

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**ALEXANDER VLADIMIROVICH PETRUSHENKO**

**CONTRIBUIÇÕES DO BALANCED SCORECARD PARA MELHORIA DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS ALFA**

**São Leopoldo  
2015**

ALEXANDER VLADIMIROVICH PETRUSHENKO

CONTRIBUIÇÕES DO BALANCED SCORECARD PARA MELHORIA DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS ALFA

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

São Leopoldo

2015

## RESUMO

Na acirrada busca por resultados financeiros superiores e vantagens competitivas cada vez mais disputadas no mercado, as organizações se obrigam a parar e repensar os seus modelos de negócios, seus custos, seus processos de gestão e principalmente, as estratégias que possam corroborar com o seu sucesso. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo, apresentar as contribuições e os benefícios que o *Balanced Scorecard* traz para o processo de gestão orientado a estratégia. Para isso, o tema se desenvolve através do estudo em um referencial teórico com os mais renomados autores sobre administração, planejamento, gestão estratégica e *Balanced Scorecard*. A partir disto, através do estudo de documentos e de entrevistas com acionistas e gestores, foi realizada a análise do modelo de gestão da empresa objeto de estudo comparativamente as práticas recomendadas pelo modelo de Gestão Estratégica baseada no *Balanced Scorecard*. Com base na análise dos dados coletados, foi possível identificar as oportunidades de melhoria no processo de gestão da organização, indicando os principais fatores que podem viabilizar o sucesso do planejamento financeiro da organização, bem como, a vantagem competitiva desta frente ao mercado.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Gestão Estratégica. Vantagem Competitiva. Estratégia. Planejamento Estratégico. Visão Estratégica. Objetivos Estratégicos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria.....	19
Figura 2 – Relacionamento entre as Estratégias Genéricas de Porter.....	23
Figura 3 – Os princípios da Organização Orientada para a Estratégia .....	24
Figura 4 – Modelo básico de Mintzberg do sistema de planejamento estratégico ....	37
Figura 5 – A cadeia de valor segundo Porter .....	40
Figura 6 – Os quatro quadrantes da Matriz SWOT .....	42
Figura 7 – Da Visão Estratégica ao BSC .....	43
Figura 8 – A Evolução do conceito de BSC .....	44
Figura 9 – As perspectivas de Valor.....	45
Figura 10 – A Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos .....	49
Figura 11 – Exemplo de Mapa Estratégico (ANAC 2015 – 2019) .....	53
Figura 12 – Utilizando o BSC como uma Estrutura Estratégica para a Ação.....	55
Figura 13 – Direcionadores Estratégicos .....	72
Figura 14 – Estrutura Organizacional.....	73
Figura 15 – Processo de Planejamento Financeiro da Empresa.....	76
Figura 16 – Exemplo de Matriz SWOT .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questionário para as entrevistas semiestruturadas.....	66
Quadro 2 – Respostas da pergunta de pesquisa 1 da entrevista.....	75
Quadro 3 – Respostas da pergunta de pesquisa 2 da entrevista.....	76
Quadro 4 – Respostas da pergunta de pesquisa 3 da entrevista.....	77
Quadro 5 – Respostas da pergunta de pesquisa 4 da entrevista.....	79
Quadro 6 – Respostas da pergunta de pesquisa 5 da entrevista.....	79
Quadro 7 – Respostas da pergunta de pesquisa 6 da entrevista.....	80
Quadro 8 – Respostas da pergunta de pesquisa 7 da entrevista.....	82
Quadro 9 – Respostas da pergunta de pesquisa 8 da entrevista.....	82
Quadro 10 – Respostas da pergunta de pesquisa 9 da entrevista.....	83
Quadro 11 – Respostas da pergunta de pesquisa 10 da entrevista.....	85
Quadro 12 – Respostas da pergunta de pesquisa 11 da entrevista.....	86
Quadro 13 – Respostas da pergunta de pesquisa 12 da entrevista.....	87
Quadro 14 – Respostas da pergunta de pesquisa 13 da entrevista.....	88
Quadro 15 – Respostas da pergunta de pesquisa 14 da entrevista.....	89
Quadro 16 – Respostas da pergunta de pesquisa 15 da entrevista.....	90
Quadro 17 – Respostas da pergunta de pesquisa 16 da entrevista.....	91

## LISTA DE SIGLAS

ACINH	Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo
BSC	Balanced Scorecard
DRE	Demonstrativo de Resultado
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MICT	Ministério da Indústria, Comércio e Turismo
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	Retorno sobre o Investimento
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SPO	Sistema de Planejamento Operacional
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	Tecnologia da Informação
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Definição do Problema .....	10
1.2 Delimitações do Trabalho.....	13
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	14
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Estratégia .....	16
2.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas .....	18
2.1.2 Os Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia .....	24
2.2 Gestão Estratégica.....	25
2.2.1 O Sistema de Gestão Estratégica .....	27
2.3 Planejamento Estratégico.....	28
2.3.1 Escolas de Planejamento Estratégico .....	30
2.3.2 Componentes do Planejamento Estratégico .....	32
2.3.2.1 Missão .....	32
2.3.2.2 Visão.....	33
2.3.2.3 Valores.....	34
2.3.2.4 Fatores Críticos de Sucesso .....	35
2.3.3 Processo de Planejamento Estratégico.....	35
2.3.3.1 Análise da Cadeia de Valor.....	39
2.3.3.2 A Matriz SWOT .....	40
2.4 Balanced Scorecard .....	42
2.4.1 O Significado dos Principais Conceitos do BSC.....	45
2.4.2 Perspectiva Financeira.....	46
2.4.3 Perspectiva do Cliente .....	47
2.4.4 Perspectiva dos Processos Internos .....	48
2.4.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	49
2.4.6 Mapas Estratégicos .....	50
2.4.7 A Implementação de um Programa de Gerenciamento com o BSC.....	53
2.4.7.1 Indicadores de Desempenho .....	55
2.4.7.2 Fatores que interferem na implantação do BSC.....	58

<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	62
3.2 Técnica de Coleta de Dados .....	63
3.2.1 Documentos.....	64
3.2.2 Entrevistas em Profundidade .....	64
3.2.2.1 Grupo de Entrevistados .....	66
3.2.2.2 Protocolo de Pesquisa .....	66
3.3 Técnica de Análise de Dados.....	68
3.4 Limitações do Método .....	69
<b>4 Análise dos Resultados .....</b>	<b>70</b>
4.1 Perfil da Organização .....	70
4.1.1 Identificação da Empresa.....	70
4.1.2 Histórico da Empresa.....	70
4.1.3 Direcionadores Estratégicos .....	72
4.1.4 Estrutura Organizacional.....	72
4.1.5 Público Alvo .....	73
4.1.6 Concorrentes .....	74
4.2 Apresentação e Análise dos Dados do Estudo de Caso .....	74
4.2.1 Gestão Estratégica .....	74
4.2.2 Balanced Scorecard.....	88
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>93</b>
5.1 Propostas de Melhorias.....	94
5.2 Limitações do Estudo .....	96
5.3 Futuros Desdobramentos.....	96
<b>Referências .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Podemos observar, segundo Decourt (2012, p. 111), que principalmente a partir da década de 1990, que o diferencial de uma empresa passou a estar na qualidade das informações externas e internas que essa empresa consegue garimpar e na qualidade das decisões tomadas pelo grupo gerencial. Definir as novas formas de interação com os consumidores, em que o serviço, o relacionamento e as tecnologias de comunicação ganharam imenso espaço na competição pela mente e pelos recursos financeiros do cliente, passou a ser o novo desafio da gerencia empresarial. Ser operacionalmente eficiente não é mais garantia de sucesso.

A partir deste momento histórico de mudanças na forma de competir, ou seja, dos modelos estratégicos, os gestores que antes só olhavam para o processo produtivo e para os indicadores financeiros como ferramentas gerenciais, encontraram enormes dificuldades em realizar e gerenciar um planejamento estratégico.

Robert Kaplan e David Norton (1997), respectivamente professor e executivo, buscaram entender o novo paradigma da estratégia e da gestão empresarial. Por meio de consultorias e pesquisas em grandes empresas e universidades, eles descobriram que as empresas:

- a) definiam estratégias difíceis e confusas para serem executadas;
- b) não associavam à estratégia metas dos departamentos, equipe e pessoas;
- c) não definiam orçamento de apoio à estratégia, mas apenas de apoio à operação existente;
- d) não realizavam reuniões de *feedback* estratégico, mas apenas operacional.

Com base nessas constatações, na mudança do paradigma da competição e no alto índice de fracasso na implantação das estratégias, Kaplan e Norton sugeriram um novo modelo ou procedimento de gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC), cujo objetivo central é adequar, à nova forma de competir e se organizar, uma nova forma de gerenciar, facilitando assim a implantação das estratégias nas empresas.

O BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), pode ter seus resultados resumidos em duas palavras: foco e alinhamento. O BSC ajuda a equipe gestora a manter os

objetivos estratégicos da organização no foco de todos os funcionários da empresa, facilitando dessa forma, o alinhamento entre departamentos, setores, equipes e indivíduos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), alguns princípios básicos formam a metodologia de gerenciamento proposta pelo BSC, estes princípios podem ser descritos da seguinte forma:

- a) traduzir a estratégia em termos práticos e operacionais;
- b) alinhar a organização à estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo.

Segundo Herrero (2005, p. 24), uma série de fatores, tendências e necessidades do mundo empresarial contribuem para adoção do BSC como ferramenta de gestão estratégica para a organização, entre eles:

- a) o reconhecimento por parte dos executivos de que os indicadores financeiros são insuficientes para orientar a gestão das empresas. As novas fontes de vantagem competitiva proveem da gestão de estratégias baseadas no conhecimento, como relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, gestão de competências e habilidades de motivação da equipe de colaboradores;
- b) a percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das empresas está desvinculada da estratégia competitiva. O foco da atenção dos executivos vinculados a mensuração de resultados operacionais, em detrimento da gestão estratégica;
- c) a necessidade das organizações em criar uma nova estrutura, linguagem e sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia competitiva;
- d) o reconhecimento de que bons resultados nos negócios estão associados, cada vez mais, a uma eficaz implementação da estratégia, que por sua vez, depende do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997), destacam que que o BSC corrobora com a gestão estratégica e o anseio de empresários e executivos, permitindo que: (a) a equipe executiva e os colaboradores passem a ter uma visão compartilhada do negócio; (b) os recursos e os esforços da organização são direcionados aos objetivos considerados prioritários; (c) todos na organização passam a ser orientados, de forma integrada, à busca de resultados financeiros alinhados as expectativas dos acionistas e demais partes interessadas.

Todos esses fatores, em conjunto, contribuem para que o BSC seja considerado uma das principais ferramentas de gestão estratégica da atualidade,

permitindo que organizações de todos os segmentos e tamanhos possam direcionar seus esforços para a obtenção de melhores resultados financeiros e vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

### **1.1 Definição do Problema**

A indústria de calçados brasileira, formada por aproximadamente 8,1 mil empresas, é responsável pela absorção de 353 mil empregos, resultando em 2013, na produção de 900 milhões de pares de calçados (ABICALÇADOS, 2014).

O Brasil abriga um dos maiores clusters calçadista do mundo, na região conhecida como Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul. Em 2010, o Brasil foi o 22º no ranking mundial de exportações. A categoria de calçados e couro, em 2011 correspondeu 13º produto mais importante da pauta de exportações, com 3,6 bilhões dólares (MDIC/SECEX, 2012).

Em 1920, Novo Hamburgo já abrigava 1180 empregados no setor, em 66 fábricas onde se produziam principalmente sandálias. De 1930 a 1950, a indústria calçadista se estendeu por todas as cidades do Vale dos Sinos. A partir do final da década de 60, o setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos começou a atuar com força no comércio exterior. Entre 1973 e 1984 ocorreu uma explosão de exportações de 70 milhões de dólares, em 1973, para 773 milhões de dólares em 1984 (Piccinini, 1995).

A média do volume de calçados exportados anualmente pelo país no período de 1984 a 1992, era de aproximadamente 147 milhões de pares, com participação de 80% das indústrias do Vale do Rio dos Sinos (Ministério da Indústria, Comércio e Turismo – MICT, 1997).

O ano de 1993 apresentou números surpreendentes: 201 milhões de pares exportados, 40% de aumento em relação ao ano anterior (MICT, 1997). Este fato gerou entusiasmo nos empresários do Vale do Rio dos Sinos, que por falta de planejamento estratégico aumentaram a capacidade produtiva de suas empresas, sendo que alguns, sem possuir o capital necessário ao incremento, contraíram financiamentos, apostando em nova explosão de vendas no ano seguinte, o que não ocorreu.

O entusiasmo com o desempenho de 1993 contrastou com um cenário realista menos otimista em perspectivas futuras – a crise de 1994 no setor, os quais

comprometeram a saúde financeira de muitas organizações do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, ocasionando o encerramento de diversas empresas no período.

Após o declínio de 1994, ocorreram diversas análises do ocorrido, procurando identificar suas origens e causas. Apesar do Vale do Rio dos Sinos possuir um grande distrito industrial, do segmento calçadista, várias dificuldades transpareceram, desde o nível operacional até estratégico, desconhecimento da importância da logística internacional e a perigosa dependência de um só mercado, o norte-americano. Com a falta de uma Gestão Estratégica, os executivos, mostraram-se despreparados para competir em um mercado unificado internacionalmente. Não havia investimentos em capacitação gerencial porque já se tinha um comprador fixo, os Estados Unidos, de modo que eram responsáveis por 70% do total de exportações brasileiras de calçados (ACINH, 2000), na sua concepção, não era necessário captar novos mercados.

Conforme exposto até o momento, a Indústria de Calçados Alfa, está inserida no contexto descrito e este estudo de caso se propôs a estudar como o Balanced Scorecard pode contribuir com a Gestão Estratégica, permitindo a obtenção de vantagem competitiva frente a acirrada concorrência no ambiente no qual a empresa está inserida.

Em 1987, após a explosão das exportações no setor calçadista, surgiu a Indústria de Calçados Alfa, localizada no Vale do Rio dos Sinos.

Inicialmente, com produtos desenvolvidos para o público masculino, unindo informação de moda e estilo, a marca consolidou-se como lançadora de tendências, por meio de um histórico de inovações. As sandálias de praia que revolucionaram a moda entre surfistas, a primeira bota *worker* do país, se tornou ícone da marca, em 1988. A inserção do sapatênis em 2003, marcou sua trajetória, consolidando a marca como referência de conforto e qualidade.

Depois de inovar durante quase duas décadas e se tornar um dos líderes de sapato casual masculino, em 2005 foi a vez de reinventar a própria empresa ingressando em um novo mercado, o segmento feminino.

Em 2013, a empresa amplia seu mix de produtos e lança sua primeira linha de vestuário masculino.

Com mais de 1600 colaboradores, a empresa continua apostando na moda urbana e contemporânea, se fortalecendo como uma das principais marcas masculinas e femininas da atualidade.

Desde sua fundação até os dias de hoje, o modelo de gestão da Indústria de Calçados Alfa é baseado apenas no planejamento financeiro, sendo o orçamento revisado e aprovado anualmente pela alta gestão, a qual controla o desempenho dos negócios a partir dos resultados deste orçamento.

Este modelo de gestão, tem impedido que estratégias sejam desenhadas e pensadas com base no conhecimento, competências e oportunidades que a organização possui, tornando a gestão míope e com foco apenas no resultado operacional de curto prazo – mesmo modelo de gestão utilizado durante a crise de 1994.

Os resultados obtidos pelas equipes, frequentemente, são diferentes daqueles desejados pela alta gestão, uma vez que, não existe um perfeito alinhamento e desdobramento entre os objetivos da organização e o que as equipes devem fazer, o processo de comunicação não ocorre de forma satisfatória dentro da empresa. Os colaboradores estão preocupados inicialmente, em manter o orçamento, ou seja, os custos realizados devem estar abaixo da previsão orçamentária.

Além dos acionistas, os executivos da empresa são também, os principais impactados com a superficialidade do atual modelo de gestão, uma vez que estes possuem grande dificuldade para priorizar as iniciativas que poderiam gerar maior retorno para a empresa. A necessidade de uma estratégia surge da percepção de que a empresa está perdendo oportunidades ou de que novas oportunidades estão surgindo no cenário de negócios da organização e devem ser aproveitadas para obtenção de vantagem competitiva.

A lógica de se guiar pelo Planejamento Financeiro, não tem se mostrado eficaz para a empresa, uma vez que o lucro líquido da organização vem diminuindo nos últimos 5 anos.

Tendo em vista o cenário descrito acima, e a importância da gestão estratégica na obtenção de vantagem competitiva, este trabalho visa responder a seguinte questão: Como o Balanced Scorecard pode contribuir com a Gestão Estratégica na Indústria de Calçados Alfa?

## **1.2 Delimitações do Trabalho**

O presente estudo de caso, foi elaborado com base na análise dos documentos ora cedidos pela organização e a partir das falas dos entrevistados, sendo assim, os resultados obtidos, visam demonstrar apenas para a Indústria de Calçados Alfa, como o Balanced Scorecard (BSC) pode contribuir para o processo de gestão estratégica e obtenção de vantagem competitiva frente ao atual e complexo cenário de negócios.

O contexto organizacional da empresa se altera na mesma frequência com que os cenários econômicos e as dinâmicas dos negócios mudam, com isto, os resultados apresentados por este estudo de caso, servem apenas ao tempo do estudo aqui realizado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta (ou uma metodologia) que “traduz a missão e a visão da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Preservando os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, o BSC incorpora um conjunto de medidas mais genéricas e integrado, que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro de longo prazo.

## **1.3 Objetivos**

Serão apresentados a seguir o objetivo geral e objetivos específicos deste trabalho.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Demonstrar como o Balanced Scorecard pode contribuir com a gestão estratégica na Indústria de Calçados Alfa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho, que foram originados do objetivo geral, são:

- a) apresentar o modelo do BSC como ferramenta de gestão estratégica;
- b) analisar o atual modelo de gestão da Indústria de Calçados Alfa;
- c) avaliar o sistema de gestão da empresa objeto do estudo de caso comparativamente ao modelo do BSC estudado.

### 1.4 Justificativa

O cenário econômico está em constante mudança e transformação, e com isso, a busca por eficiência operacional, vantagem competitiva e lucratividade, fazem com que as empresas travem disputas cada vez mais acirradas. Frente a isto, o processo de gestão deve acompanhar a evolução do mercado e do pensamento estratégico, uma vez que o modelo utilizado em 1950 através do planejamento financeiro não gera mais os resultados necessários para as empresas do século XXI.

Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras.

As novas fontes de vantagem competitiva migram dos investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital, para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, como relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, gestão de competências, tecnologia da informação, além de capacidades, habilidades e motivação da equipe de colaboradores. Com a percepção de que os sistemas de mensuração de desempenho da empresa estão desvinculados da estratégia competitiva, a atenção dos executivos fixa-se na mensuração de

resultados operacionais, em detrimento da gestão estratégica. Muitas organizações perceberam tardiamente que apenas medir não significava gerenciar o negócio. Esse fato explica o insucesso de muitas das iniciativas de reengenharia, produção enxuta e programas de qualidade total.

O BSC oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para gerir estrategicamente uma organização. Atualmente, as empresas competem em ambientes complexos; sendo fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, seu progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Observa-se que apenas a formulação de uma boa estratégia competitiva não assegura bons resultados aos negócios, o sucesso está associado, cada vez mais, a uma eficaz implementação, acompanhamento e mensuração da estratégia, que, por sua vez, depende do aprendizado, do conhecimento, e das competências da equipe de colaboradores. O BSC busca auxiliar os gestores não somente nestes itens, mas também, proporcionar maior alinhamento entre as áreas de negócio que geram valor para a empresa.

