ⇒ Aumentar o número de fornecedores; ⇒ Reduzir desperdícios; ⇒ Adotar um plano de melhorias; ⇒ Reduzir a ociosidade da mão-de-obra.
OBJETIVO 3
“Aumentar a carteira de clientes potenciais de 2 para 4 clientes até Janeiro de 2002 e, para 11 até Dezembro de 2006”
<p>Estratégias para alcançar o Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Iniciar um plano de marketing; ⇒ Criar uma força de vendas; ⇒ Criar novos serviços diferenciados; ⇒ Desenvolver uma pesquisa de mercado.

OBJETIVO 4
“Desenvolver e implementar um plano de marketing para a empresa até Janeiro de 2003”
Estratégias para alcançar o Objetivo:
⇒ Contratar um consultor de Marketing;
⇒ Aprimorar os conhecimentos dos dirigentes da empresa em marketing via treinamento e bibliografia apropriada;
OBJETIVO 5
“Buscar a padronização de todos os processos da empresa até Janeiro de 2006”
Estratégias para alcançar o Objetivo:
⇒ Formar uma equipe para a elaboração dos procedimentos;
⇒ Priorizar processos críticos;
⇒ Elaborar um plano de divulgação dos padrões entre os colaboradores da empresa.
OBJETIVO 6
“Ter o quadro de colaboradores mais adequado do setor de serviços industriais na Região Sul até Janeiro de 2006”
Estratégias para alcançar o Objetivo:
⇒ Desenvolver uma análise crítica das necessidades do mercado (clientes);
⇒ Definir o perfil desejado para o colaborador da Empresa “C”;
⇒ Levantar as necessidades de treinamento;
⇒ Desenvolver uma política de Recursos Humanos para a empresa;
⇒ Desenvolver um ambiente motivacional para os colaboradores.

Analisando-se as estratégias elaboradas pelo GE para o atingimento dos objetivos organizacionais constatou-se, de imediato, a importância de um planejamento estruturado. Pois, sem a utilização de uma ferramenta estratégica, com metodologia definida, dificilmente a empresa conseguiria envolver um grupo, mesmo que pequeno, mas tão representativo dos interesses da empresa, para elaborar as estratégias de forma consistente e, orientadas para seu negócio.

j) definição do orçamento e previsão de fluxo de caixa

Definiu-se, preliminarmente, uma destinação de 4% do Faturamento Bruto

Anual, como orçamento para cobertura dos gastos no atendimento às estratégias da empresa.

O fluxo de caixa, seguindo a mesma sistemática, teve destinação de 4% do Faturamento Bruto por período e, sempre com base no resultado do mês anterior.

A partir destas definições teve-se, como encerramento da Fase de Conhecimento, a realização do Seminário de Apropriação de Conhecimento:

- **Seminário de Apropriação do Conhecimento** – neste evento o GE apresentou os resultados e as conclusões do trabalho até o momento. Os dois sócios decidiram por consenso sobre a continuidade do processo. Mas, não abriram mão da implementação imediata do processo de busca de novos clientes, por terem se apercebido da relevância e criticidade desta questão. Aproveitou-se o evento para definir mais quatro colaboradores que seriam agregados ao GE. Três líderes de equipe (um de mecânica, um de automação e um de elétrica), para se ter representatividade das três áreas operacionais da empresa e, um colaborador da área administrativa que, além de ser bem considerado por todos os colegas da área administrativa, tinha boas habilidades em finanças e informática, o que seria de muita utilidade, tanto para a reavaliação dos objetivos estratégicos, como para a elaboração das planilhas que seriam usadas nas fases da implementação do PB.

5.3.4.2 Fase de Envolvimento do PB na Empresa “C”

Em toda oportunidade surgida, o Mestre aproveitava para frisar a importância da pró-atividade e do compromisso, assumida pelos Diretores e pelos novos integrantes do GE a partir desta etapa, como fatores principais para o sucesso do empreendimento.

- **Seminário de Envolvimento** - neste evento o coordenador do GE apresentou os quatro novos integrantes do grupo. O Mestre apresentou a sistemática de trabalho e o cronograma que será adotado nesta fase do PB, que até aquele momento, ainda estava valendo o cronograma proposto originalmente, conforme Quadro 11. O Mestre também fez um breve relato dos trabalhos até aquele momento, para ambientar os novos integrantes do grupo e fez, além de uma explanação teórica sobre o *BSC*, que sustenta a elaboração do PB a partir deste passo, relatos sobre os

casos reais das empresas “A” e “B”, que mesmo não sendo casos de Planejamento Balanceado, serviram de iniciação para os novos integrantes do GE. O Mestre chamou a atenção de todos os integrantes do GE para o fato que daquele momento em diante os objetivos e estratégias seriam revistos e reavaliados sistematicamente e, até reformulados quando requerido.

Na seqüência, foram realizadas várias Reuniões Executivas para definição / elaboração de:

k) escolha da(s) unidade(s) para implementação do Planejamento Balanceado

De acordo com o detalhamento da estrutura do PB, a unidade organizacional escolhida deve ter, preferencialmente, uma cadeia de valores completa. Como a Empresa “C” não era muito grande e suas áreas, tanto operacionais como administrativas, se completavam entre si e tinham diretrizes semelhantes, optou-se por elaborar e implementar o PB aplicando-o em toda a empresa, extensível a todas as áreas da mesma.

l) definição das perspectivas

Para definição das perspectivas, o GE adotou uma sistemática de questionamento sobre se deveria existir alguma perspectiva extra sobre as quatro básicas indicadas por Kaplan e Norton (1997). Como o GE não chegou a nenhuma conclusão consistente quanto a necessidade de novas perspectivas, adotou-se as quatro perspectivas básicas do *BSC* também para o Planejamento Balanceado, que foram as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e, do aprendizado e crescimento.

m) reavaliar as metas e objetivos estratégicos

Esta atividade teve como principal finalidade, a reavaliação dos registros do Quadro 21, para se obter um nivelamento de conceitos após incorporação dos quatro novos integrantes no Grupo Executivo. Foi deliberado, também, sobre o alinhamento do Programa de Qualidade – ISO 9002, em andamento, ao PB.

