

MARCOS AUGUSTO DE MOURA MARQUES

PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA AUXILIAR DE GESTÃO PARA GUIAR O  
CRESCIMENTO DE UMA CONSULTORIA EM LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN*

*Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do Diploma  
de Engenharia de Produção*

*São Paulo  
2011*



MARCOS AUGUSTO DE MOURA MARQUES

PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA AUXILIAR DE GESTÃO PARA GUIAR O  
CRESCIMENTO DE UMA CONSULTORIA EM LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN*

*Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para a obtenção do Diploma  
de Engenharia de Produção*

Orientador: Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini

*São Paulo  
2011*

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Marques, Marcos Augusto de Moura**

**Proposição de um sistema auxiliar de gestão para guiar o crescimento de uma consultoria em logística e supply chain / M.A.M. Marques. -- São Paulo, 2011.**

**96 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Balanced Scorecard 2. Planejamento estratégico 3. Pequenas e médias empresas 4. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

*Dedico este trabalho aos meus pais, pelo amor incondicional deles proveniente e que foi o único motivo que me guiou em mais uma etapa finalizada.*



*“A vitória é o principal objetivo na guerra. Se tardar a ser alcançada, as armas embotam-se e a moral abaixa”*

*(Sun-Tzu)*



## **Agradecimentos**

Aos meus pais Marcos Antonio e Eliana de Moura por sempre me apoiarem nas horas de dificuldade e nas escolhas mais difíceis.

Ao Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini devido a paciência e ferrenha dedicação durante o processo de orientação.

À empresa COL por dedicar seus consultores e gerentes na ajuda da execução deste trabalho.

À Escola Politécnica da USP por me proporcionar esse conhecimento que levarei para a vida toda.

Ao Carlos Eduardo por ser sempre uma pessoa com quem pude contar.

Aos colegas da engenharia de produção por me divertirem o suficiente e as noites de estudo valessem a pena.



## RESUMO

Com aquecimento da economia brasileira, previsão de grandes investimentos no setor e excesso de demanda no comércio, infra-estrutura e exportação, empresas tomam decisões sem a devida análise de riscos a respeito de entradas em novos mercados, aquisição de ativos e expansão das operações. Segundo o Sebrae (2011), a falta do planejamento em investimentos é a segunda maior causa de falência de empresas de pequeno e médio porte.

O caso tratado neste trabalho é relacionado ao caso de uma consultoria em logística e supply chain que tomou decisões sem as devidas análises de risco e cresceu desorganadamente para atender a demanda ao entrar em um mercado de uma região antes parcialmente explorada e que se mostrava altamente promissora. No entanto, os seguintes resultados foram atingidos: margens reduzidas, atrasos em projetos e superalocação de consultores.

Com o intuito de retomar um crescimento organizado da empresa em questão, o trabalho teve como objetivo a definição das diretrizes pelas quais a empresa guiar-se-á para atingir os seus objetivos. Com o intuito de se desenvolver a estratégia, utilizaram-se ferramentas do planejamento estratégico formal, como a matriz SWOT e a matriz de estratégias genéricas de Porter, e somente então se utilizou o *Balanced Scorecard* com o intuito de garantir a implantação da estratégia.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Estudo de caso; Planejamento Estratégico



## ABSTRACT

With the boost in Brazilian economy and also investment prediction of considerable amounts of capital, organizations are lead to make strategic moves without enough risk analysis. According to Sebrae(2011), lackness of planning is the second major cause for small and medium business failure in Brazil.

The case studied in this Project is related to a logistics consultancy firm which had made a move into a new market location and expanded its activities not accordingly to a plan as it went into a new market region which seemed highly profitable. However, it reached the following results: smaller margins; delayed projects and consultants' over allocation

In order to put the firm's expansion into control, this project's objective is to define the main streams works on which the company in question should be focused on in order to reach its vision. The SWOT tool and also Porter's generic strategy chart were deployed to help on the strategy development, and just then it used the Balanced Scorecard to assure the strategy implementation accuracy.