Para os gestores da organização, este estudo de caso pode contribuir de forma prática no contexto de gestão estratégica, uma vez que, apresenta o BSC como ferramenta capaz de auxiliar a gestão e tomada de decisão levando em consideração toda estratégia da empresa, ou seja, considerando não somente o planejamento financeiro da organização, mas principalmente, o que deve ser comunicado, realizado e monitorado em toda a organização para que o mesmo seja atingido com sucesso.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Estratégia

A palavra estratégica significa literalmente “a arte do general”, originária do grego *strategia*, que significa a arte ou a ciência de ser um general (FREEMAN, 1999). Durante séculos, foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado à guerra, visando vitória militar. Com o tempo, esta palavra deixou de ser apenas utilizada pelos militares e passou a ter uso comum (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, *apud* OLIVEIRA, 1991).

Nas últimas décadas, a palavra estratégia ganhou o interesse do meio empresarial, transformando-se em linguagem comum entre os administradores, com o propósito de criar uma vantagem competitiva sustentável que se traduza na preferência do consumidor pelos produtos ou serviços da empresa.

No campo da administração, o tema estratégia está ligado à competição entre as organizações empresariais. Para Rumelt, Schendel e Teece (1994), a concepção da estratégia é considerada tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p.4),

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação a situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção. O cálculo de perdas e ganhos está sempre nas considerações do estrategista.

Para Vizeu e Gonçalves (2010), a incorporação da palavra estratégia ao universo da gestão empresarial ocorreu como força de metáfora, compreendendo-se a prática gerencial como algo similar à prática militar. Além disso, o contexto econômico norte-americano, do final do séc. XIX, caracterizado pela expansão acelerada das grandes empresas ferroviárias e empresas de manufatura, foi o cenário que fez surgir a necessidade do pensamento estratégico de forma explícita e articulada pelos gerentes de alto nível dessas organizações empresariais.

Para Drucker (1999, p.42), a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela permite a empresa ser intencionalmente oportunista. Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) argumentam que a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela os seus objetivos, propósitos e metas. A estratégia também produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Quando se estuda estratégia, observa-se que não há uma única definição, mas diferentes formas de abordá-la e de entendê-la.

Porém mesmo com uma quantidade considerável de conceitos e divergências entre autores, é importante destacar a visão de alguns destes que mais se identificam com o propósito deste estudo de caso.

Segundo Hitt (2008), uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

A obtenção desta vantagem, segundo Porter (2004), é adquirida através do planejamento e implementação de ações ofensivas e defensivas, de modo a fortalecer a empresa para enfrentar o mercado e obter um maior retorno sobre o investimento.

Segundo Herrero (2005), a estratégia é uma questão de vital importância para empresas e instituições, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou ruína de um negócio. Alguém com um propósito confuso não consegue reagir diante do inimigo, e a melhor estratégia vem da disposição mental correta. Por isso, é imperativo que a estratégia seja estudada em detalhes.

Herrero (2005) aborda o contexto estratégico das organizações seguinte forma:

Toda a empresa, independentemente de seus modelos de gestão, corre o risco de ser apanhada por um ponto de inflexão em seus negócios. Em qualquer momento de um tempo futuro, a efetividade da atual estratégia da organização e o seu histórico de sucesso começarão a ser questionados. Uma nova estratégia, uma nova proposta de valor e uma nova forma de fazer negócios precisam ser criadas (Op. Cit., p. 184).

Assim, para o desdobramento das etapas subsequentes, podemos dizer que a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente da empresa. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não pensar antes de agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção.

Vizeu e Gonçalves (2010) entendem que uma das maiores contribuições que a área de estratégia empresarial pode oferecer para a formação do gestor seja a de prover-lhe uma nova forma de enxergar o mundo dos negócios, bem como a maneira como ele lida com as diferentes práticas de gestão em diferentes contextos.

Conforme citado, não há consenso na literatura sobre qual é a essência da estratégia empresarial, mas sim, várias definições ambíguas e tentativas de explicar estruturas organizacionais e formas de pensar a administração. O termo estratégia, como campo de estudos, é amplo e o contexto organizacional contemporâneo apresenta-se cada vez mais complexo, seguindo em constante transformação, e apresentando, para quem dele participa como organização empresarial ou como pesquisador, infinitas possibilidades de pesquisa.

Mesmo com os diversos conceitos e definições em face da estratégia, devido ao posicionamento e a definição de algumas estratégias apresentadas neste estudo de caso, torna-se importante conceituar as Estratégias Competitivas Genéricas apresentadas por Michael Porter.

### 2.1.1 Estratégias Competitivas Genéricas

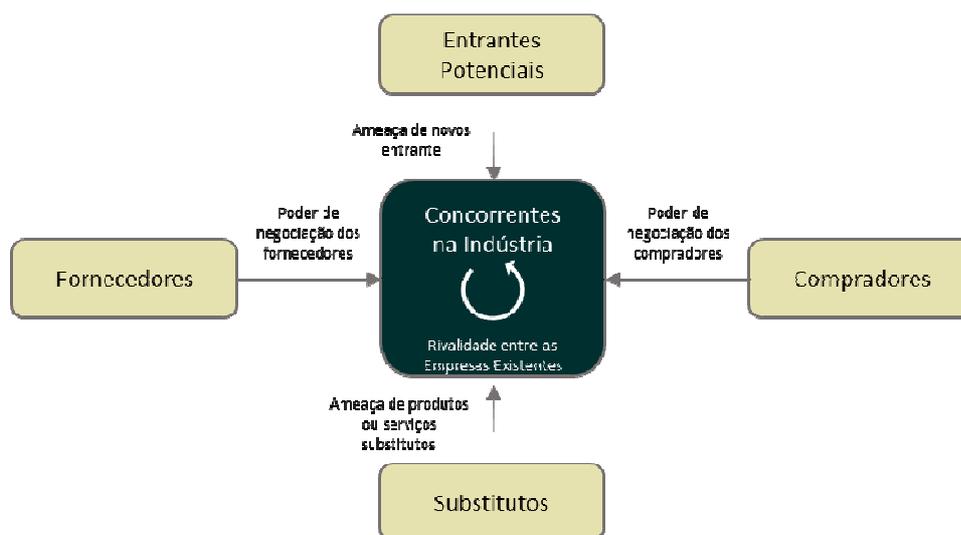
Para Hamel e Prahalad (1995), *apud* Fischmann; Zilber (2002) competitividade é o que faz uma empresa ser mais lucrativa do que outras. Rea e Kerzner (1997), *apud* Fischmann; Zilber (2002) por sua vez, definem vantagem competitiva como uma medida relativa, que indica a posição de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Para esses autores, mesmo uma empresa que possui um produto de baixa qualidade, mas que é reconhecida como a melhor oferta disponível pelos clientes, desfruta de vantagem competitiva sobre os demais

competidores. Robbins (2000), *apud* Fischmann; Zilber (2002) sintetiza a noção de vantagem competitiva como a capacidade ou circunstância que confere a uma empresa uma vantagem relativa sobre suas rivais.

Para Porter (2009), a estrutura setorial determina a competição e a lucratividade, não importando se o setor forneça serviços ou produtos, envolva alta ou baixa tecnologia, que seja regulamentado ou desregulamentado. Embora numerosos fatores possam influenciar a lucratividade no curto prazo, a estrutura setorial moldada pelas cinco forças competitivas condiciona a lucratividade no médio e longo prazo.

A estrutura setorial é consequência de um conjunto de características econômicas e técnicas que determinam a intensidade de cada força competitiva. A configuração das cinco forças competitivas molda a competição em um determinado setor.

Figura 1 – Forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004)

- a) **Ameaça de novos entrantes** – A ameaça de invasão de um setor depende da altura das barreiras de entrada existentes e da expectativa dos forasteiros quanto à reação das empresas tradicionais. Os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento. A ameaça de entrada limita o potencial de lucro do setor. As empresas devem estar preparadas e atentas para as seguintes barreiras: economias de escala; benefícios de escala no lado da demanda; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de

distribuição; vantagem das empresas estabelecidas; e políticas públicas restritivas (PORTER, 2009).

- b) **Poder de negociação dos fornecedores** – Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Os fornecedores tornam-se poderosos nas seguintes circunstâncias: quando é dominado por poucas companhias; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos; o cliente não é importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados (PORTER, 2004).
- c) **Ameaça de produtos ou serviços substitutos** – Todas as empresas de um setor econômico estão competindo com outras que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços. Eles limitam os lucros em tempos normais e reduzem as fontes de riquezas que uma empresa pode obter (PORTER, 2004). A ameaça de produtos substitutos será alta quando envolver opção excludente preço-desempenho atraente para o produto do setor ou o custo de mudança do cliente para o substituto for baixo (PORTER, 2009).
- d) **Poder de negociação dos compradores** – Os compradores competem forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e jogando os concorrentes uns contra os outros. O comprador torna-se poderoso quando ocorrem as seguintes circunstâncias: ele está concentrado; os produtos adquiridos representam uma fração significativa de seus próprios custos; os produtos que ele compra são padronizados; poucos custos de mudança; lucros baixos; comprador tem total informação; o produto não é importante para a qualidade dos produtos do comprador (PORTER, 2004).
- e) **Rivalidade entre as empresas existentes** – A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004). A intensidade da rivalidade será maior se: os competidores forem numerosos; o crescimento setorial for lento; as barreiras de saída forem elevadas; os

rivais tiverem forte compromisso com o negócio. As dimensões em que se desenvolve a competição e a intensidade com que os rivais convergem para as mesmas dimensões exercem grande influência sobre a lucratividade (PORTER, 2009).

Porter (2009) discorre que nem todas as cinco forças competitivas básicas tem igual importância dentro da organização, mas o conjunto dessas cinco forças determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Segundo Porter (2004), existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e superar os concorrentes em uma indústria, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

**I. Liderança no Custo Total:** Se tornou bastante comum nos anos 70, devido à popularização do conceito da curva de experiência. Esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade e etc. 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. Vale ressaltar, que quando implementada de forma correta, essa estratégia se torna uma excelente vantagem para a organização, pois os custos mais baixos otimizam a competição e o desempenho da companhia, criando uma maior flexibilidade diante da concorrência. Ser líder em custo também melhora o poder de negociação da empresa, além de proporcionar a mesma, margens altas de lucro, que compensam prejuízos e viabilizam novos investimentos.

**II. Diferenciação:** O objetivo desta estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria. Deve-se ressaltar que a estratégia

da diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. 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 a liderança por 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. Atingir a diferenciação pode, às vezes, 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.

III. **Enfoque:** A estratégia de enfoque visa enfocar 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 diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais afetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista de mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas.

Segundo Porter (2004), algumas vezes, a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma dessas 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.

Porter (1985, p. 20) passou a ressaltar, entretanto, que a implementação de uma estratégia genérica, por si só, não seria garantia de desempenho superior à média, o que somente poderia ser alcançado caso as vantagens competitivas obtidas em decorrência da estratégia implementada pudessem ser sustentadas ao longo do tempo. Neste contexto conceitualmente reformulado, o relacionamento entre as estratégias passou a ser visto da forma como exibido na Figura 2.

Figura 2 – Relacionamento entre as Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Porter (1985, p. 12) – Visão Reformulada

Sob o ponto de vista de implementação, Porter (idem, p. 12) manteve a afirmação de que as empresas deveriam escolher uma só estratégia, pois ser "tudo para todos" seria uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média.

A empresa que se fixa no meio-termo, é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens para empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente

também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

### 2.1.2 Os Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia

A experiência, a pesquisa, a reflexão e os resultados dos projetos de *Balanced Scorecard*, realizados entre 1992 e 2000, possibilitaram a Kaplan e Norton identificar os princípios (Figura 3) de uma organização orientada pela estratégia e que, ao mesmo tempo, utiliza o BSC como ferramenta de apoio a gestão.

Figura 3 – Os princípios da Organização Orientada para a Estratégia



Fonte: Herrero (2005, p. 33)

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que,

“Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela. E, sem o alinhamento, os executivos não têm condições de implementar novas estratégias”.

No complexo ambiente competitivo em que se desenvolvem as organizações, um dos maiores desafios dos executivos é a promoção de um alinhamento entre as metas individuais e as metas estratégicas da organização.

## 2.2 Gestão Estratégica

De início é interessante destacar que é comum as pessoas falarem de gestão dentro das organizações e, normalmente, este é um tema sobre o qual a grande maioria tem uma opinião, sem qualquer constrangimento com a possibilidade de estar falando algo inadequado, tendo em vista que o tema é amplo e não há limites quanto à sua abrangência. Vale notar a contribuição de Rodrigues (2001) que de forma genérica, procura defini-la como: [...] a forma como os relacionamentos entre pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum.

Já Chiavenato e Sapiro (2009), preocuparam-se em examinar a definição de gestão estratégica, quando afirmam:

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Herrero (2005) destaca que a Gestão Estratégica é um processo contínuo, porque a estratégia realizada pela organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças observadas na sociedade e no ambiente dos negócios. Assim a Gestão Estratégica precisa realizar um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para executar as constantes adaptações da empresa, requeridas pelo ambiente. Dessa forma, a estratégia é emergente, precisando ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos aproveitar as novas oportunidades de mercado.

A Gestão Estratégica constitui-se de uma estrutura voltada para o planejamento do funcionamento de uma empresa, no qual planos construídos exigem eficácia, para que possam ser alcançados os objetivos propostos, além disso em um sistema de gestão estratégica, conforme cresce a sua adoção, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- b) comunicar a estratégia a toda a empresa;
- c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;

- e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para que uma empresa administre seu negócio de forma estratégica, esta precisa conhecer todos os seus processos e sua real situação, e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas, a fim de manter sua sobrevivência, seu crescimento e seu diferencial competitivo.

Neste tipo de gestão, antes mesmo de trabalhar com estratégias propriamente ditas, é importante a elaboração de um **Diagnóstico Estratégico**.

Para Hesketh (1979), o Diagnóstico Estratégico tem como objetivo estabelecer dados sobre a posição estratégica atual da empresa, e a partir de uma análise mais minuciosa definir o rumo da empresa quanto a metas e desejos futuros.

Segundo Campos (2009), durante o Diagnóstico Estratégico, são realizados os levantamentos das situações atuais da empresa, buscando assim avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da instituição, bem como se estão oferecendo os resultados esperados. Além disso, são levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros. Após esta etapa, a alta gestão procura consolidar o resultado das informações obtidas de forma coerente e que esteja de acordo com todos, visando estabelecer um ambiente de confiança e sentimento de identidade dos envolvidos com o processo, e que venham ao encontro da Missão, Visão e Valores da empresa. Posteriormente inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da organização e assim é estabelecida uma sequência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Tal ação é conhecida como **Direcionamento Estratégico**, ou seja, é o momento que se define o direcionamento que a instituição precisa seguir para sobreviver ou se sobressair em determinado cenário.

A Gestão Estratégica, na visão de Pereira e Santos (2001), trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas desdobradas nos vários níveis hierárquicos, ou seja, no estratégico, tático e operacional.

Portanto, Gestão Estratégica é o caminho que a organização deve seguir junto a um planejamento, que é fundamental para a sobrevivência da organização.

### 2.2.1 O Sistema de Gestão Estratégica

A organização não conduz seu processo estratégico às soltas e ao acaso. Ela necessita de um Sistema de Gestão Estratégica (SGE) para zelar da excelência em todas as etapas do processo estratégico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009) o SGE é composto pelo conselho administrativo, que representa os acionistas ou proprietário da empresa, apoiado pelo conselho fiscal, auditoria interna ou externa. Ao conselho administrativo, se reporta o presidente da organização, como principal executivo, assessorado pelo comitê ou equipe estratégica.

O presidente da organização tem papel fundamental de liderança e renovação no SGE. Deve ser um missionário (apregoador da missão organizacional), um visionário (defensor da visão de futuro da organização), um agente proativo e alavancador da equipe. O comitê estratégico (CE) que o assessora diretamente é constituído pelos diretores da organização e por executivos escolhidos a dedo. Em geral, recebe denominações como comitê gestor ou grupo de apoio estratégico, e pode receber contribuição ocasional ou continuada de grupos de apoio compostos de pessoas localizadas em postos-chaves da organização. Para comunicar, divulgar e reforçar assuntos estratégicos para toda a organização, o CE deve desenvolver fóruns estratégicos ao longo de todo processo. Comunicação, incentivo, entusiasmo e reforço são aspectos vitais nesses fóruns estratégicos.

Em geral, as atividades do SGE em relação ao planejamento estratégico são:

- a) coordenar e elaborar o planejamento estratégico da organização – desde a intenção estratégica, diagnóstico externo e interno e formulação estratégica – e divulgá-lo intensamente a toda organização;
- b) disseminar e incentivar a cultura de excelência por toda a organização;
- c) criar todas as condições de execução do plano estratégico em toda a organização e em todos os seus níveis;
- d) monitorar e avaliar continuamente o desempenho e os resultados do planejamento estratégico;

- e) adotar e apoiar medidas corretivas e de ajuste constante do planejamento estratégico.

Assim, para alcançar excelência na execução do planejamento estratégico, a gestão estratégica precisa enfrentar o desafio da mudança organizacional – já que a estratégia constitui sempre um movimento molar e sistêmico de mudanças em direção a objetivos globais da organização –, no sentido de assegurar um desempenho organizacional invejável. Mudar o rumo do direcionamento não é nada fácil. Exatamente é onde a maioria das organizações falha e não consegue fazer suas estratégias saírem do papel ou da cabeça de seus dirigentes.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009), entre os anos 1920 e 1950 o foco do planejamento e gestão das empresas era financeiro, que direcionava os planos de produção, gastos e investimentos. De fato, naqueles anos o processo de planejamento estratégico consistia em traduzir as previsões de vendas em programações de produção, estimando-se os custos, receitas e lucros associados ao volume de produção previsto.

Segundo Ghemawat (2002), a abordagem da previsão financeira, entretanto, assumia que as vendas aconteceriam conforme as previsões, o que era verdade em épocas estáveis. Mas se a Economia entrasse em recessão, os mercados saturassem ou a demanda não correspondesse, logo essa abordagem se mostrava inadequada.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Da mesma forma também podemos afirmar que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, *op.cit*).

Segundo Oliveira (1999), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a

melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Drucker (1984), planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

Já Kotler (2000) define o planejamento estratégico, como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança, sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e o crescimento almejados.

Verifica-se que as visões de Drucker (1986) e Kotler (2000) encontram-se vários pontos em comum, ambos defendendo processos dinâmicos, que não ficam inertes, estando focados nas constantes mudanças, na busca dos objetivos da organização, sendo que Oliveira ressalta a importância da inovação e diferenciação, com interação com o ambiente, lembrando a Teoria Geral dos Sistemas.

Complementando o processo de planejamento, é salutar classificarmos a estrutura do mesmo em três níveis de planejamento: o nível estratégico – conforme descrito, o nível tático e o operacional.

O Planejamento Tático é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- a) horizonte temporal: projetado para o médio prazo, geralmente para exercício anual;
- b) abrangência: envolve cada departamento, com seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- c) conteúdo: é menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico;
- d) definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.

O Planejamento Operacional abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas principais características são:

- a) horizonte temporal: é projetado para o curto prazo, para o imediato;

- b) abrangência: envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- c) conteúdo: é detalhado, específico e analítico;
- d) definição: é definido no nível operacional focado em cada tarefa ou atividade.

Sendo assim, o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da organização (geralmente formado por executivos e alta gerência) e deve nortear as atividades de planejamento dos demais níveis hierárquicos.

Segundo Miller e Cardinal (1994), as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais.

Para se obter êxito na implantação do planejamento estratégico, a empresa deverá seguir uma série de etapas que asseguram a coerência do processo. Considerando que busca-se partir de uma situação atual para alcançar uma situação ideal, deve-se levar em consideração a conjuntura presente, os objetivos que se pretende atingir, os recursos de que se dispõe, o ambiente em que se encontra, a estratégia que será adotada para executar a mudança e as formas de mensuração e controle dos resultados.