O resultado desta atividade, que está apresentado no Quadro 22, surpreendeu os Diretores, mesmo já tendo sido alertados sobre esta possibilidade no Seminário de Envolvimento, pois além de alterar sensivelmente os itens definidos anteriormente, já se deu um enfoque voltado à divisão por perspectivas.

Quadro 22: Objetivos Estratégicos Reavaliados da Empresa “C”

OBJETIVO ESTRATÉGICO
“Obter crescimento lucrativo”
Estratégias para alcançar o Objetivo: ⇒ Aumento da TRI; ⇒ Aumento da Liquidez Seca; ⇒ Aumento do Faturamento.
OBJETIVO ESTRATÉGICO
“Aumentar a carteira de Clientes”
Estratégias para alcançar o Objetivo: ⇒ Maximizar retenção de Clientes; ⇒ Aumentar a satisfação de Clientes; ⇒ Aumentar a carteira de Clientes.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
“Desenvolver novos produtos” e, “Desenvolver melhorias no atendimento a Clientes”
Estratégias para alcançar os Objetivos: ⇒ Desenvolvimento de novos produtos; ⇒ Agilização do processo de atendimento aos Clientes; ⇒ Padronização de processos; ⇒ Criação de estoques estratégicos.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
“Aumentar nível tecnológico” e, “Aumentar competências dos Colaboradores”
Estratégias para alcançar os Objetivos: ⇒ Desenvolver habilidades estratégicas; ⇒ Treinamento dos Colaboradores; ⇒ Viabilização de acesso a informações estratégicas; ⇒ Alinhamento de metas individuais.

O bom entendimento e elaboração deste passo assumem relevância devido ao reflexo de sua definição por todos os demais passos a partir deste.

As quatro atividades seguintes: “n”, “o”, “p” e “q”, foram desenvolvidas pelo GE, nesta seqüência e lançados no Quadro 23, intitulado: “Quadro Geral da Fase de Envolvimento”.

n) alocação de metas e objetivos por perspectiva

Esta atividade definiu a distribuição dos objetivos estratégicos por perspectiva (ver Quadro 23).

o) estabelecer as relações de causa-e-efeito

Esta atividade definiu a distribuição das estratégias em uma cadeia de causa-e-efeito, onde nenhuma das estratégias ficou isolada da inter-relação com as demais (ver Quadro 23).

p) definir os indicadores de desempenho de ocorrência e de tendência por perspectiva

Nesta atividade as estratégias, as estratégias foram dispostas em duas colunas, Indicadores de Ocorrência e Indicadores de Tendência.

Este passo é, praticamente, uma verificação das relações de causa-e-efeito, ocasião em que o GE verificou a consistência destas relações (ver Quadro 23).

q) proposição das metas de superação

Com o preenchimento da última coluna do "Quadro Geral da Fase de Envolvimento", planilha apresentada no Quadro 23, se encerra a etapa de Elaboração do Planejamento Balanceado.

O coordenador do GE, que no caso da Empresa "C", é um dos sócios, reuniu todo o material elaborado até o momento e, juntamente com o segundo sócio, reavaliaram o processo e o aprovaram.

Quadro 23: Quadro Geral da Fase de Envolvimento

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS		RELAÇÕES DE CAUSA-E-EFEITO	METAS DE SUPERAÇÃO
		INDICADORES DE OCORRÊNCIA OU, RESULTADOS ESSENCIAIS	INDICADORES DE TENDÊNCIA OU, VETORES DE DESEMPENHO		
PERSPECTIVA FINANCEIRA	_Obter crescimento lucrativo	_Aumento da TRI (Taxa de Retorno do Investimento=Lucro Líq. / Ativo Total Md.) _Aumento da Liquidez Seca (=Cx+Bancos+Títulos/Passivo Circulante) _Aumento do Faturamento			<ul style="list-style-type: none"> _Aumentar a TRI de 4% para 8%a.a. _Aumentar a Liquidez Seca em 20% _Aumentar o faturamento em 50%a.a.
PERSPECTIVA DO CLIENTE	_Aumentar a Carteira de Clientes	_Maximização da retenção de Clientes _Captação de novos Clientes	_Aumento da Satisfação dos Clientes		<ul style="list-style-type: none"> _Não perder Clientes que contribuam com 8% ou mais do Fat. Mensal _Conquistar + 2 Clientes que contribuam com + de 20% do Fat. Mensal _Manter Índice de Satisfação do Cliente acima de 90%
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	_Desenvolver novos produtos _Desenvolver melhorias no atendimento a Clientes	_Desenvolvimento de novos Produtos _Agilização do Processo de Atendimento aos Clientes	_Padronização de Processos _Criação de Estoques Estratégicos		<ul style="list-style-type: none"> _Buscar a padronização de 100% dos processos da Empresa _Definir itens e quantidades para Estoques Estratégicos _Desenvolver 2 novos produtos: 1 Bem de produção seriada e 1 novo serviço _Definir atendimento aos Clientes no máximo 1 turno após solicitação _Entregar orçamentos de serviços de rotina em no máx 48h _Entrar em 100% das licitações públicas (dentro da área de atuação da Empresa)
PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO	_Aumentar nível tecnológico _Aumentar competência dos Colaboradores	_Desenvolver habilidades estratégicas	_Treinamento dos Colaboradores _Viabilização de acesso a informações estratégicas _Alinhamento de metas individuais		<ul style="list-style-type: none"> _Cumprir 100% dos programas anuais de treinamento, divididos em 2 grupos: Treinamentos Técnicos e Desenvolvimento de habilidades estratégicas _Implantar sistema de acesso a informações via rede por níveis, até Dez/2002 _Estender o uso de PA's para todos os Colaboradores, até Julho/2003

No caso particular da Empresa "C", não ocorreram divergências ou necessidade de novas reuniões, pois, os dois sócios participaram de todas as reuniões do Grupo Executivo.