Keywords: Balanced Scorecard; Case Study; Strategic Planning



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Diagrama de Ishikawa - Resumo do problema .....                    | 25 |
| Figura 2: Ciclo do planejamento .....  | 31 |
| Figura 3: O processo do planejamento formal.....                             | 32 |
| Figura 4: A Matriz SWOT .....  | 34 |
| Figura 5: Análise Estrutural da indústria: as cinco forças competitivas..... | 36 |
| Figura 6: Análise ambiental.....   | 38 |
| Figura 7: Estratégias competitivas genéricas.....                            | 39 |
| Figura 10: Traduzindo a visão e a estratégia - quatro perspectivas.....      | 42 |
| Figura 11: Modelo do ciclo de vida das organizações.....                     | 43 |
| Figura 12: Valor de proposta ao cliente .....                                | 44 |
| Figura 13: A perspectiva do cliente - Medidas Essenciais .....               | 45 |
| Figura 14: A perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos .....            | 46 |
| Figura 15: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento .....         | 48 |
| Figura 16: Estrutura do Mapa Estratégico .....                               | 52 |
| Figura 17: Esquematização da metodologia proposta .....                      | 53 |
| Figura 18: Análise dos grupos estratégicos .....                             | 63 |
| Figura 19: Análise SWOT resultante das discussões .....                      | 69 |
| Figura 20: Estratégia competitiva genérica do COL .....                      | 71 |
| Figura 21: O mapa estratégico elaborado .....                                | 75 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Análise do poder de barganha de clientes e fornecedores .....           | 37 |
| Tabela 2: Liderança em custo - recursos, habilidades e requisitos .....           | 40 |
| Tabela 3: Diferenciação - recursos, habilidades e requisitos .....                | 40 |
| Tabela 4: Vetores Situacionais .....  | 48 |
| Tabela 5: Objetivos estratégicos – Perspectiva financeira .....                   | 77 |
| Tabela 6: Objetivos estratégicos – Perspectiva dos clientes.....                  | 78 |
| Tabela 7: Objetivos estratégicos - Perspectiva dos processos internos .....       | 80 |
| Tabela 8: Objetivos estratégicos – Perspectiva do aprendizado e conhecimento..... | 82 |
| Tabela 9: Tabela de monitoramento dos indicadores .....                           | 85 |



## LISTA DE ABREVIATURA

|       |   |
|-------|---|
| BSC   | <i>Balanced Score Card</i>                            |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  |
| COL   | Consultoria em Operações Logísticas                   |
| DRE   | Demonstrativo dos Resultados do Exercício             |
| FMI   | Fundo Monetário Internacional                         |
| PME   | Pequenas e Médias Empresas                            |
| SWOT  | <i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i> |



# SUMÁRIO

## **1- INTRODUÇÃO..... 23**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.1 | Contexto do desenvolvimento do trabalho ..... | 23 |
| 1.2 | Apresentação do problema.....                 | 24 |
| 1.3 | Objetivo do trabalho .....                    | 26 |
| 1.4 | Relevância do Tema.....                       | 26 |
| 1.5 | Estrutura do Trabalho .....                   | 27 |

## **2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... 28**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Estratégia .....                                 | 28 |
| 2.1.1 | Perspectiva histórica militar .....              | 28 |
| 2.2   | Planejamento.....                                | 29 |
| 2.2.1 | Escolas do planejamento estratégico formal ..... | 32 |
| 2.2.2 | A análise SWOT .....                             | 34 |
| 2.2.3 | Competências essenciais.....                     | 35 |
| 2.2.4 | Entendendo o ambiente competitivo .....          | 36 |
| 2.2.5 | Estratégia genérica.....                         | 39 |
| 2.3   | Balanced Scorecard.....                          | 41 |
| 2.3.1 | As quatro perspectivas do BSC .....              | 41 |
| 2.4   | Relacionando o BSC e a Estratégia .....          | 49 |
| 2.4.2 | Mapas estratégicos.....                          | 50 |