Visando corroborar com os conceitos apresentados neste estudo de caso, se torna importante, conceituar as Escolas de Planejamento Estratégico.

### 2.3.1 Escolas de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem variado ao longo dos tempos em um *continuum* que vai desde o forte e rígido caráter prescritivo e normativo – em uma ponta – até o maleável caráter descritivo e explicativo – na outra ponta. Em um extremo, a prescrição – um receituário de como se deve elaborar a estratégia –, e, no outro, a descrição – a explicação das maneiras como as organizações elaboram a estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel identificam dez diferentes dimensões ou, como conceituam os autores, escolas de planejamento estratégico, sendo três de caráter prescritivo e normativo e sete de caráter descritivo e explicativo.

Escolas de caráter prescritivo e normativo:

- I. escola do planejamento: trata a estratégia como um processo formal. A formulação da estratégia funciona como um processo formalizado e

documentado de desdobrar o planejamento estratégico em planos táticos e cada um deles em planos operacionais, compondo uma hierarquia de planos conjugados entre si;

II.escola do design: trata a estratégia como um processo de adequação, isto é, parte do pressuposto de que o processo de formação estratégica funciona como ajustamento e compatibilização entre os aspectos internos da organização (seus pontos fortes e fracos) e os aspectos externos do ambiente (como ameaças e oportunidades);

III.escola do posicionamento: trata a estratégia como um processo analítico. Segundo essa escola, o planejamento estratégico busca a definição de um posicionamento estratégico da organização diante do ambiente externo, que deve ser previamente analisado e conhecido;

Escolas de caráter descritivo e explicativo:

IV.escola do empreendedorismo: trata a estratégia como um processo visionário. Essa abordagem focaliza o processo estratégico a partir do principal executivo da organização como o maior responsável pela idealização da visão e impulso ao negócio. Assim a formulação da estratégia é um processo visionário, pelo qual a visão é uma representação mental da estratégia que existe na cabeça do líder;

V.escola cognitiva: trata a estratégia como um processo mental. O planejamento estratégico é considerado um processo mental em função da maneira como a realidade ambiental é percebida e interpretada pelas pessoas;

VI.escola do aprendizado: trata a estratégia como um processo emergente. A formulação estratégica é um processo emergente de aprendizagem e de construção incremental, tanto individual como coletivo. Seu foco principal é a gestão progressiva das mudanças e não da estratégia;

VII.escola do poder: trata a estratégia como um processo de negociação. Segundo a escola do poder, o planejamento estratégico é um processo de natureza política, com o poder sendo disputado internamente na organização, envolvendo persuasão, negociação e barganha;

VIII.escola da cultura: trata a estratégia como um processo coletivo e social. Segundo a escola da cultura, o planejamento estratégico é um

processo social que se baseia na cultura organizacional para tratar dos interesses comuns e da integração do sistema;

IX. escola do ambiente: trata a estratégia como um processo reativo às circunstâncias externas. A escola do ambiente destaca que a estratégia é um meio pelo qual a organização se movimenta dentro de seu ambiente em graus de liberdade possíveis e em função das demandas do meio ambiente;

X. escola da configuração: trata a estratégia como um processo de transformação. Segundo a escola da configuração, o planejamento estratégico é um processo de configuração da organização para cada tipo de situação ambiental no sentido de integrar e articular as suas diferentes partes. A escola da configuração parte do pressuposto de que cada organização tem a sua época e o seu lugar, passando continuamente por estados de configuração ou estabilidade seguidos por estados de ruptura ou transformação e novamente estados de reconfiguração.

### 2.3.2 Componentes do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é também considerado um modelo de decisão, unificado e integrador, que determina e revela o propósito organizacional em termos de Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso. Dessa maneira, é importante que se descreva cada um destes componentes, os quais são utilizados como ponto de partida para o BSC.

#### 2.3.2.1 Missão

A missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo. É o papel desempenhado pela empresa em seu negócio.

Para Kaplan e Norton (1997), a missão é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos

empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Segundo Drucker (1999), 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. Kotler (2000), completa de forma magnífica esse conceito afirmando que, uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização.

Uma declaração de missão bem elaborada apresenta as seguintes características:

- a) descreve o propósito da organização;
- b) identifica os negócios dos quais a organização deve participar no presente e no futuro;
- c) delinea a estratégia que deverá ser seguida para gerar valor para as partes interessadas;
- d) define o que significa sucesso para os participantes da organização;
- e) incorpora os valores compartilhados e os comportamentos que a organização espera de seus colaboradores.

Dessa forma, segundo Albrecht (1994), podemos definir missão como “uma declaração simples e convincente de como a empresa deverá fazer os seus negócios. Define quem são os seus clientes, a premissa de valor que ela oferece aos seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor a eles, de modo a conquistar seus negócios e mantê-los”.

### 2.3.2.2 Visão

A visão serve como referência para a criação do mapa estratégico do BSC. A visão desenvolve o senso de destino para os participantes da organização.

Segundo Bennis (1988), a visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder. Trata-se de um alvo poderoso motivador, porque, quando a organização tem “um senso claro de seu propósito, direção e estado futuro desejado, e quando essa imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte”.

Para Kaplan e Norton (1997), a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazo da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores e visionários – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

A visão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização. A visão deve ser uma ideia tão poderosa que, segundo Nanus (2000), “deve transcender o *status quo* e proporcionar o tão esperado elo entre o que está acontecendo no presente e o que a empresa aspira a construir no futuro”.

Tavares (2000) complementa o conceito de visão da seguinte forma:

A visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca (...) é uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro (...) é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. (...) o desenvolvimento de uma visão bem fundamentada e criativa das oportunidades de amanhã orientará o foco para o direcionamento desses esforços, indicará quais competências distintas serão necessárias desenvolver, garantirá o fluxo de recursos e viabilizará a criação de alianças parcerias e redes (Op. Cit., p. 175 e 180)

Visão significa responder:

- a) para onde queremos ir juntos?
- b) qual é o sonho mais ambicioso de nossa organização?
- c) o que queremos alcançar a longo prazo?
- d) para onde nós vamos a partir de onde estamos?

Assim, podemos definir visão como uma declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar geralmente em termos motivadores e visionários, como a organização quer ser percebida pelo mundo.

### 2.3.2.3 Valores

São ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que

direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência.

#### 2.3.2.4 Fatores Críticos de Sucesso

A partir do diagnóstico estratégico externo e interno, o volume de conhecimento gerado a respeito do ambiente contextual é quase sempre volumoso e complexo. Porém, ao idealizar cenários, será possível fazer uma escolha das variáveis-chave que podem ser gerenciadas e que tenham a capacidade de, efetivamente, assegurar o sucesso da organização diante daqueles cenários. Esses elementos são os chamados fatores críticos de sucesso (FCS) ou chave de sucesso.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), são os FCS que darão a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante as fragilidades da organização, do mesmo modo que permitirão maximizar as oportunidades do ambiente associando-as às forças da organização.

A decisão sobre quais serão os FCS escolhidos para atuar em cada cenário identificado é de fundamental importância. Quando esses fatores são definidos acertadamente, permitem focar a organização nas atividades-chave do seu negócio, possibilitando a ela atingir seus objetivos de maneira sustentável.

#### 2.3.3 Processo de Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o propósito do processo de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais (também chamados de programas táticos), considerando algumas premissas:

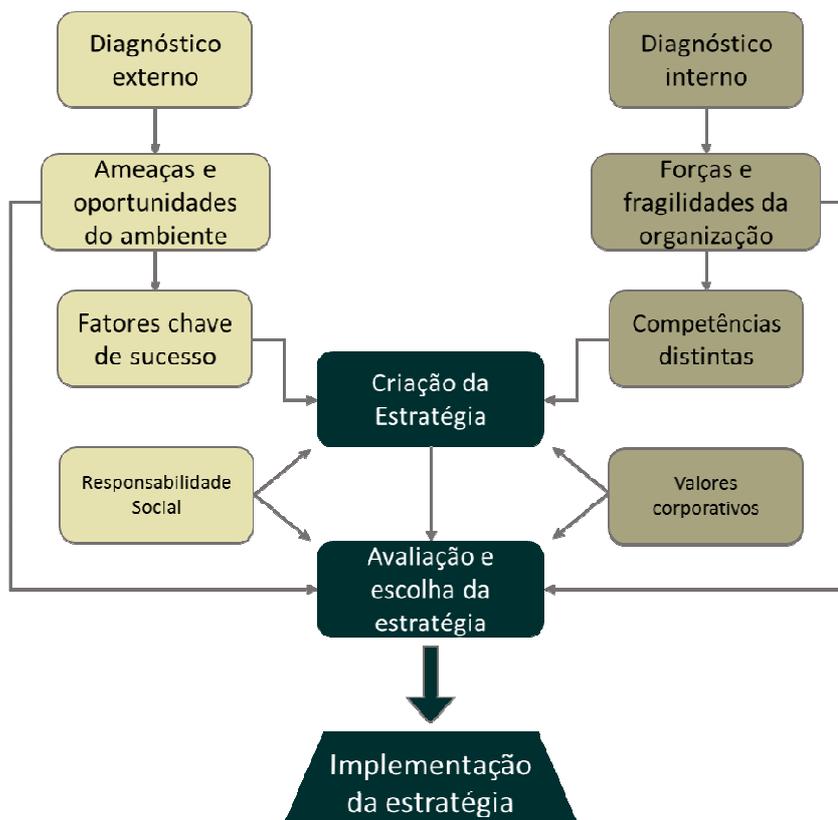
- a) sistemático: o planejamento estratégico tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico, e pouco com o comportamento de cada uma das partes. Ele envolve a organização como um todo e se refere ao comportamento molar da organização;
- b) foco no futuro: o planejamento estratégico tem muito a ver com o futuro da organização. Ele está orientado para o longo prazo. A visão organizacional

é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. O planejamento estratégico é a ponte para o futuro;

- c) criação de valor: o planejamento estratégico tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. Mas a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse da organização, mas deve criar valor a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários e etc.;
- d) participação: o planejamento estratégico precisa ser formulado e entendido por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, o planejamento estratégico é um conjunto alinhado de decisões que molda o caminho escolhido para chegar lá;
- e) continuidade: o planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, o planejamento estratégico não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, tanto mais o planejamento estratégico é feito e refeito continuamente;
- f) implementação: o planejamento estratégico precisa ser implementado. Esse é o desafio principal. Para ser bem-sucedido, o planejamento estratégico precisa ser colocado em ação por todas as pessoas da organização, em todos os dias e em todas as suas ações;
- g) monitoramento: o planejamento estratégico precisa ser avaliado quanto ao seu desempenho e resultados. Para tanto, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possa aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Mintzberg (2004) oferece um modelo básico de planejamento estratégico, onde o eixo vertical-central representado pelo processo de formulação das estratégias compreende as etapas de criação, avaliação e escolha e implementação. Esse eixo é alimentado por quatro fluxos de informação e conhecimento. Os dois fluxos superiores representam o diagnóstico estratégico, com a análise externa à esquerda e a análise interna à direita, e os dois fluxos inferiores embasam as considerações sobre os valores da organização.

Figura 4 – Modelo básico de Mintzberg do sistema de planejamento estratégico



Fonte: Mintzberg (2004)

O modelo de Mintzberg procura descrever as diferentes perspectivas e escolas do planejamento estratégico, abrangendo todas as suas etapas e atividades, sendo constituído pelos seguintes elementos:

- declaração da missão: conforme descrito no capítulo “Componentes do Planejamento Estratégico”;
- declaração de visão: conforme descrito no capítulo “Componentes do Planejamento Estratégico”;
- diagnóstico estratégico externo: procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos organizacionais. Corresponde a análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas;
- diagnóstico estratégico interno: corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que

ele atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos compõe o chamado mapeamento ambiental e produz as premissas que alicerçam a construção de cenários;

- e) fatores críticos de sucesso: conforme descrito no capítulo “Componentes do Planejamento Estratégico”;
- f) definição dos objetivos: há autores que inserem os objetivos no processo de formulação das estratégias, como os seguidores do modelo Harvard, e há aqueles que trabalham a definição dos objetivos como parte separada da formulação das estratégias, como os seguidores do modelo Ansoff. De qualquer maneira, a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.
- g) formulação de estratégias: conforme descrito no capítulo “Estratégias”;
- h) desempenho estratégico: o plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las através de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para avaliação, alocação e controle de recursos. Isso exige uma abrangência completa de todas as áreas de tomadas de decisão da organização, uma racionalidade formal no processo de tomada de decisão e um firme controle sobre o trabalho, traduzido pela governança corporativa, que oferecerá a transparência necessária no relacionamento com os diferentes grupos de interesse.
- i) auditoria de desempenho e resultados: trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as estratégias fracassadas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e sua missão no ambiente onde ela atua e tem como produto o plano para a ação.

### 2.3.3.1 Análise da Cadeia de Valor

Explorando a ótica do Diagnóstico Estratégico Interno, cabe destacar a análise da cadeia de valor, criada inicialmente por Michael Porter quando procurava identificar as fontes de vantagens competitivas de uma empresa, esta ferramenta é um importante componente para a definição de iniciativas estratégicas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o conceito de cadeia de valor (Figura 5) traz uma nova perspectiva de entendimento do desempenho das organizações. Especificamente, toda empresa desenha um ciclo de atividades para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar seus produtos ou serviços. A cadeia de valor descreve esse ciclo, mapeando como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima até o consumidor final, através de nove atividades estrategicamente relevantes e criadoras de valor, que consistem em cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio. As atividades primárias representam a seguinte sequência:

- I. trazer materiais para dentro da organização (logística interna de entrada);
- II. convertê-los em produtos finais (operações);
- III. expedir os produtos finais (logística externa de saída);
- IV. comercializá-los (marketing e vendas);
- V. prestar-lhes assistência técnica (serviços).

As quatro atividades de apoio – suprimentos, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura da organização – são realizadas em determinados departamentos específicos, mas não apenas ali. Outros departamentos poderão, também, ter de realizar algumas atividades de apoio como, por exemplo, suprimento ou contratação de pessoal.

A organização precisa examinar seus custos e seu desempenho em cada atividade da cadeia de valor e compará-los com os custos e desempenho de seus concorrentes como *benchmarks*, pois ela terá uma vantagem competitiva na medida em que consiga desempenhar certas atividades melhor ou mais barato do que seus concorrentes.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), o sucesso da organização depende não apenas de quão bem cada unidade ou departamento desempenha seu trabalho, mas também de quão bem as diversas atividades departamentais são coordenadas e integradas. Departamentos isolados agem para maximizar seus próprios

interesses, em vez dos interesses da organização e dos clientes. Um departamento de crédito pode demorar a verificar o crédito de um possível cliente para não assumir dívidas duvidosas. Entrementes, o cliente espera, e o vendedor se frustra. Um departamento de tráfego decide expedir as mercadorias por ferrovia para economizar dinheiro, e o cliente espera mais uma vez. Assim, os departamentos constroem paredes ou fronteiras que retardam ou impedem a entrega de serviço de qualidade ao cliente.

Figura 5 – A cadeia de valor segundo Porter



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 139)

Segundo Herrero (2005), na metodologia da gestão estratégica baseada no *Balanced Scorecard*, a cadeia de valor será utilizada para identificar os pontos fortes e fracos, assim como, ferramenta de priorização das iniciativas estratégicas da organização nas perspectivas de valor do BSC.

### 2.3.3.2 A Matriz SWOT

Segundo Herrero (2005, p.50), a gestão da estratégica baseada no BSC também se utiliza do modelo SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) para avaliar os impactos das forças setoriais nas perspectivas de valor.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p.181), a base de aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais, com as forças (pontos fortes) e fragilidades (pontos para melhoria) dessa organização.

Em uma primeira etapa listam-se as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, com as forças e fragilidades mapeadas no ambiente interno da organização. Uma vez listados estes itens ou quaisquer outros que sejam relevantes para análise, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fragilidades e de oportunidades e ameaças. Esse cruzamento forma as quatro células da matriz SWOT e para cada célula haverá uma indicação de rumo a tomar.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181), as quatro áreas da matriz SWOT servem como indicadores da situação, a saber:

- I. quadrante 1 (superior esquerdo): sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas;
- II. quadrante 4 (inferior direito): revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, indicando uma fase de crise ou declínio, sugerindo para desinvestimento ou blindagem;
- III. quadrante 2 (superior direito): revela que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambiente. Sugere políticas defensivas ou manutenção dos *status quo*.
- IV. quadrante 3 (inferior esquerdo): indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo, através de políticas de segmentação.

A matriz SWOT proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo, o que torna a matriz SWOT uma importante ferramenta para a organização se conhecer e desenhar suas estratégias em busca de vantagem competitiva frente ao mercado.

Apesar de parecer simples, esse método se mostra bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

Figura 6 – Os quatro quadrantes da Matriz SWOT

		Diagnóstico da Organização	
		Forças	Fragilidades
Diagnóstico Externo	Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa.	Abordagem defensiva e de manutenção do <i>status quo</i>
	Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento de potencial)	Abordagem de desenvolvimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 183)

## 2.4 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente, muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras. O BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro e competitivo a longo prazo.