5.3.5 Etapa de Implementação do PB na Empresa “C”

5.3.5.1 Fase de Comunicação do PB na Empresa “C”

Nesta altura do processo e após aprovação dos trabalhos da Etapa de Elaboração, pelos Diretores, executou-se o:

- **Seminário de Comunicação** - evento no qual todos os colaboradores da empresa participaram. Neste seminário o Coordenador do GE apresentou o Sistema de Gestão Empresarial intitulado Planejamento Balanceado, para todos os integrantes da Empresa "C" e, frisou que todo encontro ou discussão acerca do processo de PB é, potencialmente, uma fonte e oportunidade de estabelecimento de *feedback* estratégico para o processo do PB;

A seguir realizou-se uma série de Reuniões Operacionais dos GO's (que contemplaram, na maioria das vezes, todos os colaboradores de cada área), intercaladas por Reuniões Executivas do GE, para as aprovações de cada passo dos trabalhos dos GO's. As reuniões dos GO's visavam, além do estabelecimento da comunicação ampla entre todos os colaboradores da empresa, a consolidação das estratégias dentre as pessoas que efetivamente executam os processos da empresa. Estas reuniões ocorreram numa seqüência de atividades, como segue:

- r) reavaliar as metas de superação

Esta atividade, realizada na seqüência do Seminário de Comunicação, marcou o início dos trabalhos com apoio de todos os colaboradores da empresa.

Percebeu-se que foi um passo de extrema relevância no estreitamento dos laços entre a diretoria, a supervisão e o nível operacional da empresa, e à medida que os objetivos e as estratégias eram discutidos e reavaliados pelos GO's, as metas de superação passavam a ser vistas não mais com desconfiança, mas sim, como desafios a

serem alcançados em equipe.

Não se teve alteração nas metas de superação previamente definidas, levou-se a conhecimento do GE, e, aprovada esta atividade, passou-se para a montagem preliminar dos Planos de Ação.

s) montar os planos de ação preliminares

Esta atividade, executada na seqüência da reavaliação das metas de superação, teve por objetivo montar os planos de ação preliminares. Estes planos de ação deveriam conter todas as informações julgadas importantes e necessárias para o entendimento e a comunicação de cada ação. Adotou-se uma planilha, conforme exemplo apresentado no Quadro 24, que respondia, inicialmente, às seguintes questões, usando-se a técnica dos 5W+2H:

- O quê?..... (*What*)..... √a Meta;
- Onde?..... (*Where*)..... √no âmbito da Empresa “C”;
- Porquê?..... (*Why*)..... √para atingir o Objetivo Estratégico;
- Como?..... (*How*)..... √executando as Ações;
- Quem?..... (*Who*)..... √o Responsável por cada ação;
- Quando?..... (*When*)..... √de acordo com o Prazo definido;
- Quanto?..... (*How much*)... √o recurso ou Orçamento para a realização da ação.

Esta atividade se complementou com o próximo passo, o qual prevê a definição da origem dos recursos por ação.

t) definir a origem dos recursos por ação

Esta atividade não é prevista formalmente nas literaturas pesquisadas e, um dos fatores que determinou o seu emprego no PB, foi a constante preocupação dos sócios da Empresa “C”, de salientar o fato de que não efetuariam, em hipótese alguma, empréstimos em instituições financeiras ou integralização de capital, para patrocinar a execução de quaisquer ações determinadas pelos Planos de Ação do PB.

Quadro 24: Plano de Ação

PLANEJAMENTO BALANCEADO

PLANO DE AÇÃO

Período: 2000 / 2006

OBJETIVO ESTRATÉGICO.....Obter crescimento lucrativo

ESTRATÉGIA.....Aumentar o Faturamento

META.....Aumentar o Faturamento em 50% a.a.

AÇÃO ESTRATÉGICA....Buscar representação de dois (02) fornecedores de Equipamentos dentro de itens alinhados às competências essenciais da Empresa.

Ações	Indicador	Responsável	Prazo		Orçamento
			Início	Fim	
_ Definir dois (02) fornecedores de equipamentos para serem representados.	Nº de fornecedores	xxxxx	10/ago/01	15/jan/02	\$\$\$\$\$
_ Elaborar Contrato / Procedimento de negócio.	Contrato elaborado / avaliado	yyyyy	4/mar/02	15/mai/03	\$\$\$\$\$
_ Elaborar Cadastro de Vendedores.	Cadastro elaborado	xxxxx	15/fev/02	15/mai/03	\$\$\$\$\$
_ Contratar vendedores	Vendedor contratado	xxxxx	15/mar/03	17/ago/03	\$\$\$\$\$

*Notas / Origem dos Recursos: Para a cobertura das ações nos primeiros dois (02) anos deste Planejamento Balanceado, ficou definido que todos os recursos terão que sair do fluxo de caixa gerado.
(não serão feitos empréstimos em bancos)*

Responsáveis:
xxxxxxxxxxxxxxxx
yyyyyyyyyyyyyyyy

Data:
18Jun2001

Foi definido, desde o início, que todas as ações seriam patrocinadas, de preferência, pelo retorno gerado por cada ação ou projeto, e, em segunda instância, pela geração geral de caixa da empresa. Logo, se introduziu na estrutura do PB, a ferramenta que se denominou de “Vetor das Ações Fundamentadas”, ou Técnica dos 6W+2H, que complementa a atividade anterior com mais uma pergunta:

- De onde?..... (*Whence*).....va Origem dos recursos para executar cada ação do plano.