## **3- DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO..... 54**

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 3.1 | Descrição da empresa .....     | 54 |
| 3.2 | A entrada no mercado .....     | 55 |
| 3.3 | Descrição do estágio .....     | 56 |
| 3.4 | Estabelecimento de apoio ..... | 57 |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 3.5   | Levantamento e análise de material de propriedade da empresa ..... | 58        |
| 3.5.1   | Seleção da equipe do BSC .....                                     | 58        |
| 3.5.2   | Missão .....   | 59        |
| 3.5.3   | Visão .....  | 60        |
| 3.5.4   | Valores .....  | 61        |
| 3.5.5   | Macroações .....   | 62        |
| 3.6   | Análise SWOT .....   | 63        |
| 3.6.1   | Análise externa.....   | 63        |
| 3.6.2   | Análise interna .....  | 66        |
| 3.7   | Conclusões parciais complementares .....                           | 69        |
| 3.8   | Elaboração da estratégia .....                                     | 71        |
| 3.9   | Transcrevendo a análise SWOT em temas estratégicos .....           | 72        |
| 3.10  | Elaboração dos objetivos estratégicos .....                        | 74        |
| 3.11  | Criação do BSC .....   | 76        |
| 3.11.1  | A perspectiva financeira.....                                      | 76        |
| 3.11.2  | A perspectiva do cliente .....                                     | 78        |
| 3.11.3  | A perspectiva dos processos internos.....                          | 80        |
| 3.11.4  | A perspectiva do aprendizado e conhecimento .....                  | 81        |
| 3.12  | Sistema de captação de dados .....                                 | 84        |
| 3.13  | Resultados .....   | 86        |
| <b>4-</b>   | <b>CONCLUSÕES .....</b>  | <b>88</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA:</b>                                | .....  | <b>90</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                  | .....  | <b>93</b> |
| ANEXO A – Macro ações estratégicas .....            | 94   |           |
| ANEXO B – Plano de desenvolvimento individual ..... | 95   |           |

## 1- INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo visa introduzir um breve histórico da empresa em que o trabalho será realizado, apresentar o objetivo a ser atingido, ilustrar a relevância do tema para a empresa e para o mercado no qual está inserido. E ao final deste capítulo introdutório, também serão apresentadas a estrutura e a disposição dos capítulos componentes do relatório.

### 1.1 Contexto do desenvolvimento do trabalho

A expansão da atividade econômica mundial deslocou-se para o eixo das economias emergentes e os seus respectivos mercados domésticos. Segundo divulgação do FMI [...], o Brasil será a 7<sup>a</sup> economia do mundo em 2011. Dados levantados junto a empresas de grande porte, líderes de seus setores, apontam a intenção de se investir uma quantia total de R\$614 bilhões no Brasil entre o período 2011-2014 (BNDES [...], 2011).

Com o otimismo em relação ao aquecimento da economia, empresas, especialmente as pequenas e médias (PMEs), procuram aumentar a capacidade produtiva com o simples objetivo de acompanhar o crescimento da demanda, porém, o simples aumento da capacidade produtiva de forma desestruturada e sem a elaboração de uma estratégia competitiva não é suficiente para a longevidade das empresas. Segundo dados divulgados pelo SEBRAE [...], a segunda maior causa de falência das PMEs é o investimento não planejado, aquele que ocorre sem uma avaliação criteriosa das necessidades operacionais (LONGENECKER, MOORE e PERRY apud LEMOS (1997); Henderson, 1972).

Porter (1999), já falava sobre as armadilhas do crescimento em seu livro “On Competition”. Para crescer, exige-se um posicionamento no mercado que certamente acarreta em perdas de clientes. Muitas vezes, corporações procuram ampliar os serviços e produtos que a empresa oferece com o objetivo de reduzir os riscos envolvidos, no entanto, ocorre de haver inconsistências que não se adéquam à estratégia da empresa, então isso faz com que haja corrosão das vantagens competitivas da empresa, consequentemente da lucratividade (PORTER, 1999).