Segundo Herrero (2005), para avaliar se a posição competitiva de uma empresa está se fortalecendo ou, ao contrário, está se enfraquecendo, é preciso, antes, responder a algumas questões:

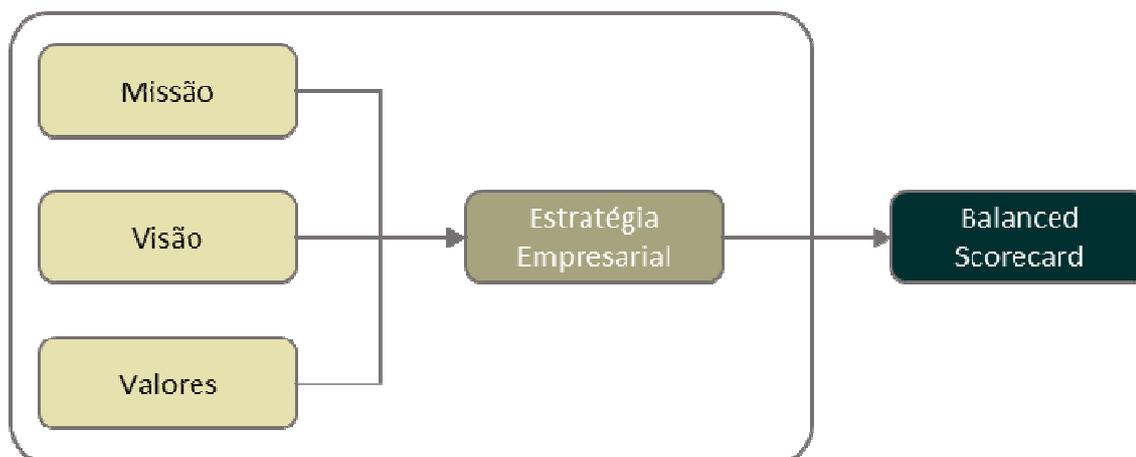
- dadas a missão e a visão de uma empresa, qual é a sua estratégia competitiva?
- tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- como esses indicadores quantitativos ou qualitativos se relacionam entre si?

d) que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

O BSC procura responder a essas perguntas. De acordo com Kaplan e Norton, o BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, que servem como base para um sistema de medição, acompanhamento e **gestão estratégica**, colocando a visão da empresa em movimento, narrando a história da estratégia, explicitando o destino estratégico e estimulando o diálogo na organização.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

Figura 7 – Da Visão Estratégica ao BSC



Fonte: Herrero (2005, p.49)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC 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 futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

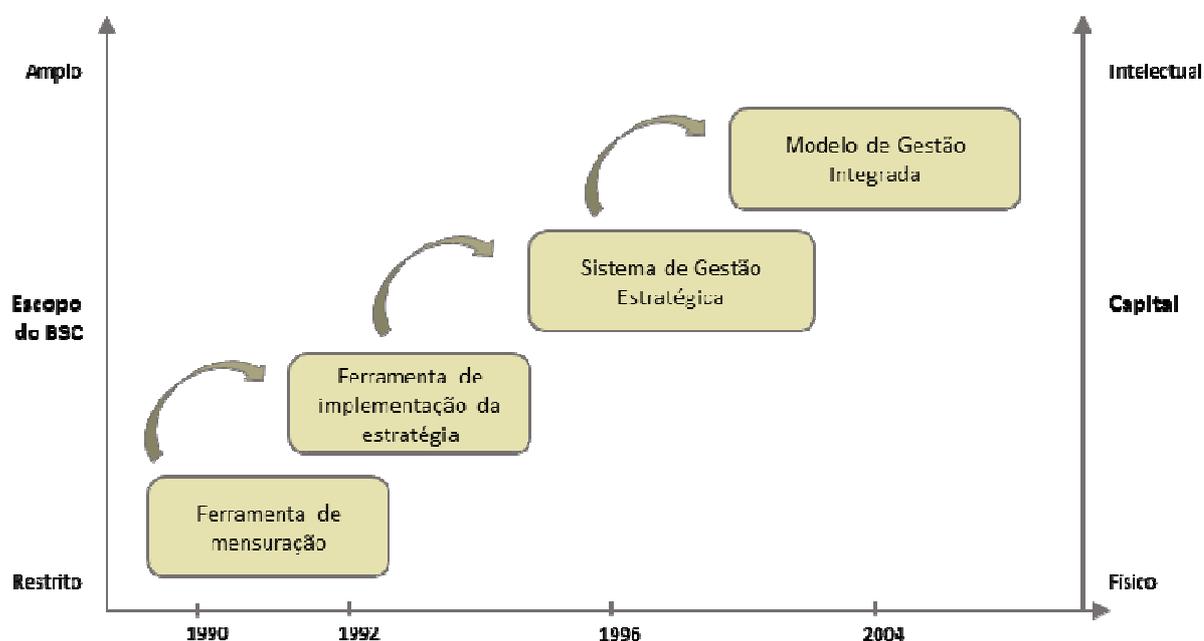
O BSC é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas:

a) equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos;

- b) equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização;
- c) equilíbrio entre medidas financeiras e medidas de capital intelectual;
- d) equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendência;

Mas, como a própria estratégia competitiva, o conceito de BSC não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em evolução. Numa perspectiva histórica, o BSC desde sua origem, em 1992, está numa contínua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em centenas de empresas.

Figura 8 – A Evolução do conceito de BSC



Fonte: Herrero (2005 p.27)

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação, aprendizado e acompanhamento, não somente como um sistema de controle, uma vez que, destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as

medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o BSC contém possa parecer confusa, *scorecard* bem elaborados, se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Figura 9 – As perspectivas de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

#### 2.4.1 O Significado dos Principais Conceitos do BSC

Segundo Herrero (2005), a partir da ideia de que a produtividade e a criatividade do trabalho de implementação do BSC melhoram com o compartilhamento de significados, torna-se importante a definição de alguns dos conceitos mais utilizados por esse modelo de gestão estratégica. São eles:

- perspectivas de valor: representam a estrutura por meio da qual o processo de criação de valor para os *stakeholders* (partes interessadas) é visualizado. Por meio desse modelo, a estratégia é traduzida em objetivos que permitem a avaliação da performance da organização, tomando-se como referência quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de renovação e aprendizagem;
- medidas: as medidas (ou indicadores) nos permitem avaliar até que ponto as atividades e ações que deveriam estar sendo desenvolvidas na organização estão progredindo, sendo completadas ou ainda merecendo o foco e a atenção dos colaboradores da organização. As medidas de

desempenho, que levam em consideração o ambiente dos negócios, devem ser derivadas da estratégia de negócios e precisam estar encadeadas, entre si, nas perspectivas de valor;

- c) metas: é o que permite avaliar ao longo do tempo a evolução da empresa, da unidade de negócios, da área funcional ou do indivíduo em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas de valor. As metas podem ser retratadas por fórmulas (que mostram a relação entre variáveis) ou apresentadas por meio de textos que retratem análises qualitativas, julgamentos, percepções ou insights dos colaboradores de uma organização;
- d) iniciativas: são ações que uma empresa deve realizar, nas quatro dimensões do BSC, para alcançar os objetivos estratégicos. As iniciativas devem ser priorizadas em função de seu impacto de curto, médio e longo prazos na geração de valor e fortalecimento da posição competitiva da empresa;
- e) orçamento estratégico: é um instrumento de gestão estratégica do BSC, elaborado após a definição dos objetivos, dos indicadores, das metas e da seleção das iniciativas que determina onde e como os recursos do capital humano e do capital estrutural da organização serão alocados, ao longo do ciclo de planejamento empresarial.

#### 2.4.2 Perspectiva Financeira

Segundo Herrero (2005), a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais partes interessadas. Na metodologia do BSC, a perspectiva financeira também possibilita identificar se o desempenho dos ativos intangíveis da organização e as outras áreas de desempenho não financeiro, como a satisfação dos clientes, a inovação dos produtos e a retenção de talentos, estão contribuindo para a geração de valor, em função da estratégia escolhida pela empresa.

Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado

ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o próprio crescimento das vendas ou a geração do fluxo de caixa por exemplo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros representam a meta a longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do BSC não conflita com essa meta vital. Na realidade, o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

#### 2.4.3 Perspectiva do Cliente

Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva do cliente, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

#### 2.4.4 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos mais críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, gerando resultados bem sucedidos para clientes e acionistas.

Esses processos permitem que a unidade de negócio:

- a) ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- b) satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

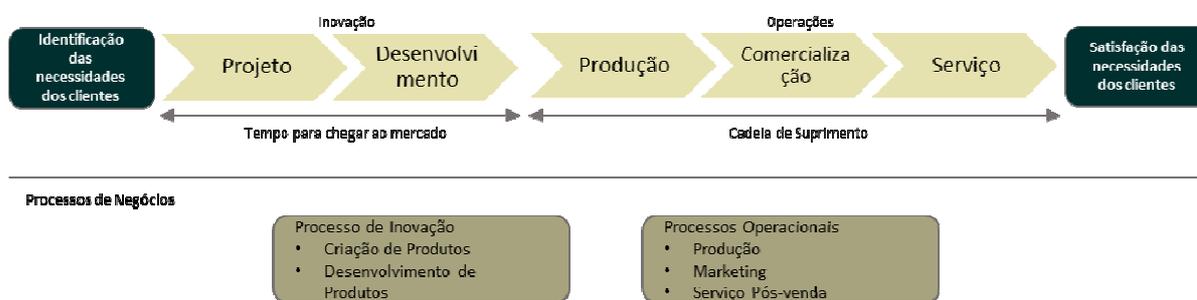
As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costumava resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a *onda curta* da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao

cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

Figura 10 – A Perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 28)

#### 2.4.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), a quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoais, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos interno no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas,

a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo.

Em síntese, o BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

#### 2.4.6 Mapas Estratégicos

Após a definição dos objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas, é essencial que se descreva a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si. Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do BSC explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. Dessa maneira visualiza-se de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração.

A partir disto, podemos entender os mapas estratégicos como um instrumento para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia competitiva.

Dado o grande alcance do mapa estratégico nos projetos de BSC, vale destacar os diferentes sentidos que Kaplan e Norton (1997) dão ao conceito:

- a) mostrar o destino estratégico: O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica;
- b) destacar o valor do capital intelectual: O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, os acionistas e as comunidades;
- c) representar visualmente a estratégia: O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como

os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia;

- d) ligar o trabalho individual à estratégia: Como o mapa estratégico, os empregados têm uma representação visual de como suas funções se conectam com os objetivos gerais da empresa, ao mesmo tempo em que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo;
- e) demonstrar o fluxo de valor: Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos;
- f) reforçar a importância do conhecimento: O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para dar suporte à estratégia da empresa.

Apesar de o mapa estratégico desempenhar diferentes funções no processo de elaboração do BSC, é preciso ficar claro que sua principal finalidade é descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo. Nesse sentido, o mapa estratégico estabelece uma interação entre as atividades de formulação e de implementação, mostrando o caminho através do qual a estratégia será executada pela alta administração e pela equipe de colaboradores da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997), na construção do mapa estratégico deve-se tomar como referência os seguintes princípios:

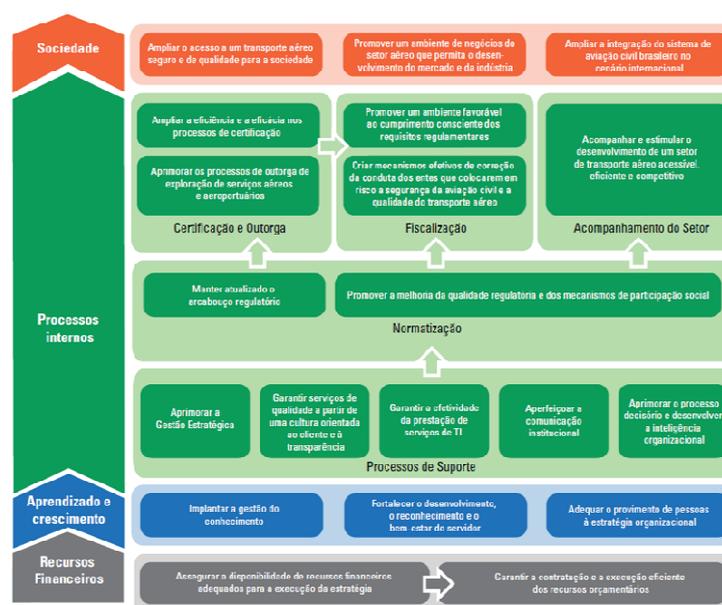
- a) a estratégia estabelece uma tensão criativa entre forças contraditórias. Isso significa, na formulação do mapa estratégico, buscar um equilíbrio entre pressões de curto prazo a redução dos custos e elevação da rentabilidade, com os objetivos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade;
- b) a estratégia é formulada mediante a criação de uma proposição de valor única para os clientes. Aqui, o desafio é conquistar os clientes mediante uma combinação de valores (preço, qualidade, desempenho, seleção e conveniência) percebidos como tal pelos clientes. A proposição de valor deve ser criada sob medida para os clientes-alvo, mas, de modo geral,

elas podem ser traduzidas nas seguintes disciplinas de valor: baixo custo total, liderança de produtos e solução total;

- c) o valor é criado por meio da interação entre o capital humano e os processos de negócios. Neste caso, o desafio é monitorar o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, partir daí, criar valores percebidos pelos clientes, que possibilitarão a geração de valor econômico para a empresa e para os acionistas.
- d) a estratégia se desenvolve mediante temas estratégicos integrados entre si e renovados ao longo do tempo. Isso requer uma compreensão no sentido de que os processos internos de produção e operações, de gestão dos clientes e de inovação demoram diferentes tempos de maturação para a geração de valor; por esse motivo é preciso existir um balanceamento entre as diferentes iniciativas estratégicas selecionadas em cada um desses processos de negócios;
- e) o valor do capital intelectual depende de seu alinhamento com a estratégia. Isso significa que o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem ser integrados entre si. Somente dessa forma será possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual gera para a organização. Além disso, a gestão estratégica também exige o alinhamento das áreas de recursos humanos e de tecnologia da informação com a estratégia competitiva, porque, geralmente, essas áreas apresentam um baixo envolvimento com o processo estratégico.

Esses princípios nos mostram como o mapa estratégico possibilita que os integrantes da organização aumentem sua compreensão a respeito da ideia de negócio da empresa, melhorem seu entendimento sobre o ambiente dos negócios, além de permitir melhor percepção de como seu trabalho será integrado à estratégia de negócios.

Figura 11 – Exemplo de Mapa Estratégico (ANAC 2015 – 2019)



Fonte: <http://www2.anac.gov.br/transparencia/Pdf/bps2015/02/Anexol.pdf>

(Acessado em 03/11/2015)

## 2.4.7 A Implementação de um Programa de Gerenciamento com o BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.283), a meta do projeto de um *scorecard* não é desenvolver um novo conjunto de medidas. Os indicadores – a maneira como são descritos os resultados e metas – são, de fato, uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação.

A estrutura de indicadores no BSC deve ser implementada visando desenvolver um novo sistema gerencial. A distinção entre um sistema de indicadores e um sistema gerencial é sutil, porém crucial. O sistema de indicadores deve ser apenas um meio para se alcançar uma meta ainda mais importante – um sistema de gestão estratégica que ajude os executivos a implementar e obter feedback sobre sua estratégia.

Os processos e programas gerenciais são criados com base em estruturas conceituais. Os sistemas gerenciais tradicionais foram criados em função de uma estrutura financeira, normalmente do modelo ROI. A estrutura de base financeira funcionou bem enquanto as medidas financeiras conseguiram captar a grande maioria das atividades geradoras (ou destruidoras) de valor que ocorriam durante o trimestre ou o ano. Essa estrutura passou a ter menos valor à medida que um número cada vez maior de atividades organizacionais passou a envolver

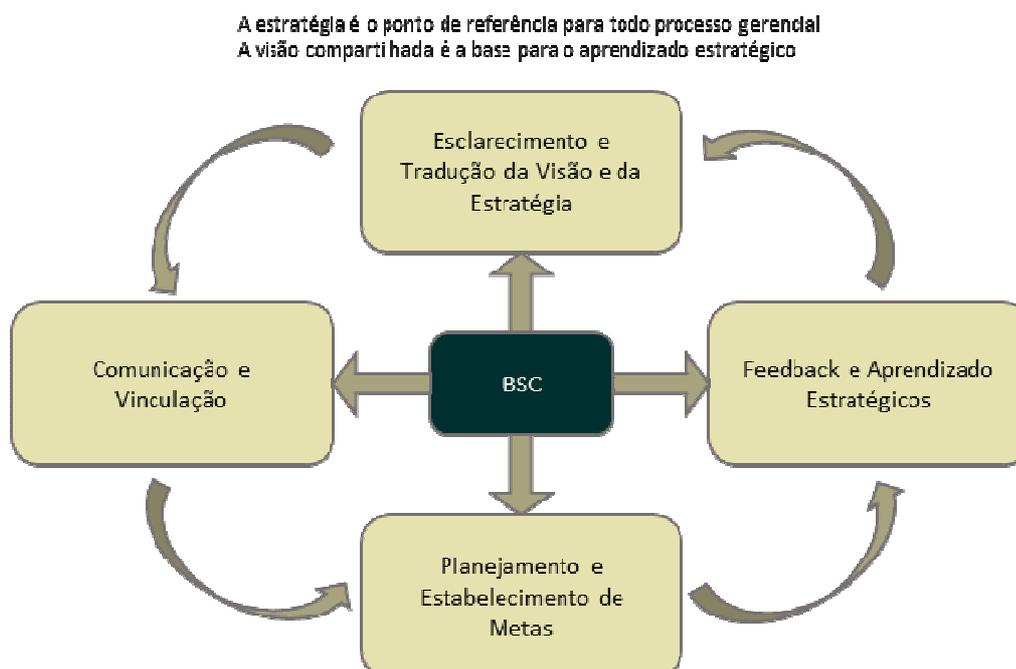
investimentos em relacionamento, tecnologias e capacidades que não poderiam ser avaliadas segundo o modelo financeiro de custos históricos. As organizações começaram a visualizar o BSC porque ele dá atenção aos resultados financeiros de curto prazo mas também reconhece o valor da construção de ativos intangíveis e capacidades competitivas.

O *scorecard* é uma ferramenta que permite a alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante mas até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir a atenção e recursos, o *scorecard* cria as bases de um sistema de **gestão estratégica** que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos. Os objetivos para os clientes, para os processos internos, e para os funcionários e sistemas são articulados para alcançar o desempenho financeiro a longo prazo. As metas para os departamentos, equipes e pessoas, são alinhadas à realização do desempenho estratégico. As alocações de recursos, as iniciativas estratégicas e os orçamentos anuais são orientados pela estratégia. E as análises gerenciais passam a constituir oportunidades para o feedback e o aprendizado relacionados à estratégia. O BSC não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos de longo prazo.

O BSC pode ser a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apoie os processos-chave, como:

- a) esclarecimento e atualização da estratégia;
- b) comunicação da estratégia a toda a organização;
- c) alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- d) identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- e) associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- f) alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- g) obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

Figura 12 – Utilizando o BSC como uma Estrutura Estratégica para a Ação



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.285)

#### 2.4.7.1 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, porque os resultados são fundamentais para a análise dos desempenhos, para a tomada de decisões (TAKASHINA, 1996).

Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. Os indicadores de desempenho se constituem no elo entre as estratégias e os resultados das atividades.

Pontes (1996) atribui aos indicadores de desempenho o conceito de medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado. Para o autor, os indicadores podem ser expressos em forma de dados numéricos, descrições, percentuais, entre outros.

Existe um grande número de classificações de tipos de indicadores de desempenho. De forma geral, eles podem ser classificados em indicadores qualitativos ou de atributos e quantitativos ou de variáveis. O indicador qualitativo indica um juízo de valor e pode contar com o auxílio de um critério sim ou não,

passa ou não passa, aceita ou rejeita. O indicador quantitativo relata um processo empresarial a partir da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado (MOREIRA, 2002, *apud* CATEN; MARCHESAN; MIORANDO, 2003).

É usual também classificar os indicadores em operacionais, táticos e estratégicos. Tradicionalmente, utilizando a metáfora de uma pirâmide, o medidor operacional associa-se às pessoas da base que executam, o tático às pessoas do meio que controlam e o estratégico às pessoas do topo que pensam. Esta ideia não é aceita por Sink e Tuttle (1993) *apud* Caten; Marchesan; Miorando (2003) que afirmam a necessidade, pelos desafios modernos, de se ter os três tipos de medidores para cada nível da pirâmide, pois a competitividade exige que as pessoas pensem, controlem e executem em todos os níveis da organização.

Ainda, por Miranda e Silva (2002), *apud* Caten; Marchesan; Miorando (2003) pode-se classificar os indicadores em dois tipos: os absolutos e os relativos, também chamados de índices. O primeiro grupo de indicadores corresponde às medidas absolutas, financeiras ou não financeiras. O lucro, por exemplo, é um indicador financeiro absoluto das empresas. Já o volume de vendas é um indicador não financeiro absoluto de desempenho. Indicadores relativos, ou índices, são o resultado da comparação de duas medidas. Os indicadores relativos são muito utilizados na análise de balanços (MIRANDA; SILVA 2002 *apud* CATEN; MARCHESAN; MIORANDO, 2003).

Kaplan e Norton (1997), *apud* Caten; Marchesan; Miorando (2003) colocam que os indicadores de desempenho possuem duas naturezas: tendência e ocorrência. Os indicadores de tendência servem para avaliar o futuro, se as ações a serem tomadas podem nos levar aos resultados desejados, analisando fatores externos como a concorrência, a política governamental ou a vinculação com os orçamentos anuais, entre outros. Os indicadores de ocorrência são os que apresentam a situação atual da empresa, mostram a eficiência com que a estratégia da empresa funcionou até hoje. Os indicadores devem ser refinadamente descritos e as fontes de informação necessárias para sua obtenção devem ser identificadas (WALTER; KLIEMANN 2000, *apud* CATEN; MARCHESAN; MIORANDO, 2003).