Para a consecução desta atividade, foi decidido pelo coordenador do GE, que, com base nesta diretriz de uso da geração de fluxo de caixa, e, com os recursos de comunicação e feedback entre as partes, estes dados seriam registrados nos planos de ação, gerando um montante de dados históricos para base de orçamentos futuros.

Também ficou decidido que para os próximos exercícios, quando as equipes já dispuserem de alguns dados históricos e estiverem mais afinadas e alinhadas com esta atividade, esta deverá ser mais completa e dentro das características da metodologia proposta, ocasião na qual para cada ação do plano, se fará a seguinte pergunta:

- De onde vem, ou qual é a origem, dos recursos necessários para se executar esta ação? Ou ainda, se o investimento gera retorno para se pagar.

u) promover revisão do orçamento alinhando com origem dos recursos por ação

Esta atividade contemplou a revisão de todo o orçamento previsto, alinhando com a previsão de geração de fluxo de caixa.

Sabia-se que, a partir daquele momento, os sistemas de informações gerenciais, item que será abordado no passo “z” desta seqüência, bem como, os sistemas contábeis, como exemplo pode-se citar o Demonstrativo de Receitas e Despesas, deveriam ser reavaliados constantemente, para que se tivesse, além de agilidade na disponibilização das informações, segurança e confiança no uso das mesmas.

v) promover alinhamento dos planos de ação com previsão do fluxo de caixa

Para o atendimento desta atividade, assim que se tenha as ações e seus recursos

requeridos alinhados ao orçamento previsto e ao fluxo de caixa, promover-se-á o alinhamento dos desembolsos de cada ação com aquele fluxo de caixa previsto.

w) montar os planos de ação definitivos

Neste passo foram montados e comunicados amplamente, todas as ações e seus respectivos responsáveis, usando como modelo a planilha já apresentada no Quadro 24.

x) montar planilhas de acompanhamento dos planos de ação

Nesta atividade foram montadas as planilhas de acompanhamento dos planos de ação, conforme modelo apresentado no Quadro 25.

Estas planilhas continham um scorecard com código de cores para facilitar o acompanhamento do progresso de cada ação e constatou-se, ainda neste passo, a necessidade de se criar um scorecard corporativo, para exibição em pontos-chave de circulação na empresa, o que será objeto de novas avaliações e implementação futura.

Com esta atividade se chegou ao final da fase de comunicação e todo o material elaborado até o momento foi reunido e entregue para apreciação e aprovação pelos dois sócios da Empresa “C”.

5.3.5.2 Fase de Ação & Reação do PB na Empresa “C”

Nesta fase, o processo já era de conhecimento de todos os colaboradores da organização, logo, através do Seminário de Ação & Reação, pode-se por em prática os trabalhos após aprovação da Diretoria.

- **Seminário de Ação & Reação** - evento onde os sócios da empresa reuniram todos os colaboradores, comentaram todo o processo até o momento, explanaram sobre os objetivos estratégicos da organização e que a partir da distribuição dos Planos de Ação e Planilhas de Acompanhamento dos Planos de Ação, o Planejamento Balanceado já estaria implementado e em uso real pela empresa.

Quadro 25: Acompanhamento do Plano de Ação

PLANEJAMENTO BALANCEADO

ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO.....Obter crescimento lucrativo

ESTRATÉGIA.....Aumentar o Faturamento

META.....Aumentar o Faturamento em 50% a.a

AÇÃO ESTRATÉGICA....Buscar representação de dois (02) fornecedores de Equipamentos dentro de itens alinhados às competências essenciais da Empresa.

Status: Ok..... ■
 Atenção..... ■
 Fora prazo..... ■

Andamento: Previsto..... ■
 _Anda no prazo..... ■
 _Anda fora prazo..... ■
 _Final Ok..... ■
 _Final fora prazo..... ■

Ações	Resultado	Prazo / Andamento												Status			
		2001				2002				2003							
		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT				
_Definir dois (02) fornecedores de equipamentos para serem representados.	2 Fornecedores definidos																
	1º Fornecedor definido			10Ago	15Out	15Fev		10Ago									
	2º Fornecedor definido					02Jan	04Mar			15Jan							
_Elaborar Contrato / Procedimento de negócio	Contrato elaborado e avaliado																
	Contrato elaborado					04Mar	04Mar			15Out							
	Contrato avaliado							15Set		15Mai							
_Elaborar cadastro de vendedores	Cadastro elaborado																
	Cadastro elaborado					15Fev				15Mai							
_Contratar vendedores	Vendedor contratado																
	Vendedor contratado									15Mar	17Ago						
Notas:										Responsável:				Data:			

y) promover o *feedback* estratégico

Ainda durante o Seminário de Ação & Reação, os diretores salientaram, mais uma vez, a importância que deveria ser dada ao *feedback* constante e, também, à proatividade de todos, fatores estratégicos para o sucesso do Planejamento Balanceado.

Em Reuniões Operacionais, os coordenadores de GO's distribuíram os Planos de Ação e as Planilhas de Acompanhamento dos Planos de Ação, para uso a partir daquele momento. Salientaram que para este início de operação do PB, seriam usados os sistemas de informações existentes associados aos relatórios de acompanhamento. Esta medida era para não se ter custos excessivos no início do processo e, também, para se desenvolver, na medida do necessário, o sistema mais adequado para as novas características de gestão da empresa.