Oliveira et al. (2008) ressalta a importância de algumas características dos indicadores de desempenho: consistência, confiabilidade, validade e relevância. Consistência no sentido de não conflitar com nenhum outro indicador utilizado pela empresa, no sentido de interferir negativamente em seu resultado ou de alguma

atividade; confiabilidade no sentido de que toda vez que a medição for feita para um evento imutável, o resultado será sempre o mesmo. Validade no sentido da medição ser realizada de forma correta; e relevância no sentido do indicador trazer uma informação útil, não contida em outros indicadores que já estão sendo usados nem ser substituível por eles.

Os indicadores de desempenho são úteis por várias razões, conforme defendem Warrack et al. (2001):

- a) eles permitem comparar os resultados com padrões previamente estabelecidos;
- b) avaliam quantitativamente o nível de desempenho de resultados desejados, sejam eles de natureza quantitativa ou qualitativa;
- c) oferecem a oportunidade de serem tratados como alvo de permanente desafio.

Com base nos valores dos indicadores, é possível estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Os indicadores estão intimamente ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não (FISCHMANN; ZILBER 1999).

De maneira geral, as empresas utilizam indicadores de desempenho para mensurar seus resultados, verificar seu posicionamento de mercado e para definir ações em seu planejamento estratégico. Oliveira et al. (2008) enfatiza que os indicadores devem basear-se na estratégia da organização e, conseqüentemente, incluir parâmetros-chaves para o sucesso na fabricação, comercialização, pesquisa e desenvolvimento.

Não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro, importando, isto sim, demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. Provavelmente essa exigência aumenta a responsabilidade do profissional, que define os indicadores para avaliação do desempenho empresarial, mas, ao mesmo tempo abre espaço para o uso da criatividade, já que, não existindo empresas iguais, também não existem indicadores

que possam ser utilizados com sucesso em mais de uma organização empresarial (SCHMIDT et al., 2002).

#### 2.4.7.2 Fatores que interferem na implantação do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (2000), Mercer (1999) e Schneiderman (1999), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Kaplan (1999) anuncia que "desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples".

Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário. Kaplan (1999) argumenta que estes gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação. Estes autores também se referem ao comprometimento da gerência como fator tão importante como conhecimento e autoridade. Além disso, Kaplan (1999) enfatiza que a posição da alta administração deve ser a de dividir funções e responsabilidades, de forma a evitar o isolamento durante a implementação do BSC. Kaplan (1999, p. 3) diz, "O resultado final desta autoconfiança excessiva é que os processos de tomada de decisão, em níveis superiores, não mudam". Ele também destaca o ponto de vista de Norton a respeito da divisão de responsabilidades: "tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil" (Kaplan, 1999, p. 4). Para alcançar o propósito da empresa como um todo, Kaplan (1999) sugere atribuir os *scorecards* da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa.

Segundo Kaplan (1999), uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo. No entanto, isto não deve ser considerado um verdadeiro problema. Porém, em vez de se deter em detalhes sem fim em busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria para esta abordagem. Kaplan (1999, p. 5) afirma: "o *scorecard* não é um evento único - é um processo de gerenciamento contínuo." Carvalho e Laurindo

(2003) alertam ainda que a implementação do BSC anda junto com o gerenciamento por processos, se a empresa ainda não mapeou seus processos críticos, vai demorar para estabelecer as métricas nesta perspectiva.

Um outro importante relato de Kaplan (1999) diz respeito a uma situação muito comum, quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Portanto, do ponto de vista de Kaplan (1999, p. 5 e 6) "os sistemas e tecnologias são extremamente importantes... mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda empresa."

Segundo Epstein e Manzoni (1998), a implantação do BSC é um processo difícil porque significa introduzir uma mudança na organização e mudanças afetam a disponibilidade de informações relacionadas ao desempenho organizacional, o que pode representar uma ameaça ao processo, principalmente se houver mudança no equilíbrio do poder na organização. Os autores afirmam que sistemas de medição mal projetados e a dificuldade de implantá-los são as duas principais razões de falhas na implementação do BSC.

Schneiderman (1999) reforça a tese de que o BSC implica mudança organizacional e acrescenta que as organizações somente mudam quando empregados compartilham a propriedade das metas e dos meios. Para esse autor, as razões para a maioria das falhas na implementação do BSC são:

- a) as variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders. Isso ocorre porque os requerimentos de stakeholders não proprietários, tais como empregados, clientes, fornecedores, comunidades e até futuras gerações dificultam a identificação das medidas que têm maior peso para a organização, que são as medidas financeiras;
- b) as medidas são mal definidas. A falta de experiência em definir medidas não financeiras contribui para isso. O autor classifica as medidas como de resultados mais úteis aos gerentes, e de processos, mais utilizadas pela equipe de melhoria por permitir identificar os pontos onde as melhorias terão maior impacto. Ainda segundo o autor, as boas medidas são aquelas que: (1) são uma procuração confiável para a satisfação dos *stakeholders*;

- (2) são orientadas para fraquezas ou defeitos (ideal que tenha valor zero) e avaliação contínua; (3) são simples e fáceis de entender; (4) têm definição operacional bem documentada, precisa, consistente, apropriadamente regulada e sólida; (5) são oportunas e acessíveis para aqueles que podem melhor usá-las; (6) são ligadas ao sistema de dados, o que facilita a identificação das causas centrais das lacunas nos resultados do scorecard; (7) têm um processo formal para revisão e refinamento contínuos;
- c) as metas são negociadas ao invés de basearem-se nos desejos dos stakeholders, nos limites fundamentais do processo e na melhoria das capacidades dos processos. É necessário ter metas baseadas no conhecimento dos meios que serão utilizados para atingi-las, visando a não criação de metas inferiores ou superiores à capacidade da organização;
  - d) não há sistema organizado que quebre as metas de alto nível em subprocessos de níveis inferiores onde melhorias reais das atividades ocorrem, dificultando o alinhamento das metas intermediárias e das atividades dos empregados com as metas de alto nível;
  - e) não uso do estado da arte em melhoria de processo. Isso tem levado muitas empresas fazerem melhoria de processo por meio de tentativas e erros ao invés de usar os métodos científicos existentes;
  - f) falta de ligação entre o lado financeiro e o não financeiro no *scorecard*. A ligação das variáveis dependentes (financeiras) com as independentes (não financeiras) numa relação de causa e efeito garante que o sucesso dos indicadores não financeiros represente o sucesso do negócio.

Para Roest (1997), alguns pontos fundamentais, chamados de “regras de ouro”, devem ser observados na implementação do BSC: (1) não existe uma solução padrão: todas as empresas são diferentes; (2) o apoio da alta administração é essencial; (3) a estratégia é o ponto de partida; (4) os objetivos e medidas devem ser limitados e equilibrados, porém, relevantes; (5) o intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto; (6) adotar abordagens *top-down* e *bottom-up*; (7) o BSC sugere forte ligação entre sistemas de informação e medição do desempenho; (8) considerar os sistemas de comunicação

como ponto de partida; (9) considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento; e (10) nem todas as medidas podem ser quantificadas.

Guilherme e Goldszmidt (2003), identificaram quatorze fatores críticos para a implantação do BSC, os quais foram divididos em dois grupos: fatores organizacionais e fatores relacionados ao processo de implantação e uso do BSC. Os fatores críticos do primeiro grupo relacionaram-se a processos organizacionais, cultura organizacional, estratégia e sistemas de informação. O segundo grupo apresentou fatores como: consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário; liderança e apoio da alta administração; equipe de projeto; individualização do projeto; abrangência do projeto e projeto piloto; elaboração dos indicadores; simplicidade; comunicação e disseminação; dinâmica da aplicação do BSC e integração com os processos gerenciais.

Para o sucesso na implantação do BSC, Olve e Wetter (2001) ressaltam a importância da alta direção estar totalmente comprometida com o processo. Não basta demonstrar esse comprometimento, é necessário participar ativamente no desenvolvimento do BSC, principalmente no início do processo, assegurar que a tarefa terá alta prioridade e que será totalmente apoiada por toda a organização. Os autores acrescentam, ainda, que a definição das pessoas que participarão do processo e o momento dessa participação são também fundamentais para o êxito na implantação do BSC, ressaltando a importância dessas pessoas estarem motivadas e comprometidas.

Herrero (2005) reforça a colocação de Olve e Wetter (2001) ao enfatizar que o comprometimento da alta administração é uma importante pré-condição para a aceitação interna do BSC, assim como contar com empregados comprometidos e proativos, a equipe encarregada da implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo apresenta os procedimentos e métodos utilizados para realização da pesquisa. Vergara (2010, p.3) afirma que “método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Pode ser entendido como a intervenção realizada pelo pesquisador. (VERGARA, 2010).

Para Yin (2005), o método científico de pesquisa pode ser conceituado como um conjunto de passos específicos e claramente definidos para obtenção de um conhecimento que agregue valor.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa se resume em um processo sistêmico que tem por finalidade dar respostas aos problemas apresentados e se faz necessária, quando não se tem informações suficientes para responder ao problema.

Este capítulo tem objetivo de apresentar o método utilizado para pesquisa durante o desenvolvimento deste trabalho: unidade de pesquisa, técnicas de coleta de dados e limites do estudo.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada utilizando técnica de estudo de caso qualitativo, onde o pesquisador teve a oportunidade de realizar observações e análises para obter dados para análises posteriores. Yin (2005, p. 21) afirma que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não tem por objetivo enumerar ou medir os eventos estudados, tão pouco, procura utilizar ferramentas de estatística para analisar os dados estudados.

Godoy (1995) ainda defende a ideia de que na pesquisa qualitativa deve ser valorizado o contato direto e prolongado do pesquisador com o objeto de pesquisa, segundo palavras da autora (1995, p. 6) “o ambiente e a situação que está sendo estudada”.

A pesquisa qualitativa é oriunda de uma corrente filosófica denominada fenomenologia, que indica que o pesquisador deve tirar suas conclusões diante das situações que as pessoas atribuem a certos fatos. (JONES *apud* ROESCH, 1999).

Segundo Yin (2005), estudo de caso é um método de pesquisa que busca contribuir com o conhecimento sobre fatos organizacionais, sociais e políticos que ocorrem dentro da organização. O autor ainda argumenta que o estudo de caso utiliza fontes de evidências como documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante.

Para Yin (2005), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e, mesmo, explanatório, no qual consistem em: (a) uma interpretação cuidadosa dos fatos; (b) algum tipo de consideração sobre explicações alternativas a respeito desses fatos; (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece mais congruente com os fatos.

Diante do exposto, nesta monografia, o autor utilizou o estudo de caso, com a utilização da estratégia de pesquisa descritiva, pois além de ser o método mais indicado, possibilitou que a pesquisa fosse aprofundada na empresa estudada.

### **3.2 Técnica de Coleta de Dados**

Existem inúmeras técnicas para a coleta de dados para pesquisa. Para Yin (2005), a coleta de dados exige que o investigador possua habilidades e conhecimentos metodológicos para proceder à mesma. As evidências utilizadas podem vir de seis fontes distintas, a saber: documentação, registros em arquivo, observação direta, entrevistas, observação participante e artefatos físicos.

Segundo Yin (2005), a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados.

Para o presente estudo de caso, serão utilizadas as técnicas de coletas de dados através da análise de documentos e entrevistas em profundidade semiestruturadas.

### 3.2.1 Documentos

Segundo Roesch (2007), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais e etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Forster (1994) argumenta que documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro.

### 3.2.2 Entrevistas em Profundidade

Segundo Roesch (2007, p.159), a entrevista em profundidade é uma técnica fundamental para a pesquisa qualitativa.

Godoi e Balsini (2010) ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos participantes entrevistados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. Desse modo, no caso de estudos organizacionais qualitativos, o objetivo de usar a entrevista “em profundidade” como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

As entrevistas “em profundidade” são mais adequadas onde há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou onde percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais.

Segundo Roesch (2007), o grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção

prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

Para deixar os entrevistados à vontade, os pesquisadores devem intervir de forma mais ou menos consciente, o que Poupart (2008) diz que poderia ser denominado de elementos de encenação da entrevista, cujo sucesso e margem de manobra dependem das situações e das pessoas entrevistadas, de modo que se aconselha que os entrevistadores façam o máximo para criar um ambiente e contexto favoráveis à entrevista. Dentre esses elementos, podem ser destacados: a escolha do momento mais propício à entrevista; encontrar o lugar mais favorável ao adequado desenvolvimento das entrevistas; usar técnicas para reduzir os efeitos possivelmente negativos dos instrumentos de registro das entrevistas, para que os entrevistados se esqueçam de sua presença, além de adotar uma indumentária “adaptada” às circunstâncias de entrevista.

Na busca pela confiança dos entrevistados, o pesquisador recorre às seguintes estratégias: garantir aos entrevistados o anonimato, de modo que eles não tenham que temer pelas eventuais consequências de seus depoimentos; tentar convencê-los de sua neutralidade no processo de investigação; buscar aplacar os receios quanto à utilização que será feita de suas falas, assegurando-lhes que estas serão apresentadas corretamente e de forma anônima; além do uso da empatia, da escuta e do interesse no momento da entrevista e de utilizar regras elementares de sociabilidade, com base nas convenções sociais. Por fim, as estratégias utilizadas para facilitar a espontaneidade do entrevistado são: evitar interrompê-lo enquanto ele fala; respeitar os momentos de silêncios, de modo que ele possa encadear as ideias por si mesmo, se necessário; e utilizar técnicas de reformulação com o objetivo de lhe explicitar ou esclarecer os temas abordados.

Nessa perspectiva, em uma entrevista qualitativa, boas perguntas devem ser abertas, neutras, sensíveis e compreensíveis (ou seja, exigem mais do que respostas do tipo sim/não). Assim, é aconselhado começar com as perguntas que os participantes possam responder com maior facilidade e, então, prosseguir com tópicos mais difíceis ou sensíveis. Isso pode viabilizar para que os entrevistados se coloquem à vontade, construam confiança e relacionamento e, muitas vezes gerem dados ricos, no desenvolvimento da entrevista (GILL *et al*, 2008).

### 3.2.2.1 Grupo de Entrevistados

Para o desenvolvimento das entrevistas em profundidade, foram convidados 10 profissionais da organização para a entrevista, sendo eles:

- a) Diretor Presidente;
- b) Diretor de Marketing;
- c) Diretor de Operações;
- d) Diretor Industrial;
- e) Controller;
- f) Gerente de TI;
- g) Gerente Comercial;
- h) Gerente de P&D;
- i) Gerente Financeiro;
- j) Gerente de Recursos Humanos;

### 3.2.2.2 Protocolo de Pesquisa

Os assuntos escolhidos para o desenvolvimento deste estudo de caso, buscam explorar dos entrevistados, respostas sinceras, completas, detalhadas e criativas acerca das competências existentes ou não dentro da organização. Para isto, foram elaboradas perguntas objetivando conhecer o cenário atual da organização sob a ótica de cada um dos entrevistados, assim como forças, oportunidades, fraquezas, ameaças e recursos que podem gerar uma vantagem competitiva em relação ao mercado. Desta maneira, segue abaixo as perguntas utilizadas para o procedimento de coleta de dados durante as entrevistas:

Quadro 1 – Questionário para as entrevistas semiestruturadas

Constructo	Variável	Base Teórica	Pergunta de Pesquisa
Gestão Estratégica	Pensamento Estratégico	Decourt (2012)	1. Que tipo de planejamento é realizado atualmente pela organização?
	Estratégia	Porter (2004)	2. O que a empresa faz para obter vantagem competitiva frente ao mercado?
	Estratégia	Drucker (1999)	3. Como ocorre o processo de formulação das estratégias

			da organização?
	Planejamento Estratégico	Kaplan e Norton (1997)	4. Quem participa do processo de formulação das estratégias da organização?
	Planejamento Estratégico	Drucker (1999)	5. Como as estratégias da organização são desdobradas para os níveis táticos e operacionais?
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2009)	6. Como as atividades realizadas pelos colaboradores estão vinculadas as estratégias da organização?
	Planejamento Estratégico	Drucker (1999)	7. Qual é o negócio da organização?
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2009)	8. Quais são as forças, pontos fortes que a organização possui que podem ser potencializados para aumentar a vantagem competitiva da empresa frente ao mercado?
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2009)	9. Quais são as fragilidades (fraquezas) da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do ambiente?
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2009)	10. Quais oportunidades do ambiente externo à organização está deixando de aproveitar para obter maior vantagem competitiva frente ao mercado?
	Planejamento Estratégico	Chiavenato e Sapiro (2009)	11. Quais ameaças do ambiente externo à organização podem interferir de forma negativa no negócio da empresa?
	Planejamento Estratégico	Herrero (2005)	12. Quais seriam os fatores chave para o sucesso da organização?
Balanced	Gestão e medição de	Kaplan e Norton	13. Como os resultados das estratégias da organização

Scorecard	desempenho	(1997)	são medidos e acompanhados?
	Objetivos Estratégicos	Herrero (2005)	14. Como a empresa acompanha hoje, se suas atividades e iniciativas estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca e relacionamento?
	Objetivos Estratégicos	Kaplan e Norton (1997)	15. Em quais processos de negócios a organização precisa ter excelência para obtenção de resultados financeiros alinhados aos desejos dos acionistas e demais partes interessadas?
	Objetivos Estratégicos	Kaplan e Norton (1997)	16. Como a empresa acompanha se as competências dos colaboradores criam valor e sustentam o crescimento da organização a longo prazo?

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Técnica de Análise de Dados

Segundo afirma Roesch (1999) quando a coleta de dados é encerrada, o pesquisador depara-se com uma quantidade significativa de dados, os quais terá que organizar para posteriormente interpretar.

Para este trabalho foram utilizadas múltiplas fontes de evidência e com base nisto a análise de dados foi baseada na técnica de triangulação, visto que Vergara (2010) afirma que esta propõe uma estratégia para o alcance da validade do estudo, bem como, uma alternativa para se obter novas perspectivas e conhecimentos sobre o tema. Para Yin (2005), a triangulação dos dados possibilita várias análises do mesmo tema, de acordo com as múltiplas fontes de evidência.

Com a triangulação dos dados foi possível avaliar as informações existentes nos documentos obtidos, nas entrevistas com os colaboradores e as informações que estão presentes no referencial teórico.

Os resultados das pesquisas qualitativas com os entrevistados forneceram informações para que o autor identificasse as práticas e os processos de planejamento e gestão estratégica, tendo como base, o referencial teórico apresentado nesta monografia.

### **3.4 Limitações do Método**

Como esta obra se trata de uma pesquisa realizada na forma de estudo de caso, é importante ressaltar que a análise irá delimitar os resultados ao campo de estudo referente a organização estudada.

Desta forma este estudo não é aplicável a outras organizações.

Outro aspecto que deve ser observado é em relação a questão temporal, visto que, caso o resultado não seja aplicado em um determinado espaço de tempo, poderá haver a necessidade de refazer parte ou toda pesquisa, pois a realidade da organização no que tange suas estratégias, processos ou novas práticas de mercado, podem ter sido introduzidas ao dinâmico contexto de gestão estratégica e vantagem competitiva.

Ainda, ressalta-se que as questões elaboradas no protocolo de pesquisa semiestruturada podem ter compreensões diferentes pelos diferentes entrevistados, o que pode induzir a erro de questionamento. Isso quer dizer que eventuais divergências podem ocorrer devido a diferença de interpretação pelos respondentes.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar o desenvolvimento e resultados da pesquisa que foi efetuada utilizando a técnica de triangulação de dados a fim de obter informações que pudessem contribuir com a realização deste trabalho. Inicialmente será apresentado um histórico da empresa e, ao decorrer, serão apresentados os resultados das entrevistas com a reprodução das respostas dos entrevistados.

A entrevista foi respondida por dez profissionais da organização, sendo três acionistas e sete gestores, responsáveis pelas áreas de maior geração de valor na empresa.

### **4.1 Perfil da Organização**

#### **4.1.1 Identificação da Empresa**

Visando respeitar a solicitação e o Termo de Confidencialidade, o nome verdadeiro e os demais dados de identificação da empresa objeto de estudo foram alterados.

Razão Social: Indústria de Calçados Alfa

Endereço: Av. Avenida, 100

Bairro: Centro

Cidade: Novo Hamburgo – RS

Fundação: 1987

#### **4.1.2 Histórico da Empresa**

Na década de 80, antes da abertura do mercado as importações, a indústria brasileira oferecia poucas opções de moda ao consumidor. Na mesma época, na região da Califórnia, na Costa Oeste americana, pulsava um novo tipo de atitude e comportamento alavancado por movimentos culturais como o skate e o surf, e foi inspirado nesse estilo de vida carregado de personalidade, que nasceu em 1987 em Novo Hamburgo – RS, a Indústria de Calçados Alfa.

Com um mix de produtos pensado para o público masculino, unindo informação de moda e estilo, pioneira no conceito Worker no Brasil, a marca consolidou-se como lançadora de tendências, por meio de um histórico de inovações. As sandálias de praia que revolucionaram a moda entre surfistas, a primeira bota worker do país, ícone da marca, em 1988, a inserção do tênis casual no guarda-roupa de trabalho do homem moderno, e o lançamento do conceito sapatênis, em 2003, que marcou a trajetória da empresa, consolidando-a como referência de conforto, qualidade e modernidade.

As coleções da marca são desenvolvidas em couro, o que reforça a exclusividade de sua cartela de produtos, por meio de três drivers principais: Worker, Work&Play e Lifestyle. O resultado dessa mistura é a chamada Moderna Cultura Worker – universo que caracteriza aproximação da Indústria de Calçados Alfa com a moda, a música e o esporte.

Depois de inovar durante quase duas décadas e se tornar um dos líderes de sapato casual masculino no Brasil, foi a vez de reinventar a própria empresa, ingressando em um novo segmento de mercado. Em 2005 foi adquirida a marca Ella, marcando a entrada da organização em grande estilo no segmento feminino. Em pouco tempo a irreverência, qualidade, estilo e o exclusivo cheiro de cravo e canela, vem fazendo a marca se diferenciar dos seus concorrentes e conquistar o seu espaço no mercado.

Em 2013, a marca amplia seu portfólio de produtos e lança sua primeira linha de vestuário masculino, complementando suas opções de calçados. No mesmo ano, reforça seu posicionamento no mercado de moda, por meio de um projeto de colaboração inédito com o estilista João Pimenta – ponto de partida para o lançamento da coleção cápsula Elle João Pimenta, no São Paulo Fashion Week (SPFW) Inverno 2014. No ano seguinte a parceria amadurece e João Pimenta assume a Diretoria Criativa da Marca, atuando na construção de sua imagem e consolidando-a entre as *fashion brands*.

Acreditando na expansão do canal de vendas e maior relacionamento com o consumidor, em 2015, a organização inicia sua participação no mercado de e-commerce, moda masculina, disponibilizando lançamentos e coleções exclusivas de seus produtos aos consumidores.

Com mais de 1600 colaboradores e unidades fabris no Estado do Rio Grande do Sul e Sergipe, a empresa possui capacidade instalada para produzir mais de 4

milhões de pares de calçado por ano, e continua apostando na moda urbana e contemporânea, ampliando e diversificando seu portfólio de produtos não somente no segmento de calçados, mas também no vestuário e acessórios, se fortalecendo como uma das principais marcas masculinas e femininas da atualidade.

#### 4.1.3 Direcionadores Estratégicos

Como visto anteriormente, os direcionadores (intenções) estratégicos são importantes elementos no contexto do planejamento estratégico, e ajudam a concentrar o esforço e energia das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da empresa. Seguem abaixo, os direcionadores estratégicos da organização objeto do estudo.

Figura 13 – Direcionadores Estratégicos



Fonte: Acervo de documentos da Empresa

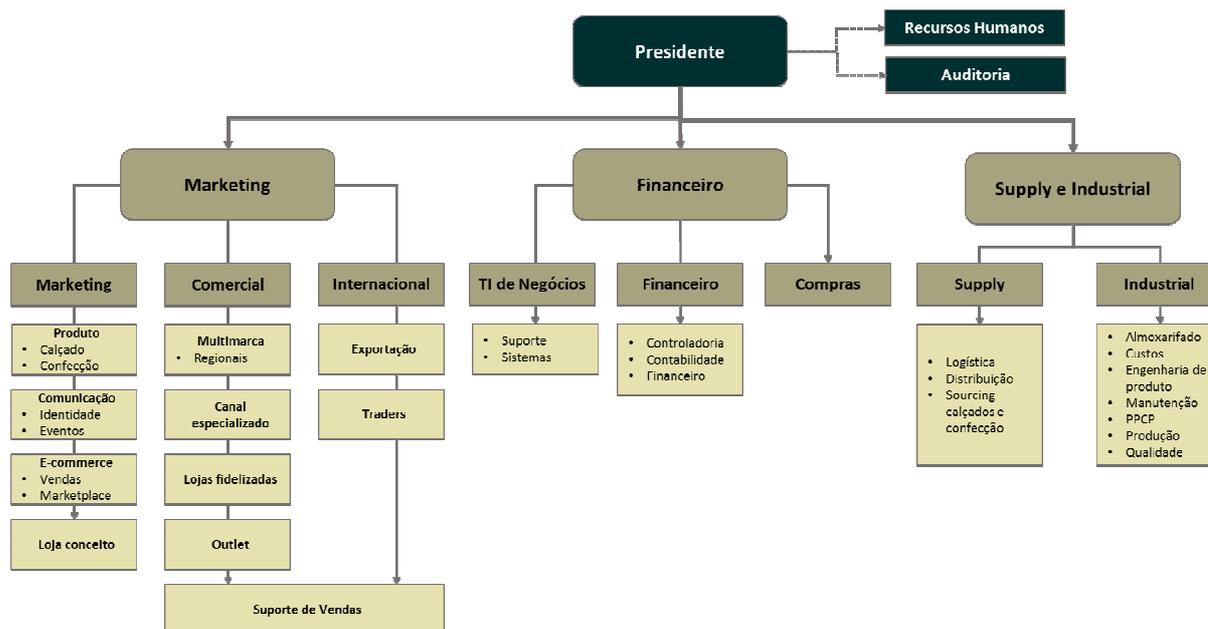
#### 4.1.4 Estrutura Organizacional

A Indústria de Calçados Alfa, é uma empresa familiar tradicional, constituída por três acionistas – sendo um Diretor Presidente e dois Diretores (formando o Conselho de Acionistas da organização), e um Diretor Industrial (diretor estatutário). As demais áreas de negócio, são lideradas por quinze gerentes e vinte

coordenadores/supervisores (o alto número de cargos de liderança se deve ao fato das estruturas existentes nas unidades fabris – linha de produção).

Atualmente, a empresa conta com um quadro de colaboradores com 1411 profissionais vinculados a mão-de-obra direta (produção de calçados), e 189 profissionais vinculados a mão-de-obra indireta, estando localizados no Estado do Rio Grande do Sul e Sergipe.

Figura 14 – Estrutura Organizacional



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Empresa

Fora a estrutura acima apresentada, a empresa conta com uma equipe de vendas externa (representantes) de 120 pessoas, organizadas para atuar no processo de vendas das marcas do segmento masculino e feminino. As equipes de vendas estão situadas nas mais diversas cidades brasileiras, agrupadas em Sul, Sudeste e Nordeste. O time responsável pelo atendimento do mercado externo é composto por 6 pessoas, as quais respondem diretamente para o Gerente de Exportação (Diretoria Marketing).

#### 4.1.5 Público Alvo

O público alvo da organização, são aqueles consumidores que se identificam com a moda e a moderna cultura worker e boêmia urbana apresentada pelas marcas (masculino e feminino). Geralmente, grande parte dos consumidores se encaixam no perfil de jovens entre 20 e 35 anos, que gostam de estilo, moda,

tendência e não abrem mão de um calçado confortável, tanto para passar o dia ou curtir em momentos de descontração como festas ou passeios com os amigos.

#### 4.1.6 Concorrentes

Como a organização possui um portfólio de produtos bem diferentes entre si, cada segmento (calçado, vestuário e acessórios) possui concorrentes diretos também diferentes.

Para o calçado, são considerados concorrentes diretos, todas as empresas que desenvolvem e comercializam calçados de “couro” masculino ou feminino, e que possuem bandas de preços (*preço de venda*) que variam de R\$69,90 a R\$400,00, dependendo do tipo de produto (chinelos, sandálias, tênis, botas e etc.).

No vestuário, a empresa considera concorrentes diretos, aquelas marcas que comercializam produtos para consumidores que buscam moda e ao mesmo tempo, peças confortáveis e únicas, que podem ser utilizadas no dia-a-dia tanto para o trabalho como para o lazer, como por exemplo os produtos desenvolvidos pelas marcas: Calvin Klein, Reserva, Ellus, Forum, Cavalera, Colcci e etc.

## 4.2 Apresentação e Análise dos Dados do Estudo de Caso

Conforme descrito anteriormente, a coleta de dados foi realizada através da análise de documentos e análise dos textos a partir das falas dos entrevistados durante entrevistas semiestruturadas. A seguir, serão apresentadas as análises realizadas sobre os dados coletados.

### 4.2.1 Gestão Estratégica

Quando questionado os entrevistados acerca do tipo de planejamento atual que a empresa realizada para obtenção de seus resultados, houve uma unanimidade no entendimento e respostas por partes dos entrevistados a respeito do tema. No Quadro 2 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 2 – Respostas da pergunta de pesquisa 1 da entrevista

Pergunta de pesquisa 1	Que tipo de planejamento é realizado atualmente pela organização?
Entrevistado 1	Atualmente a empresa realiza o planejamento financeiro e orçamentário anualmente, este orienta os números que devem ser perseguidos por todos.
Entrevistado 2	O grupo realiza no final de cada ano, um orçamento de custos fixos (departamental), previsão de vendas e produção.
Entrevistado 3	A empresa está organizada para realizar em conjunto (controladoria e gerentes) o orçamento de custos e receitas necessárias para atender o crescimento projetado.
Entrevistado 4	Anualmente é realizado o plano de custos da organização.
Entrevistado 5	Os gestores costumam se reunir anualmente com a controladoria para definir e revisar os custos fixos de cada departamento.
Entrevistado 6	A empresa realiza um planejamento de custos operacionais e produtivos, com revisões anuais.
Entrevistado 7	Com base no crescimento projetado pelos acionistas, cada departamento realiza a sua revisão e adequação de custos fixos.
Entrevistado 8	Ao final de cada ano, os gerentes reúnem suas equipes para criar o orçamento de custos fixos para o ano seguinte.
Entrevistado 9	Com base no histórico e crescimento projetado, criamos o orçamento do setor, o qual é utilizado como limitador no próximo ano.
Entrevistado 10	Realizamos um planejamento orçamentário, com base na revisão das despesas que tivemos durante o ano.

Fonte: Elaborado pelo autor

Através da análise realizada em relatórios e documentos de acompanhamento gerencial cedido por um dos entrevistados, foi possível identificar que a organização utiliza até o momento, como componente de um planejamento estratégico, apenas o planejamento financeiro, o qual é realizado ao final de cada ano fiscal, em meados de novembro. Este planejamento é iniciado a partir do desejo de crescimento da organização por parte dos acionistas, que levam em conta um percentual incremental ao resultado histórico da empresa, assim como, índices de mercado como PIB e inflação. Atualmente, a responsabilidade pelo planejamento financeiro está a cargo do Controller da empresa.

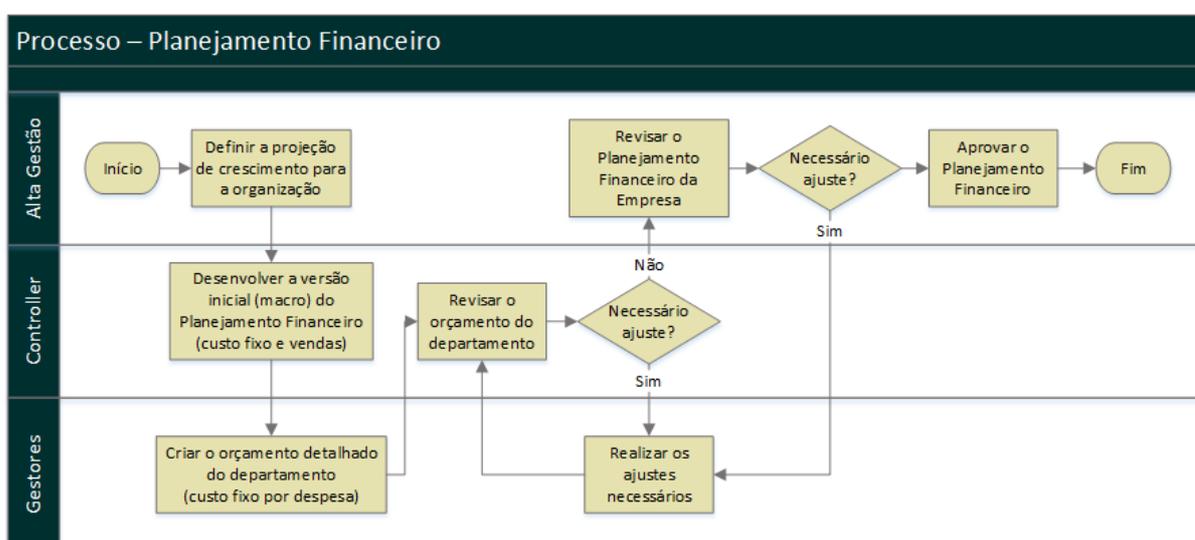
Após o fechamento do índice de crescimento projetado para a empresa, o Controller desenvolve junto aos demais gestores, o planejamento de custos fixos e

previsão de vendas e produção necessária para atingir o orçamento definido pela alta gestão.

Depois que os gestores criam o orçamento do departamento (levando em consideração a base histórica) dentro dos limites estabelecidos (lucro líquido esperado pelos acionistas), a alta gestão revisa o orçamento e propõem alterações caso necessário, em seguida o plano orçamentário é aprovado. Com o planejamento financeiro (orçamento) aprovado, os departamentos trabalham para manter os custos fixos dentro do orçamento previsto.

Segue abaixo o processo resumido utilizado pela organização para definição do planejamento financeiro anual.

Figura 15 – Processo de Planejamento Financeiro da Empresa



Fonte: Documento cedido pela empresa

Buscando entendimento quanto ao que a empresa faz para buscar vantagem competitiva frente ao mercado, os entrevistados foram então questionados sobre o tema, houve uma grande divergência e falta de alinhamento entre os entrevistados, ficando isto mais evidente entre os níveis de diretoria e gerentes. No Quadro 3 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 3 – Respostas da pergunta de pesquisa 2 da entrevista

Pergunta de pesquisa 2	O que a empresa faz para obter vantagem competitiva frente ao mercado?
Entrevistado 1	Desenvolvemos produtos diferenciados, de alta-qualidade e com preços competitivos.
Entrevistado 2	A empresa investe em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando criar produtos que atendam às necessidades dos consumidores a um custo compatível com o mercado.

Entrevistado 3	Buscamos reduzir e controlar os custos de produção, trabalhando para gerar margens maiores, o que nos permite maior liberdade para flexibilizar políticas comerciais.
Entrevistado 4	Exploramos mercados com potencial de crescimento. Buscamos antecipar o lançamento de nossas coleções, estando sempre a frente e criando tendências.
Entrevistado 5	Não está claro o que a empresa faz neste sentido, mas percebo que existe uma forte cobrança por desenvolver produtos com preços competitivos.
Entrevistado 6	Investimos no processo de qualidade dos produtos, e isto nos faz ter uma boa vantagem frente aos concorrentes, uma vez que comercializamos produtos de maior qualidade pelo mesmo valor que produtos de outras marcas e que possuem uma qualidade inferior ao nosso.
Entrevistado 7	Trabalhamos fortemente com campanhas de marketing e eventos, a fim de sermos mais percebidos pelo consumidor final.
Entrevistado 8	Não tenho certeza, mas acredito que esteja relacionado com o movimento que a empresa tem feito de criar produtos em parceria com artistas (colaborações). Isto nos faz estar à frente de outras marcas, pois somos melhor compreendidos pelo nosso público-alvo.
Entrevistado 9	Não sei.
Entrevistado 10	Concede aos clientes políticas comerciais flexíveis, assim como, um portfólio de produtos alinhados as tendências de moda e com a qualidade esperada pelo consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dando sequência ao entendimento de como a empresa busca vantagem competitiva frente ao mercado, os entrevistados foram questionados em como ocorre o processo de concepção e formulação das estratégias da empresa. As respostas seguiram as mesmas divergências encontradas na questão anterior. No Quadro 4 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 4 – Respostas da pergunta de pesquisa 3 da entrevista

Pergunta de pesquisa 3	Como ocorre o processo de formulação das estratégias da organização?
Entrevistado 1	Com base no planejamento financeiro, o diretor de marketing avalia o mercado e determina em conjunto com a equipe de vendas, os mercados que devem ser explorados, tendo como direcionamento, as informações históricas de compra dos clientes.
Entrevistado 2	A empresa não tem um processo claro para formulação de estratégias, raramente paramos para discutir sobre quais

	estratégias deveriam ser seguidas.
Entrevistado 3	Atualmente não realizamos um processo formal de desenvolvimento de estratégias, cada gestor deve cumprir o orçamento previamente aprovado pela alta gestão.
Entrevistado 4	A empresa não possui um processo de formulação de estratégias. Algumas ideias são discutidas durante as reuniões de planejamento e acompanhamento operacional, quando o grupo acredita que a ideia vai ao encontro do crescimento da empresa, a mesma é avaliada e se dentro do orçamento da empresa, esta é posta em prática.
Entrevistado 5	Não sei como este processo ocorre, na verdade, não tenho certeza se ele existe na empresa.
Entrevistado 6	Não sei.
Entrevistado 7	A organização não possui um processo para formulação de estratégias. No departamento que atuo, realizamos a operação do dia-a-dia para manter o orçamento estabelecido, pois é isto que é cobrado dos gestores.
Entrevistado 8	Acredito que a empresa não utilize um processo para formulação das estratégias, pois estas não são repassadas ou discutidas com os gestores.
Entrevistado 9	Não sei como ocorre este processo, pois atuamos apenas no momento de desenvolvimento do orçamento anual.
Entrevistado 10	Não sei.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Porter (2004, p. XXIII),

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia tanto pode ter se desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma desses métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

Quando questionado os entrevistados a respeito dos participantes do processo de formulação das estratégias, houveram poucas divergências nas respostas, devido ao conhecimento mínimo dos gestores quanto ao processo de formulação das estratégias. No Quadro 5 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 5 – Respostas da pergunta de pesquisa 4 da entrevista

Pergunta de pesquisa 4	Quem participa do processo de formulação das estratégias da organização?
Entrevistado 1	Atualmente as estratégias da organização são discutidas apenas com os diretores.
Entrevistado 2	Apenas os diretores.
Entrevistado 3	Os diretores e geralmente o gerente comercial.
Entrevistado 4	Acredito que os diretores.
Entrevistado 5	Não tenho certeza, mas acredito que os diretores.
Entrevistado 6	Somente os diretores.
Entrevistado 7	Os diretores e a controladoria.
Entrevistado 8	Não sei.
Entrevistado 9	Não sei.
Entrevistado 10	Não sei quem são os envolvidos neste processo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionado os entrevistados a respeito de como as estratégias são desdobradas para os demais níveis da organização, houve uma unanimidade nas respostas, o que de certa forma era esperado, visto as respostas obtidas nas perguntas anteriores. No Quadro 6 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 6 – Respostas da pergunta de pesquisa 5 da entrevista

Pergunta de pesquisa 5	Como as estratégias da organização são desdobradas para os níveis táticos e operacionais?
Entrevistado 1	Os diretores são os responsáveis por realizar o desdobramento das estratégias para os demais gestores e estes por sua vez, devem comunicar e orientar suas equipes.
Entrevistado 2	Através de reuniões com os gerentes e com as equipes operacionais.
Entrevistado 3	Através de reuniões com os gerentes.
Entrevistado 4	Atualmente a empresa não possui um processo de formulação de estratégias, então, consequentemente, estas se existem, acabam não chegando ao nível tático e operacional.
Entrevistado 5	Raramente uma estratégia é desdobrada com o nível tático, logo, a mesma não chega no nível operacional.
Entrevistado 6	As estratégias quando elaboradas, devem ficar apenas no nível de diretoria, pois raramente recebemos um direcionamento orientado a uma estratégia.