Os coordenadores de GO's tiveram dentre suas atribuições, a monitoração das Planilhas de Acompanhamento e a realimentação de informações do andamento do processo para o GE.

Reuniões Executivas semanais foram definidas para monitoração do processo como um todo, durante os primeiros dois meses de sua implantação e, após este período, estas reuniões passaram a ser mensais;

z) reavaliar sistemas de informações gerenciais

Como já comentado, o processo começou sem mudanças nos sistemas de informações existentes. Com isso se buscou redução de custos no início do processo e, também, para se desenvolver, na medida do necessário, o sistema mais adequado para as novas características da gestão da empresa.

Os sistemas de informações gerenciais, assim como os demais processos da empresa, foram definidos pelos diretores, que, daquele momento em diante, estariam em um constante processo de reavaliação, e que todos os colaboradores poderiam contribuir para esta finalidade, tanto por *feedback* direto, como através de Sistema de Sugestões, ou Círculos de Controle de Qualidade – CCQ's, ou outros sistemas que poderão ser implementados.

aa) alinhar planos de ação com metas individuais

Ficou estabelecido pela diretoria que este passo deverá ser desenvolvido à medida que a organização assimile a sistemática de acompanhamento do Planejamento Balanceado. E será, sem data definida, objeto de novas negociações que serão abordadas durante as reuniões de monitoração do sistema.

bb) desenvolver sistema de remuneração variável

Ficou estabelecido pela diretoria que após o alinhamento dos planos de ação com as metas individuais, esta atividade será abordada.

cc) desenvolver planejamentos táticos

A diretoria afirmou que o desdobramento deste passo será de acordo com as necessidades da empresa e poderá contemplar planejamentos táticos diversos como os de: marketing, vendas e etc.

Em todas as oportunidades o Mestre chamou a atenção dos presentes para o fato de que o feedback estratégico tem que ocorrer a cada passo, a cada momento do Planejamento Balanceado e nos dois sentidos, contribuindo assim para a fixação de conhecimentos e promoção do diálogo entre os dirigentes, supervisores e demais colaboradores da empresa.

Um dos acontecimentos mais marcantes desta etapa da implementação do Planejamento Balanceado foi muito semelhante ao relatado por Kaplan e Norton (1997, p. 154-155), quando um dos sócios da Empresa “C” solicitou que os seus nomes e o da empresa não fossem citados na versão final do trabalho, pois as informações estavam muito claras. Percebeu-se nesta ocasião que o PB conseguira “contar a história da estratégia da empresa”.

Outros fatores, tais como a percepção estratégica, a representação da competitividade atual e a origem dos recursos por ação, foram desenvolvidos a partir de necessidades levantadas em campo durante a implementação do estudo de caso.

Estes definiram um maior compromisso da diretoria desde o início dos trabalhos (percepção estratégica), proporcionaram uma penetração da Empresa “C” em mercados que anteriormente não eram avaliados e, também, cuidados especiais passaram a ser tomados com relação a concorrentes potenciais, imediatamente após o preenchimento das planilhas (representação da competitividade atual), explicitando-se sempre o patrocínio das ações estratégicas (origem dos recursos por ação).

Pode-se citar ainda, duas grandes dificuldades encontradas durante o processo de elaboração e implementação do PB:

- a primeira delas surgiu já nos primeiros encontros, quando as divergências de opiniões dos dois sócios se mostraram evidentes e tiveram que ser trabalhadas durante todo o processo - notou-se que a partir das mediações relativas a estas divergências, surgiram diversas oportunidades de melhorias no processo;
- a segunda está relacionada à manutenção do sistema - até que o novo sistema passe a fazer parte da cultura da empresa, os esforços devem ser redobrados, forçando-se o *feedback* nos dois sentidos, a reavaliação constante dos procedimentos, a atualização dos Acompanhamentos dos Planos de Ação e o desenvolvimento dos Programas Táticos (Plano de Marketing, Vendas e outros).

6 - CONCLUSÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Num ambiente de intensas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, nenhuma organização pode se dar ao luxo de permanecer indiferente e imóvel. Para sobreviver e crescer, ela precisa avaliar permanentemente as tendências e resultados de seu negócio e tomar decisões rápidas e seguras. Isto exige informações confiáveis, atualizadas e consistentes".

IBQN (2002)

"Atualmente, só há uma solução: desenvolver novas formas e ferramentas para dar suporte à medição do desempenho global".

Cerqueira (2002)

O processo de implementação de uma sistemática de gerenciamento, qualquer que ela seja, parece, a princípio, uma simples rotina de perguntas e respostas numa seqüência pré-estruturada. Mas, considerando que cada empresa é singular em sua concepção, na interação dos interesses de seus sócios e colaboradores, na forma de interação de seus processos internos com a comunidade e com o meio ambiente, e singular também na sua interação com seus clientes e fornecedores, pode-se afirmar que para cada empresa será necessário desenvolver uma sistemática exclusiva. Esta sistemática de gerenciamento deve ser simples sim no seu entendimento, mas ao mesmo tempo complexa o suficiente para envolver e motivar todos os colaboradores da empresa em torno de objetivos comuns obtendo, também, o compromisso destes.

"Não basta haver uma cultura em comum. A implantação do modelo não se dá espontaneamente: é necessário dispor de instrumentos coerentes com as concepções e que, portanto, possibilitem a sua operacionalização".