Entrevistado 7	A empresa não possui um processo de comunicação das estratégias, estas são mantidas pelos diretores.
Entrevistado 8	Poucas estratégias foram desdobradas até o momento no nível gerencial. Geralmente possuímos uma visão superficial como por exemplo: “precisamos melhorar a qualidade do produto”, porém sabemos que não é por motivos de defeitos ou reclamações, ao pesquisar, descobrimos que existe uma intenção estratégica relacionada a elevar o nível do produto para um determinado tipo de mercado – como já ocorrido no passado.
Entrevistado 9	As estratégias da empresa não são comunicadas de forma clara para os gestores.
Entrevistado 10	Não é comum uma estratégia ser desdobrada para todos os níveis da organização, geralmente não temos conhecimento quanto as intenções estratégicas da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.257), todas as áreas, equipes e pessoas devem receber intensa comunicação e orientação clara a respeito de como tornar a estratégia formulada uma realidade cotidiana através da execução dos planos de ação (táticos e operacionais), para que todos estejam envolvidos e integrados no processo. As pessoas devem ser sempre incluídas no processo de gestão estratégica. É necessária a completa adesão das pessoas para que a estratégia possa ser adequadamente entendida, aceita, executada e posta em marcha.

Quando questionado os entrevistados a respeito de como as atividades executadas pelas equipes estão vinculadas as estratégias da organização, de forma geral, as respostas foram unânimes, visto as demais respostas dadas até o momento pelos entrevistados. No Quadro 7 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 7 – Respostas da pergunta de pesquisa 6 da entrevista

Pergunta de pesquisa 6	Como as atividades realizadas pelos colaboradores estão vinculadas as estratégias da organização?
Entrevistado 1	Atualmente, as atividades realizadas por boa parte dos colaboradores não estão vinculadas a uma estratégia da empresa, uma vez que, até o momento, somos fortemente induzidos a nos orientar pelo cumprimento do planejamento financeiro previamente realizado.
Entrevistado 2	Poucas atividades são vistas como vinculadas as estratégias da empresa. É mais comum notar isto no comercial, onde algumas iniciativas são desenhadas e perseguidas durante o ano.

Entrevistado 3	A maioria dos colaboradores da empresa não sabem quais são as estratégias da empresa.
Entrevistado 4	As atividades realizadas pelos colaboradores estão voltadas a fazer com que a operação do dia-a-dia aconteça de forma correta, não estão de fato alinhadas a uma determinada estratégia.
Entrevistado 5	As atividades dos colaboradores não possuem vínculo direto com a estratégia da empresa, uma vez que, os próprios gestores na maioria das vezes, desconhecem quais são estas estratégias.
Entrevistado 6	As atividades realizadas pelos colaboradores estão vinculadas em manter a operação do departamento, assim como, garantir que os custos fixos do setor fiquem abaixo dos valores aprovados pela alta gestão.
Entrevistado 7	Se a maioria dos gestores desconhecem as estratégias que circundam o próprio departamento, como as atividades dos colaboradores estarão vinculadas a uma estratégia? Logo, as atividades do nosso departamento são orientadas pelas prioridades solicitadas.
Entrevistado 8	Atualmente, este vínculo não existe.
Entrevistado 9	Acredito que não exista um vínculo proposital entre as atividades desempenhadas e as estratégias da empresa, percebo que existe apenas uma grande iniciativa por mantermos a operação do dia-a-dia, mas sem conhecimento se operações estão ou não relacionadas com alguma estratégia.
Entrevistado 10	Conforme informado anteriormente, as estratégias da empresa não são comunicadas de forma clara, sendo assim, é muito provável que o que estamos fazendo no dia-a-dia, não esteja relacionado de forma direta ao que a alta gestão possa ter definido como estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), é vital para as empresas da era da informação, fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa. Organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribua para o seu sucesso.

Em relação ao negócio da empresa, podemos observar que há pouca divergência entre os entrevistados, mas mesmo assim, alguns não estão alinhados com a Visão e Missão da organização. No Quadro 8 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 8 – Respostas da pergunta de pesquisa 7 da entrevista

Pergunta de pesquisa 7	Qual é o negócio da organização?
Entrevistado 1	Ser uma empresa gestora de marcas no mercado da moda.
Entrevistado 2	Ser referência em gestão de marcas de moda.
Entrevistado 3	Gerir marcas de moda.
Entrevistado 4	Ser referência em gestão de marcas no mercado da moda.
Entrevistado 5	Produzir calçados em couro para o público jovem.
Entrevistado 6	Produzir calçados de alta-qualidade.
Entrevistado 7	Atuar no mercado de moda com produtos masculinos e femininos.
Entrevistado 8	Gerenciar marcas de moda no mercado.
Entrevistado 9	Produzir e comercializar calçados de alta-qualidade.
Entrevistado 10	Produzir calçados e acessórios para o segmento masculino e feminino.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistados elencaram uma série de fatores que acreditam ser diferenciais, pontos fortes, que podem ser considerados como uma vantagem competitiva frente ao mercado, porém, conforme relatado pelos entrevistados, estes fatores não são explorados da melhor maneira dentro da organização. No Quadro 9 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 9 – Respostas da pergunta de pesquisa 8 da entrevista

Pergunta de pesquisa 8	Quais são as forças, pontos fortes que a organização possui que podem ser potencializados para aumentar a vantagem competitiva da empresa frente ao mercado?
Entrevistado 1	Nossa empresa possui uma história e marcas fortes no mercado, construída com o passar dos anos, o que nos permite ter uma excelente reputação junto aos clientes. Diferente de outras empresas, não precisamos criar uma história bonita para ir ao mercado. A capacidade produtiva da empresa também deve ser destacada, pois mesmo em épocas de dificuldade econômica no país, conseguimos ter a flexibilidade necessária para atender o mercado de forma imediata.
Entrevistado 2	Capacidade de desenvolver produtos com a qualidade e criatividade esperada pelo consumidor.
Entrevistado 3	Relacionamento e crédito com o mercado, capacidade de atendimento imediato (pronta entrega de produtos), marcas e história da empresa.

Entrevistado 4	Qualidade dos produtos, cultura e DNA da marca, pessoas, e flexibilidade comercial.
Entrevistado 5	Capacidade produtiva, qualidade e relacionamento com o cliente.
Entrevistado 6	Desenvolvimento ágil e capacidade de produção para atender o mercado.
Entrevistado 7	Pessoas engajadas em fazer com que os processos funcionem de forma correta, mesmo quando a maioria destes processos não estejam documentados ou desenhados, as pessoas possuem uma capacidade incrível para interpretar a necessidade e fazer com que a operação não pare.
Entrevistado 8	Possuímos uma política comercial altamente flexível, capaz de atender a qualquer tipo de cliente, desde pequenos lojistas que compram 6 pares de calçado, até grandes redes. Nossos produtos são conceitualmente desenvolvidos em couro e não em sintético, ou seja, buscamos oferecer materiais de alta qualidade para o consumidor, mesmo que para isto, nossos produtos gerem margens menores do que os dos concorrentes.
Entrevistado 9	A história da empresa e das marcas que possuímos são diferenciais no mercado, pois nos permitem estar muito próximos do nosso público alvo. O modelo comercial da empresa permite atender a todos os tipos de clientes. A qualidade dos produtos faz com que os mesmos realmente sejam diferenciais frente ao mercado. Nosso produto é feito para durar.
Entrevistado 10	Capacidade de desenvolvimento e produção com qualidade. Pessoas comprometidas. Marcas fortes, com tradição no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionado os entrevistados em relação as fragilidades (fraquezas) que a empresa possui e que podem dificultar o aproveitamento de oportunidades, percebeu-se um grande alinhamento quanto ao contexto das respostas. No Quadro 10 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 10 – Respostas da pergunta de pesquisa 9 da entrevista

Pergunta de pesquisa 9	Quais são as fragilidades (fraquezas) da organização que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do ambiente?
Entrevistado 1	Pouco relacionamento com o consumidor final. Modelo de negócio frágil. Alto custo de produção, e grande complexidade de operação. Dependência de alguns fornecedores (pouco desenvolvimento

	de fornecedores).
Entrevistado 2	<p>Estamos muito distantes do consumidor final. Possuímos um ótimo relacionamento com o cliente (lojista).</p> <p>Nosso modelo de negócio é muito delicado. A flexibilidade comercial que temos, acaba sendo também uma grande fraqueza, pois isso nos torna complexos e difíceis para conduzir a operação do dia-a-dia no que diz respeito a cadeia produtiva.</p>
Entrevistado 3	<p>Distância do consumidor final.</p> <p>Equipamentos industriais defasados.</p> <p>Baixa qualificação dos gestores para realmente assumir posições de gestão, atualmente os mesmos estão submersos na operação.</p>
Entrevistado 4	<p>Comunicação interna inexistente.</p> <p>Custos e complexidade operacional elevada.</p>
Entrevistado 5	<p>Modelo de negócio complexo.</p> <p>Pessoas pouco capacitadas, fazendo com que os gestores tenham atuar grande parte do tempo na operação do dia-a-dia.</p> <p>Alto custo produtivo.</p> <p>Assertividade no mix de produtos.</p>
Entrevistado 6	<p>Falta de material no ponto de venda (PDV). Investimos em campanhas e eventos, mas os clientes sentem muita falta de investimento em materiais para o PDV.</p> <p>Pouco investimento em capacitação e desenvolvimento do nível tático e operacional.</p> <p>Não conseguimos transmitir o valor adequado ao produto, ficamos presos aos valores praticados pelo mercado, mesmo com produtos de níveis de qualidade superiores.</p> <p>Pouca ou praticamente nenhuma comunicação interna (corporativa).</p>
Entrevistado 7	<p>Nos comunicamos muito mal. Provavelmente, as estratégias que a empresa deve ter, não são desdobradas para os demais.</p> <p>Capacitação e desenvolvimento.</p> <p>Complexidade de operação.</p> <p>Pouca assertividade quanto aos produtos desenvolvidos. Investimos tempo desenvolvendo diversos produtos que não estão alinhados ao desejo do consumidor.</p>
Entrevistado 8	<p>Custo de operação muito alto.</p> <p>Inexistência de comunicação interna (comunicação corporativa).</p> <p>Gestores pouco capacitados para entender de pessoas.</p>
Entrevistado 9	<p>Pouco investimento em treinamento para os colaboradores.</p> <p>Produtos não alinhados com o que o consumidor deseja.</p> <p>Custo alto para produzir e garantir a operação do dia-a-dia.</p>

Entrevistado 10	<p>Pouco relacionamento com o consumidor.</p> <p>Falta de mapeamento e organização de processos.</p> <p>Pessoas pouco capacitadas, falta de treinamento e desenvolvimento.</p> <p>Alto custo produtivo.</p> <p>Somos muito ruins no que diz respeito a comunicação interna, e isto tem prejudicado muito o desenvolvimento de uma série de atividades e operações.</p>
--------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma série de possibilidades foram identificadas pelos entrevistados quando questionados quanto, no ponto de vista de cada, quais oportunidades existentes no ambiente externo a empresa está deixando de aproveitar para ter maior vantagem competitiva frente a seus concorrentes. No Quadro 11 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 11 – Respostas da pergunta de pesquisa 10 da entrevista

Pergunta de pesquisa 10	Quais oportunidades do ambiente externo à organização está deixando de aproveitar para obter maior vantagem competitiva frente ao mercado?
Entrevistado 1	<p>Precisamos aproveitar melhor o momento econômico e atuar com mais presença no mercado externo.</p> <p>Estar mais próximo do consumidor final.</p> <p>Ter maior domínio sobre o canal de venda.</p>
Entrevistado 2	<p>Com a atual situação econômica do país, percebemos uma menor oferta por parte da concorrência, o que abre uma oportunidade para aumentarmos o nosso <i>market share</i>, e nos mostrarmos mais presentes no ponto de venda.</p>
Entrevistado 3	<p>Aumentar a participação do canal online.</p> <p>Oportunidade para aquisição de outras marcas.</p> <p>Exportação.</p> <p>Investir em maior automação industrial.</p>
Entrevistado 4	<p>Crescer em exportação e vendas online.</p>
Entrevistado 5	<p>Expandir o canal online para o segmento feminino.</p> <p>Adquirir ou criar uma marca que possa atender o mercado que deseja pagar produtos com uma banda de preço mais baixa.</p>
Entrevistado 6	<p>Exportação.</p> <p>Aumentar a participação em canais especializados, exemplo: surf e skate shop.</p> <p>Criar uma estratégia para ter maior domínio do canal de venda.</p>
Entrevistado 7	<p>Com o efeito da atual situação econômica, muitos concorrentes estão reduzindo suas ofertas, isto abre a oportunidade para</p>

	estarmos mais presentes com um mix de produtos completos, visando ter maior domínio no canal de venda. Fortalecer a participação das marcas em grandes magazines. Ser mais presente no mercado externo, aproveitando a variação cambial favorável.
Entrevistado 8	Criar um canal de venda do tipo Outlet, para escoar o estoque e os produtos com menor giro no ponto de venda.
Entrevistado 9	Expandir a linha de vestuário e acessórios também para o segmento feminino.
Entrevistado 10	Exportação. Criar um relacionamento direto com o cliente. Aumentar a oferta do canal online.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao questionar os entrevistados quanto as ameaças existentes no ambiente externo que podem impactar de forma negativa a organização, foi possível perceber um grande sentimento por parte dos entrevistados no que diz respeito a atual situação econômica do país. No Quadro 12 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 12 – Respostas da pergunta de pesquisa 11 da entrevista

Pergunta de pesquisa 11	Quais ameaças do ambiente externo à organização podem interferir de forma negativa no negócio da empresa?
Entrevistado 1	A retração do PIB e redução do consumo por parte dos consumidores, são as nossas maiores ameaças.
Entrevistado 2	Muitos clientes que nunca tiveram problemas financeiros com a empresa, estão se tornando inadimplentes com suas obrigações.
Entrevistado 3	O alto custo da matéria prima pode fazer com que as margens sejam cada vez menores. Redução de consumo por parte dos consumidores. Busca por preços baixos no ponto de venda (sapataria).
Entrevistado 4	A sapataria é o nosso principal canal de venda, o qual está perdendo cada vez mais sua participação no mercado, fazendo com que isto afete de forma direta o faturamento da empresa.
Entrevistado 5	Falta de mão-de-obra especializada. Restrição de crédito para os consumidores. Instabilidade política. Inadimplência por parte de grandes clientes.
Entrevistado 6	Queda no consumo (varejo). Aumento da inflação.
Entrevistado 7	Busca por produtos com preços cada vez mais baixos.

	Dificuldade em contratar mão-de-obra especializada. Concorrentes com alto volume de estoques, praticando preços muito abaixo do mercado.
Entrevistado 8	Inadimplência de clientes.
Entrevistado 9	Consumidores com crédito limitado (restrição de consumo). Busca por produtos de baixo valor. Inadimplência por parte dos clientes.
Entrevistado 10	Restrição no consumo, inadimplência e dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada para atuar na indústria calçadista.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao questionar os entrevistados quanto aos fatores chave (fatores críticos) para o sucesso da organização, foi possível perceber um grande alinhamento nas respostas em relação as questões anteriores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). No Quadro 13 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 13 – Respostas da pergunta de pesquisa 12 da entrevista

Pergunta de pesquisa 12	Quais seriam os fatores chave para o sucesso da organização?
Entrevistado 1	Volume de vendas e operações com custo adequado ao valor do produto.
Entrevistado 2	Qualidade, pesquisa e desenvolvimento, lucratividade. Fazer produtos para o consumidor e não para o sapateiro.
Entrevistado 3	Rentabilidade e lucratividade.
Entrevistado 4	Melhor desenvolvimento organizacional, qualidade quanto ao desempenho dos processos e melhor gestão do capital humano.
Entrevistado 5	Volume de vendas, qualidade e um portfólio de produtos alinhado aos desejos dos consumidores.
Entrevistado 6	Excelência na gestão financeira, lucratividade, qualidade do produto (incluindo matéria prima).
Entrevistado 7	Atuar em todas as bandas de preços, mesmo que seja necessário criar outra marca para atender as bandas de preços mais baixas.
Entrevistado 8	Adequação dos custos operacionais. Treinamento e desenvolvimento das pessoas. Estratégias e processos claramente definidos e conhecidos por todos dentro da empresa.
Entrevistado 9	Capacidade de desenvolver produtos desejados pelos consumidores. Dominar os canais de vendas.

Entrevistado 10	<p>Alinhamento das atividades em relação as estratégias da empresa.</p> <p>Excelência em pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Processos definidos e com pessoas capacitadas de forma correta para uma excelente execução.</p>
--------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.2 Balanced Scorecard

Quando tratado o assunto referente a gerenciamento de indicadores, boa parte dos entrevistados apresentaram consenso sobre o tema. No momento, a empresa realiza apenas o acompanhamento da operação, a qual está alinhada com o planejamento financeiro. No Quadro 14 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 14 – Respostas da pergunta de pesquisa 13 da entrevista

Pergunta de pesquisa 13	Como os resultados das estratégias da organização são medidos e acompanhados?
Entrevistado 1	<p>A empresa realiza o acompanhamento dos resultados através dos relatórios de Demonstrativos de Resultados (DRE) e Balanço.</p> <p>Não possuímos hoje, um método para medir o quanto uma estratégia foi realmente eficaz para o negócio.</p>
Entrevistado 2	<p>Atualmente, a empresa realiza um acompanhamento semanal chamado Sistema de Planejamento Operacional (SPO), onde acompanhamos o volume de vendas e produção em relação a meta proposta.</p>
Entrevistado 3	<p>Realizamos o acompanhamento dos resultados através do DRE.</p>
Entrevistado 4	<p>A empresa realiza o acompanhamento operacional no que diz respeito a vendas e produção, o qual é realizado através de uma planilha consolidada em Excel. Os dados desta planilha vêm do sistema ERP da empresa.</p>
Entrevistado 5	<p>A única estratégia que tenho conhecimento é o planejamento financeiro da empresa, e este é acompanhado através do relatório de DRE.</p>
Entrevistado 6	<p>As reuniões de SPO são utilizadas para acompanhar o volume de vendas e a produção realizada. Os números acompanhados são desdobrados do planejamento financeiro.</p>
Entrevistado 7	<p>Através da reunião de SPO.</p>
Entrevistado 8	<p>Os diretores acompanham a performance da empresa através das reuniões de análise de resultados (DRE).</p>

	Como não temos conhecimento quanto as estratégias, diferentes das metas financeiras, definidas para a empresa, não tenho como responder exatamente como estas são acompanhadas.
Entrevistado 9	Em relação as estratégias da empresa (financeiras), as mesmas são acompanhadas através do relatório de DRE, o qual é analisado pelos diretores e departamento de controladoria.
Entrevistado 10	Atualmente a empresa possui o planejamento financeiro, o qual tenho conhecimento. Este é medido através da análise de previsto e realizado (custos). A performance financeira da empresa é analisada pelos diretores através das reuniões de DRE.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Para muitas organizações, o processo administrativo é construído ao redor do plano operacional e orçamentário, com reuniões mensais para rever o desempenho em relação ao que foi planejado e analisar as variações para aplicar as ações corretivas. Isso não está errado. Mas está incompleto. É necessário introduzir um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia e que permita aprendizagem e adaptação da estratégia através de um sistema de retroação.

Dando continuidade no entendimento do ambiente da empresa em relação ao modelo de gestão proposto pelo BSC, os entrevistados foram questionados, em como a empresa acompanha hoje, se suas atividades e iniciativas estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca e relacionamento. No Quadro 15 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 15 – Respostas da pergunta de pesquisa 14 da entrevista

Pergunta de pesquisa 14	Como a empresa acompanha hoje, se suas atividades e iniciativas estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca e relacionamento?
Entrevistado 1	Atualmente, a única forma que usamos para mensurar algo neste sentido, é o volume de vendas e o total de devoluções que recebemos por motivos relacionados a qualidade.
Entrevistado 2	Não realizamos este tipo de acompanhamento. Não temos nada que nos diga algo sobre a imagem da marca e o nosso nível de relacionamento com os clientes (pensamos em fazer uma pesquisa quanto a isto junto aos clientes, mas a mesma ainda não foi realizada).

Entrevistado 3	Não realizamos este tipo de acompanhamento.
Entrevistado 4	Desconheço que a empresa realize este acompanhamento, talvez de maneira informal, pois via sistema ou processo formal, não temos nada neste sentido.
Entrevistado 5	Não temos indicadores que possam dar estas respostas hoje.
Entrevistado 6	Este tipo de acompanhamento não realizado.
Entrevistado 7	Hoje estamos mais preocupados em garantir a operação do dia-a-dia, porém, realmente não sabemos se esta vai ao encontro deste tipo de valor.
Entrevistado 8	Acredito que hoje, a única forma que temos de acompanhar estes indicadores, seja resumindo tudo em volume de vendas.
Entrevistado 9	Não realizamos este tipo de acompanhamento, mas acredito que indicadores como faturamento e total de clientes ativos possam auxiliar neste acompanhamento.
Entrevistado 10	Desconheço este tipo de acompanhamento por parte da empresa. Talvez os mesmos pudessem responder e alinhar uma série de dúvidas que temos hoje, como por exemplo se o que estamos fazendo está de fato alinhado a estratégia da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo no entendimento do ambiente da empresa em relação ao modelo de gestão proposto pelo BSC, os entrevistados foram questionados em relação aos processos de negócios (críticos) que a organização deve ter excelência para obter resultados financeiros alinhados aos desejos dos acionistas e demais partes interessadas. No Quadro 16 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 16 – Respostas da pergunta de pesquisa 15 da entrevista

Pergunta de pesquisa 15	Em quais processos de negócios a organização precisa ter excelência para obtenção de resultados financeiros alinhados aos desejos dos acionistas e demais partes interessadas?
Entrevistado 1	Devemos ser excelentes na gestão de clientes, produção e comercialização de nossos produtos.
Entrevistado 2	Desenvolvimento e vendas.
Entrevistado 3	Produção, comercialização e logística.
Entrevistado 4	Gestão de pessoas, produção, desenvolvimento e comercialização.
Entrevistado 5	Produção e vendas.
Entrevistado 6	Precisamos ser peritos em gerir o relacionamento com o cliente, produzir dentro dos níveis aceitos pelo cliente e comercializar muito bem os nossos produtos.

Entrevistado 7	O desenvolvimento de produto é o ponto de partida para garantir o sucesso financeiro, porém precisamos dominar o processo comercial e produtivo, estas três áreas não vivem de forma independente e provavelmente, é onde o valor é gerado para a empresa.
Entrevistado 8	Pesquisa e desenvolvimento e comercialização do portfólio de produtos, este são os processos mais críticos para gerar valor para a empresa.
Entrevistado 9	Desenvolvimento de produtos e comercialização. Acredito que o processo de produção também seja importante, mas hoje, caso fosse necessário, poderíamos terceirizar toda mão-de-obra, como realizado por algumas empresas, apenas garantindo com que o produto respeite um nível mínimo de qualidade.
Entrevistado 10	Os processos mais críticos que visam gerar valor, estão relacionados ao gerenciamento de pessoas, comercialização, desenvolvimento e produção de produtos de alta qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dando continuidade no entendimento do ambiente da empresa em relação ao modelo de gestão proposto pelo BSC, os entrevistados foram questionados em relação a gestão (acompanhamento) que a empresa realiza frente as competências dos colaboradores, se estas criam valor e sustentam o crescimento desejado para a organização a longo prazo. No Quadro 17 é possível analisar as respostas obtidas com as entrevistas realizadas.

Quadro 17 – Respostas da pergunta de pesquisa 16 da entrevista

Pergunta de pesquisa 16	Como a empresa acompanha se as competências dos colaboradores criam valor e sustentam o crescimento da organização a longo prazo?
Entrevistado 1	Seria muito bom se conseguíssemos fazer este tipo de acompanhamento, mas hoje, a empresa não tem nada neste sentido.
Entrevistado 2	Atualmente não realizamos este tipo de acompanhamento.
Entrevistado 3	Não temos este tipo de detalhamento ou acompanhamento.
Entrevistado 4	Não sabemos hoje, se as competências dos colaboradores estão alinhadas ou se são suficientes para sustentar o crescimento da empresa. Não realizamos este tipo de acompanhamento.
Entrevistado 5	A empresa não realiza este tipo de acompanhamento.
Entrevistado 6	Até onde tenho conhecimento, a empresa não tem este tipo de acompanhamento sendo realizado.
Entrevistado 7	De maneira informal, o único método que os gestores usam hoje,

	é avaliar se as qualificações da sua equipe são suficientes para realizar as atividades do dia-a-dia, as quais devem sustentar o planejamento financeiro da empresa. Fora isto, desconheço outra forma de acompanhamento.
Entrevistado 8	Não realizamos este tipo de acompanhamento na empresa.
Entrevistado 9	Acredito que este tipo de acompanhamento não esteja sendo realizado, caso contrário, teríamos maiores investimentos em treinamento e capacitação.
Entrevistado 10	No momento, a empresa não tem este acompanhamento. A prioridade tem sido garantir a operação do dia-a-dia, e os gestores acompanham suas equipes, visando garantir que todos tenham capacidade para executar suas atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi demonstrar como o *Balanced Scorecard* pode contribuir com a gestão estratégica na Indústria de Calçados Alfa. Para atender a este requisito, foi necessário atender aos requisitos específicos. O primeiro objetivo específico foi atendido através da apresentação do modelo do BSC como ferramenta de gestão estratégica.

Durante a análise do atual modelo de gestão da empresa objeto de estudo, foi possível identificar que a organização é orientada através do planejamento financeiro (orçamentário) elaborado anualmente, com revisões mensais realizadas pela alta gestão em face apenas, dos resultados previstos e realizados. O que conforme sugerido pelo modelo de gestão proposto pelo BSC, não está errado, porém incompleto, uma vez que, o modelo recomenda a introdução de um processo contínuo de revisão das estratégias formuladas a fim de viabilizar o alcance dos objetivos financeiros – o resultado é apenas consequência de uma série de ações bem sucedidas.

Conforme análise realizada a partir das respostas dos entrevistados, foi possível perceber que existe um desalinhamento entre os gestores quanto ao negócio da empresa, o que evidencia a dificuldade que a organização possui para comunicar de forma clara os seus direcionadores estratégicos. Conhecer e estar alinhado a estes direcionadores, é de vital importância não somente para o processo de gestão estratégica, como também, para sustentação da organização a médio e longo prazo. Neste contexto, o BSC comunica e desdobra todas as estratégias, mapas, objetivos e indicadores a partir da Missão e Visão para todos os níveis da organização, permitindo assim, o engajamento e direcionamento de todos com aquilo que é a razão de ser da empresa.

Devido à ausência de um processo de planejamento estratégico na empresa, contemplado pelo modelo de gestão através do BSC, a organização deixa de, conhecer em profundidade o ambiente no qual atua, maximizar suas forças e explorar suas oportunidades a fim de obter resultados financeiros superiores. Conforme apresentado anteriormente, este processo corrobora também para que a organização conheça suas fraquezas internas a fim de minimizá-las, e as ameaças do ambiente externo, para que possa se preparar e se blindar frente ao risco.

Através das entrevistas realizadas, foi possível constatar que existe um desejo por parte da alta gestão, em atuar com uma estratégia de diferenciação frente ao mercado da moda, porém, a organização não segue um processo para formulação de estratégias, e raramente se reúne com um propósito de diálogo estratégico. Essa ausência de definição, de plano estratégico, conforme observamos no modelo de gestão proposto pelo BSC, faz com que a empresa tenha dificuldade em criar vantagens competitivas que a favoreça frente ao mercado.

Conforme observado, a ausência de objetivos claramente definidos e comunicados (desdobrados) pela empresa em todos os seus níveis, tem resultado não somente na dificuldade quanto ao cumprimento dos resultados financeiros previstos, mas também na execução inconsciente de atividades conflitantes, desalinhadas ou não prioritárias por parte dos colaboradores – preocupados em manter a operação do dia-a-dia, sem saber exatamente onde se deve chegar. O modelo de gestão proposto pelo BSC, neste contexto, assegura que a organização fique alinhada e focalizada na implementação de suas estratégias, explicitando exatamente o destino estratégico que ela deve perseguir. Segundo destacado por um dos acionistas, *“...já obtivemos sucesso em diversas iniciativas, porém, sem real conscientização do que nos levou a isto. Hoje, está cada vez mais difícil obter resultados satisfatórios sem um plano”*.

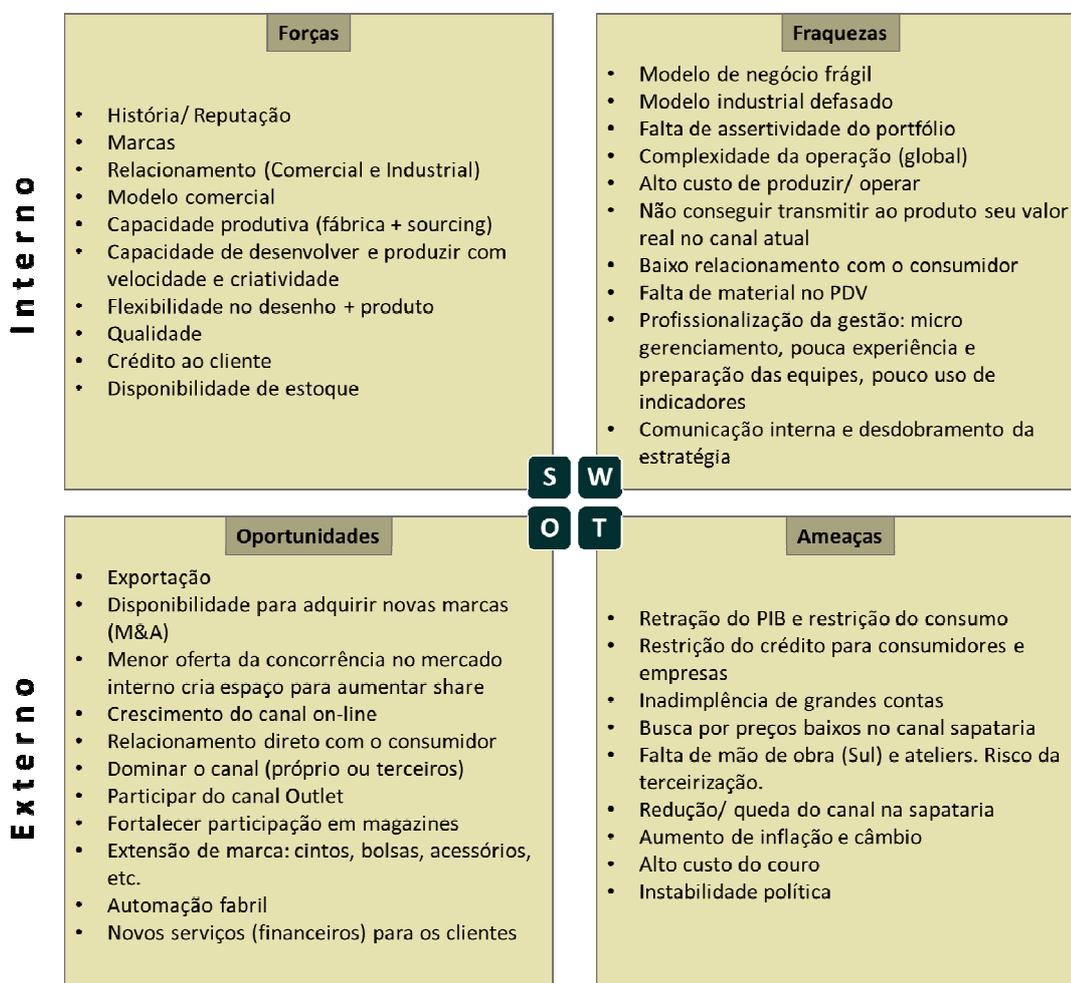
Em face ao estudo e pesquisa desenvolvida, conforme apresentado no capítulo seguinte, uma série de melhorias são sugeridas para contribuir com o processo de gestão estratégica da empresa.

## **5.1 Propostas de Melhorias**

Conforme observado, a organização já possui seus direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) definidos pelo grupo de acionistas, porém, nota-se a ausência de estratégias claramente definidas. Com base no estudo realizado, recomenda-se que a empresa execute um processo de diagnóstico e planejamento estratégico. O desenvolvimento deste processo visa principalmente, que a organização se conheça em profundidade e gere informações relevantes e suficientes para formular suas estratégias em busca de resultados financeiros superiores e vantagem competitiva frente ao mercado. Como parte deste processo, recomenda-se a elaboração de uma Matriz SWOT, levando em consideração a

análise da estrutura setorial – modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvido por Michael Porter. Segue abaixo um exemplo de Matriz SWOT elaborado a partir das respostas dos entrevistados.

Figura 16 – Exemplo de Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda sobre o contexto de diagnóstico interno, recomenda-se a identificação e análise da cadeia de valor da organização, a fim de conhecer de forma clara, quais são os fluxos de processos que geram valor e satisfazem as necessidades dos clientes – neste momento, esta análise irá auxiliar a empresa quanto a definição de suas prioridades em relação as iniciativas estratégicas.

Após realizado o diagnóstico do ambiente interno e externo, assim como conhecido os fluxos de processos que geram valor e satisfazem as necessidades dos clientes, aconselha-se que a organização realize um diálogo estratégico a fim de: identificar os fatores-chave para o sucesso, delinear suas iniciativas estratégicas e definir quais objetivos devem ser perseguidos para o sucesso do planejamento financeiro e obtenção de vantagem competitiva frente ao mercado.

Com as estratégias e objetivos claramente definidos e alinhados ao plano financeiro, a organização pode então criar seus indicadores, metas e planos de ação táticos e operacionais, os quais irão orientar toda organização a luz das estratégias definidas. Neste contexto, sugere-se também, que a organização crie um Mapa Estratégico, o qual será utilizado para narrar a estratégia da empresa e visualizar de forma clara e resumida, os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração. Com isto, todas as estratégias, objetivos e planos devem ser desdobrados para todos os níveis da empresa, possibilitando o conhecimento e alinhamento de todos frente aos objetivos estratégicos.

Por fim, conforme estudo realizado, recomenda-se a introdução de um processo contínuo de revisão e acompanhamento das estratégias, objetivos e indicadores juntamente ao atual processo de revisão do plano financeiro – esta etapa visa manter o foco estratégico vivo dentro da organização.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Foram entrevistados os 3 acionistas e 7 gestores da empresa objeto de estudo, a percepção dos resultados se limitam as entrevistas realizadas e análise de documentos cedidos e não aos demais gestores e funcionários da empresa, portanto, poderá haver diferentes percepções caso este estudo seja aplicado em outros gestores da organização.

## **5.3 Futuros Desdobramentos**

A continuidade deste estudo se dará com a apresentação do resultado do mesmo à alta gestão da empresa e, posteriormente, aos demais envolvidos no estudo.

Durante a apresentação para a alta gestão, o objetivo será:

- a) demonstrar a importância, os benefícios e como o *Balanced Scorecard* pode contribuir para o processo de gestão estratégica da organização;
- b) apresentar a partir das respostas dos entrevistados e estudo realizado, os impactos negativos ocasionados para a organização devido à ausência de estratégias claramente definidas e comunicadas.

Uma vez realizada a apresentação para a alta gestão, para que as melhorias sugeridas possam ser implementadas, será proposta a adoção do *Balanced Scorecard* como metodologia de apoio ao processo de gestão estratégica, visando principalmente:

- a) tornar a formulação e a implementação das estratégias um processo contínuo de aprendizagem dentro da organização;
- b) colocar a estratégia no centro do negócio;
- c) integrar a estratégia no dia-a-dia operacional das pessoas;
- d) assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização;
- e) o desenvolvimento de estratégias, objetivos e planos táticos e operacionais alinhados a obtenção dos resultados financeiros previstos;
- f) a obtenção de vantagem competitiva frente ao mercado.

Para condução das melhorias sugeridas, pode ser necessário que a empresa contrate um serviço de consultoria especializada no assunto.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BACK, João Miguel. **Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos: graduação e pós-graduação**. Canoas: Salles, 2006.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes – Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- CAMPOS, Wagner. **O que é Gestão Estratégica**, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/> Acessado em: 14/10/2015
- CATEN, C. S.; MARCHESAN, C. H.; MIORANDO, R. F. **Utilização de Indicadores para a Avaliação de Desempenho**. IN III Semana de Engenharia da Produção e Transportes. Porto Alegre: URGs, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton; Baldner, Paulo. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. **Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards**. In: European Management Journal, v.16, n.2, Abril 1998.
- FISCHMANN, Adalberto A., ZILBER, Moises Ari. **Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência**. ANPAD, 2002.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moises Ari. **A Utilização de Indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. ANPAD, 1999.
- FORSTER, N. **The analysis of company documentation**. In: CASSEL, C; SYMON, G. (Ed.). Qualitative methods in organizational research. Londres: Sage, 1994.
- FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- GHEMAWAT, P. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**. Business History Review, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. São Paulo, 2010.

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERRERO, Emílio Filho. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HESKETH, José Luiz. **Diagnóstico Organizacional Modelo e Instrumento de execução**. Petrópolis: Vozes, 1979.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. **Can bad things happen to good scorecards?** Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience e ideas for strategy-focused organization report. Article B9911D, 1999

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MERCER, W. M. **Balanced scorecards determine employee's rewards**. News Release. v. 5. New York: Willian M. Mercer, Inc., 1999.

MILLER, C.; CARDINAL L. B. **Strategic Planning and Firm Performance: A synthesis of More than Two Decades of Research**. *Academy of Management Journal*, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, José Hernandez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. **Modelo de gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem.** São Paulo: LTR, 1996.

PORTER, Michael. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York, NY: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES y Rodrigues, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis.** Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de Estágio e de Pesquisas em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROEST, P. **The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard.** Information Management & Computer Security. 1997.

RUMELT, Richard P. SCHENDEL, Dan E. TEECE, David J. **Fundamental Issues in Strategy.** Harvard Business School Press, 1994.

SCHMIDT, Paulo et al. Controladoria: **Agregado Valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SCHNEIDERMAN, A. M. **Why Balanced Scorecards fail.** In: Journal of Strategic Performance Measurement. Janeiro, 1999.

TAKASHINA, Newton Tadashi; FLORES, Mario César. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WARRACK, Barry J.; SINHA, Madhav N.; BAWDEN, Geoff. **A Performance Measurement Framework for Inspection Effectiveness at the System Level**. Annual Quality Congress Proceedings. 2001.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.