Odebrecht (2001)

Para o caso particular deste trabalho, desenvolveu-se um método genérico para

a implementação de um Sistema de Gestão Estratégica, o qual denominou-se de Planejamento Balanceado - PB.

Com o Planejamento Balanceado buscou-se uma sistemática de gestão que contemplasse as seguintes características:

- a) sistematização e metodização - a estrutura e a descrição do processo foram apresentados visando possibilitar a repetição do experimento com a mesma precisão;
- b) visão integrada - o Planejamento Balanceado “olha” a organização como um todo através de metas e objetivos que se fundem pelas relações de causa-e-efeito, em objetivos estratégicos comuns;
- c) modularidade - esta característica do Planejamento Balanceado possibilita a obtenção de produtos e resultados intermediários, sem que se precise implementar todas as atividades previstas em sua estrutura. Como exemplos, podemos citar: -representação da competitividade atual, - definição de metas e objetivos estratégicos, -definir a origem dos recursos por ação, -montar os planos de ação, entre outros, e até o desenvolvimento dos planejamentos táticos;
- d) segurança - esta característica se torna evidente exatamente pela sistemática de andamento do processo, visto que níveis hierárquicos inferiores da estrutura da empresa só são envolvidos a medida em que as fases anteriores já estejam discutidas, consolidadas e aprovadas pela alta administração da organização;
- e) *feedback* - esta característica é ressaltada no Planejamento Balanceado desde o enunciado da metodologia proposta no Capítulo 5, onde, na Figura 5.1, são evidenciados os sentidos de ida e volta de informações entre etapas e fases da estrutura do PB. Este sentido duplo é frisado em cada passo do processo e deste *feedback* muito dependerá o sucesso do Planejamento Balanceado quando de sua implementação;
- f) validação - o Planejamento Balanceado provou ser implementável em uma empresa prestadora de serviços, através da implementação na Empresa “C”, objeto do estudo de caso apresentado no item 5.3 deste trabalho, tendo uma potencial replicabilidade com base na estrutura genérica

apresentada no Quadro 9.

- g) contribuição teórica para a efetiva implementação - com a proposta do Planejamento Balanceado, não se melhorou a teoria sobre Planejamento Estratégico - PE ou sobre *Balanced Scorecard* - *BSC*, mas se contribuiu com o desenvolvimento de uma estrutura genérica de elaboração e implementação para torná-los mais operacionais e integrados.

Relativo ao processo de aplicação prática do PB, pode-se salientar algumas dificuldades vividas:

- a) levantamento de dados - uma preocupação constante durante todo o processo foi atribuída à veracidade e consistência dos dados que seriam transformados em informações. Estas informações são, no Planejamento Balanceado, base para a tomada de decisões em cada etapa do processo;
- b) prazos - embora praticamente todas as atividades tenham sido pautadas por interrupções, ora pela impossibilidade da presença de um ou outro integrante da equipe devido ao andamento de outros trabalhos em paralelo, ora em decorrência da falta de dados, ou por quaisquer outros motivos, o prazo para implementação do PB foi cumprido;
- c) estruturação - conforme apontado na metodologia, este trabalho é do tipo pesquisa-ação. Assim, uma das dificuldades vividas em função desta metodologia foi o fato de se ter alterações da própria estrutura proposta durante a implementação da mesma. Em particular, pode-se citar a "percepção estratégica", a "representação da competitividade atual" e a "definição da origem dos recursos por ação", que além de serem fatores inéditos, não constantes nas literaturas de Planejamento Estratégico e *BSC*, foram inseridas na estrutura genérica da metodologia durante as interações com o grupo e com o avanço dos trabalhos;
- d) manutenção do PB - após se despende grande esforço para manter o cronograma originalmente previsto na elaboração e implementação do PB percebeu-se que o grande desafio passou a ser o andamento do processo. Mesmo com o trabalho de envolvimento de todos os colaboradores no processo, o esforço tem que ser constante até que o PB faça parte da

cultura da organização.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros o autor aponta a possibilidade de se instrumentalizar o Planejamento Balanceado com recursos da informática, o que trará, para os profissionais envolvidos em sua elaboração e implementação, a execução de testes diversos das alternativas, caminhos e cenários possíveis, com maior agilidade.

Com o aporte de recursos de informática a comunicação para as diversas áreas da empresa, bem como para todos os seus integrantes será, também, mais dinâmica e eficaz.

O autor sugere, ainda, o aprofundamento do estudo de implementação do “Alinhamento das Metas Individuais”.

Assim, com esta etapa vencida pode-se, na seqüência, desenvolver e implementar um “sistema de remuneração variável baseada em desempenho”, que será o sistema motivador não apenas para os Colaboradores, como também para os Empresários, visto que transforma parte dos custos fixos em variáveis.

Pode-se elaborar um sistema de segurança, que determine uma sistemática de controle e forma de divulgação dos objetivos e resultados alcançados de tal forma que não deixe tão frágil a possibilidade de perda de informações importantes para a concorrência.

Outra sugestão é a replicação em empresas de outros segmentos, fazendo adaptações para cada caso particular, e criação de um banco de dados, destacando os ajustes para cada caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAIN & COMPANY. Vencedoras confirmadas. **HSM Management**, São Paulo, Ed. Savana, n. 31, p. 138-142, mar-abr/2002.
- BOGARI, Consultoria, Gestão e Negócios. Formulários para planejamento estratégico. **Disponível na internet:** <http://www.bogari.com.br>, acessado em 15/fev/2001.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Ed. Aquariana, 1998.
- CERQUEIRA Neto, Edgard Pedreira. O futuro do Balanced Scorecard. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, Editora Banas, n. 114, p. 76-81, nov/2001.
- CERQUEIRA Neto, Edgard Pedreira. O caminho do lucro. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, Editora Banas, n. 118, p. 64-67, mar/2002.
- COLLINS, James C. ; PORRAS, Jerry I. **Construindo a Visão da Empresa**. Rio de Janeiro, Ed. Rocco, n. 7, a 2, p. 32-428, mar-abr/1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo, Ed. Pioneira, 5. ed., 1998.
- EDVINSSON, Leif ; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. São Paulo, Ed. Makron Books, 1998.
- FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI – FCAV. **BSC - Balanced Scorecard**. Apostila de curso. Depto. de Eng. de Produção – EPUSP, São Paulo, 05/dez/2000.
- FRANCISCHINI, Paulo G. Balanced Scorecard: Integrando Estratégia e Medidas de Desempenho. Publicações, Conectivo n. 50 – Boletim Fundação Vanzolini. **Disponível na internet:** <http://www.vanzolini.org.br>, acessado em 10/mar/2002.
- GONÇALVES, Aléxis P. Critérios de Excelência - A Gestão que Leva em Conta o Desempenho, **Revista CQ-Qualidade**, p. 76-78, out/1997.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE NUCLEAR – IBQN. Balanced Scorecard, Serviços-Sistema de Gestão pela Qualidade, **Disponível na internet:** <http://www.ibqn.com.br>, acessado em 03/fev/2002.
- KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2. ed., 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Ed. Atlas, 5. ed., 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo, Ed. Futura, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica:** Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro, Ed. Papéis e Capas de Botafogo, 1997.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de ; RATTON, Cláudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.
- MICHAELIS. **Pequeno Dicionário**, Inglês & Português, Ed. Melhoramentos, p. 327, Edição rev. e atual., 1989.
- ODEBRECHT, Norberto. TEO - Tecnologia Empresarial Odebrecht, **Disponível na internet:** <http://www.odebrecht.com.br>, acessado em 17/ago/2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas, São Paulo, Ed. Atlas, 3. ed., 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Ed. Atlas, 12. ed., 1998.
- PAGNONCELLI, Dernizo ; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1992.
- PINTO, Luiz Fernando da Silva. Pensar Estratégicamente. **Revista Conjuntura Econômica**, p. 26-27, fev/2002.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 7. ed., 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 12. ed., 1989.
- PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

- PIRES, Sílvio Roberto Ignácio e CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Estratégia de Negócios. **Revista A Fábrica do Futuro**, Encarte especial da Revista PS-Produtos & Serviços, Editora Banas, n. 312, p. 43-54, dez/2000.
- RIBEIRO, Marcelo Mascarenhas. Palestra – Gestão do Conhecimento e BSC – Seminário Internacional de Qualidade – Porto Alegre, **Disponível na internet:** <http://www.milenio.com.br>, acessado em 12/jan/2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. São Paulo, Ed. Atlas, 2. ed., 1999.
- ROZENFELD, Henrique ; BREMER, Carlos Frederico. Visão Geral da Fábrica do Futuro. **Revista A Fábrica do Futuro**, Encarte especial da Revista PS-Produtos & Serviços, Editora Banas, n. 312, p. 11-22, dez/2000.
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico.** Porto Alegre, Ed. SEBRAE/RS, 3. v., 2. ed., 1999.
- SOARES, Cristina Ristori Dias. Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, abr/2001.
- STONER, James A. **Administração.** Rio de Janeiro, Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUN TZU. **A Arte da Guerra.** Adaptação e prefácio por James Clavell. Rio de Janeiro, Ed. Record, 22. ed., 1999.
- WALTER, Fabio ; KLIEMANN Neto, Francisco José. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. **Congresso Brasileiro de Custos**, 7., 2000, Recife, Anais...

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- NOTICIÁRIO DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS – NEI. Guia. **Os principais fornecedores industriais brasileiros.** Grupo Lund, São Paulo, 2 volumes, 2000.
- NOTICIÁRIO DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS – NEI. Guia. **Os principais fornecedores industriais brasileiros.** Grupo Lund, São Paulo, 3 volumes, 2001.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL – SEBRAE/RS. **Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2000.** Porto Alegre, CD-Rom, 2000.

ANEXO A

ROTEIRO PARA A ANÁLISE DO AMBIENTE

Para a visualização de pontos fortes e fracos da empresa, LAS CASAS (1999, p. 80) sugere a utilização do seguinte questionário, que deve ser respondido de forma direta e objetiva, afirmando ou negando a interrogação.

VENDAS E MARKETING

1. Preço

- Os preços estão alinhados com a indústria?
- A política de preço considera a estrutura de custos?
- Você já conduziu estudos de sensibilidade a preços?

2. Pesquisa de mercado

- Você já identificou seu mercado-alvo?
- Você está segmentando seu mercado?
- Você já identificou os desejos e necessidades dos consumidores?
- Sabe como os clientes percebem seus produtos e serviços?
- A concorrência já foi analisada?

3. Venda Pessoal

- Sua prática de vendas é satisfatória?

4. Serviços ao Cliente

- Serviço ao cliente é uma prioridade?
- Você encontrou um equilíbrio racional entre as necessidades dos clientes e a boa prática de negociação?

5. Propaganda e Relações Públicas

- Você mede os resultados da mídia?
- Sua propaganda é consistente?
- Seu orçamento faz sentido, está adequada ao plano de marketing?

6. Administração de vendas

- Estabelece quotas de vendas?
- Você dá suporte de vendas?
- Treina seus vendedores?
- São devidamente orientados em suas funções?

7. Planejamento de marketing

- Tem um orçamento de marketing?
- Tem um plano de marketing?
- Tem aproveitado as vantagens competitivas?

8. Operações comerciais (Compras)

- Os fornecedores são de boa reputação?
- Há um programa de compras?

AUDITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

- Você sabe qual o giro de seu estoque (*turnover*)?
- Você acompanha as mercadorias de giro lento?
- Estabeleceu ponto de compra de forma racional?
- Os materiais defeituosos são devolvidos aos fornecedores?
- Rejeição de material minimizada?
- Os negócios têm crescido a taxas superiores à da inflação?
- Você atinge seus objetivos de vendas e lucros?
- Você tem a localização adequada?

- Já tem contratos de seguros?
- Os riscos principais de seu negócio estão segurados?
- Os livros contábeis são adequados?
- Os dados são fáceis de acessar?
- É possível obter informação quando necessária?
- Você tem controle do fluxo de caixa?
- Você barganha para adquirir bens de capital?
- Você administra os componentes dos custos?
- Você consegue dinheiro quando necessita?
- Você conhece seu custo de cobrança?
- Sua política de crédito atual é bem sucedida?
- Você a revê regularmente?
- Você tem política para contas a receber?
- Sua relação com os bancos é boa?
- Você tem acesso a mais de uma fonte?
- Você compara o custo do dinheiro com seus índices financeiros?
- Os juros e as condições de financiamento são apropriados?
- Você conhece e usa:
 - Análise do ponto de equilíbrio?
 - Projeção e análise do fluxo de caixa?
 - Balanço de lucros e perdas?
 - Balanço?
 - Análise de índices financeiros?
 - Índices operacionais da indústria?
 - Planejamento fiscal?

PESSOAL

- Você contratou as pessoas certas?
- Você as escolhe de uma boa fonte?
- Mantém um arquivo de pessoas qualificadas?
- Os empregados estão devidamente treinados para o trabalho?
- Os funcionários parecem estar gostando do que fazem?
- As pessoas são informadas das decisões?
- Você cria oportunidades para os funcionários estabelecerem seus próprios objetivos?

ADMINISTRAÇÃO

- Os arquivos da administração passada são fáceis de encontrar?
- Os dados são mantidos dentro dos períodos legais?
- Há uma rede de comando na administração?
- Você é um bom líder?
- Você usa consultores e assessorias externas?

ANEXO B

PESQUISA DE OPINIÃO

“Escolhemos você, por ser um de nossos Principais Clientes das Áreas de Petróleo e Petroquímica, para participar de uma pesquisa de opinião.

Objetivamos, com o resultado desta pesquisa, a composição dos Indicadores de Desempenho da Empresa "C", que melhor se alinhem aos nossos Objetivos Comuns. E, com isso, incrementarmos a qualidade na prestação de nossos serviços e a Sua satisfação.

Cliente!

**A sua participação será de extrema importância.
Participe, e tenha uma certeza:**

**“Você consegue mudar,
e para melhor,
o rumo das coisas.”**



NOTA: Para cada item das respostas, coloque um “X” sobre o conceito que mais se enquadra, de acordo com a sua percepção, como mostra o exemplo a seguir:

não atende ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ~~11~~ atende

Questão nº 1- Que fatores são considerados mais importantes na contratação de serviços de manutenção?

- _ Histórico da empresa..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Recomendações..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Capacidade de atendimento..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Preço..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Prazos..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Cumprimento das Especificações..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Qualificação comprovada dos profissionais... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Disponibilidade..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ Atendimento rápido..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- _ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Questão nº 2- Cite as características mais importantes referentes a:a- atendimento:

_Linhas telefônicas disponíveis..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Atendimento personalizado..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Atendimento imediato..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Cordialidade em todos os níveis..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Capacidade de atendimento dos problemas... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b- segurança:

_Cumprimento das normas de segurança..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Uso de EPI's adequados aos serviços /
circunstâncias..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10_Adequação aos procedimentos internos de
segurança do Cliente..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c- formas de pagamento / preço:

_Preço adequado ao orçamento..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Preço compatível à mão-de-obra e
aos materiais requeridos..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Flexibilidade na forma de pagamento..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d- adequação às especificações:_Execução dos serviços em conformidade às
especificações técnicas do Cliente..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e- capacidade de solução de problemas:

_Entendimento dos problemas..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Fazer certo na 1ª vez..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

f- sistema de comunicação da empresa:

_Clareza e objetividade das informações..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Atualização tecnológica..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Uniformidade das informações..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_Acessibilidade ao Sistema de Comunicações. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

g- organização da empresa:

- _ISO 9000 implantada..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- _Multidisciplinarietà..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questão nº 3- Como você poderia avaliar se o serviço foi bem executado?

- _Inexistência de retrabalhos..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- _Feedback constante e atualizado da
Prestadora de Serviços..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questão nº 4- Quais os aspectos que podem ser melhorados nos serviços prestados?

- _Diminuir o índice de retrabalhos..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- _Cumprir os prazos acordados..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questão nº 5- Quais os serviços e/ou profissionais que você apontaria como importantes para que a Precisão lhe atenda cada vez melhor?

- _Disponer de Profissional de Planejamento..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- _Prestar serviços de Construção Civil..... 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nome:.....Assin:.....Data:...../...../.....

REPRESENTAÇÃO DA COMPETITIVIDADE ATUAL				OUT/2000
CLIENTES	LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	GLOBAL
A T U A L	CPS	Riocell		
	IPQ			
P O T E N C I A L	OPP	Samrig	Petrobras	Empresas do Mercosul
	PTX	Grupo Gerdau	Resmat	
	DSM	Petrobras	Perdigão	
	INV	Éffen	Parmalat	
	PTR	Pirelli		
		Vonpar		
		GM		
		LG		
		AmBev		
		Agip Liquigás		
		Nalco		
		Kurita		