A existência das PMEs é particularmente importante no caso do Brasil, uma vez que as mesmas respondem, em termos estatísticos, por 60% de emprego da população urbana; 98% dos estabelecimentos produtivos (SANTANA apud VIAPIANA, 2001) e 25% do Produto Interno Bruto (Sebrae). Os números expostos demonstram que o desenvolvimento de ferramentas práticas e aplicáveis que auxiliem o planejamento de pequenas e médias empresas é de extrema importância, no entanto, até pouco não havia avanços significativos nesse

sentido. É novidade para muitos que as pequenas empresas também podem usufruir do planejamento estratégico, não é um benefício somente de grandes corporações, inclusive ela é considerada como um instrumento chave de sobrevivência e sucesso para as PMEs, especialmente na “era da informação” (KAPLAN e NORTON, 1997; ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1996; KNOW e SAFRANSKI, 1991; ANTONI C, 2004).

Hoje em dia, especialistas concordam com a ideia de que os negócios enfrentam mercados cada vez mais instáveis e dinâmicos. Mercados instáveis estes que são criados a partir de mudanças guiadas e lideradas por organizações proativas, assim, a gestão reativa não possui mais o tempo necessário para se adaptar às novas condições impostas. Desta forma, a formulação e a implementação de estratégias devem converter-se em um processo contínuo e proativo (KAPLAN e NORTON, 2001; KNOW e SAFRANSKI, 1991).

Com o propósito de implementar a estratégia, o *Balanced Score Card* (BSC) é tido como uma ferramenta que lida com a taxa de fracasso de 90% das tentativas de implementação e é amplamente utilizada pelas organizações bem sucedidas. O BSC não é simplesmente um conjunto aleatório de indicadores, na verdade, ele alinha as unidades de negócio, equipes e indivíduos utilizando comunicação da visão e da estratégia através de um conjunto de indicadores de desempenhos (SILVA, 2003; KAPLAN e NORTON, 1997; KAPLAN e NORTON, 2001).

Assim, o BSC apresenta-se como uma ferramenta eficaz e eficiente no processo de lidar com a mudança contínua do ambiente competitivo, criando uma estrutura capaz de evoluir continuamente a estratégia para que reflita as transformações nas oportunidades e ameaças que englobam as PMEs.

## 1.2 Apresentação do problema

A empresa para a qual este trabalho está sendo proposto tem crescido em termos relativos ao faturamento e ao numero de funcionários em seus três anos de operação. Entretanto, no período de 2011, analisando-se a demanda, constata-se que há filas de projetos em “stand by”, ou seja, a empresa não possui capacidade suficiente para atender a demanda atual. Assim, vê-se um descompasso existente entre o crescimento do mercado e o da empresa, o que vem induzindo os seguintes problemas: superalocação de consultores, atrasos na entrega de projetos, redução nas margens de ganho e grande volume de estagiários.

Em decorrência de um mercado favorável e de perspectivas otimistas futuras, além da percepção da necessidade de reorganização interna para um crescimento sólido e redução dos

riscos da operação, como os apresentados acima. Projetos resultantes do plano de orientação estratégica estão em desenvolvimento e possuem a finalidade de guiar um crescimento estruturado. Entretanto, o desdobramento deste plano em atividades aparece de forma desencadeada, dispersa e sem foco em resultado financeiro, indicando a falta de um planejamento estratégico bem formulado.

Outra questão preocupante em relação à eficácia da estratégia é a falta de comunicação interna à empresa. Uma vez que os objetivos estratégicos e metas de alcance da empresa não são difundidos a todos, a falta de foco da organização pode influenciar negativamente o resultado dos projetos resultantes do desdobramento da estratégia, portanto é possível que haja o comprometimento dos resultados futuros.

A motivação para este trabalho, portanto, são:

- 1- Falta de alinhamento dos funcionários com os objetivos de longo prazo da organização devido a uma comunicação debilitada;
- 2- Formulação de uma estratégia genérica não condizente com a necessidade da empresa;

O diagrama representado pela Figura 1 ilustra o problema com o qual este trabalho tem o objetivo de lidar e a também as soluções propostas (em azul nos balões).

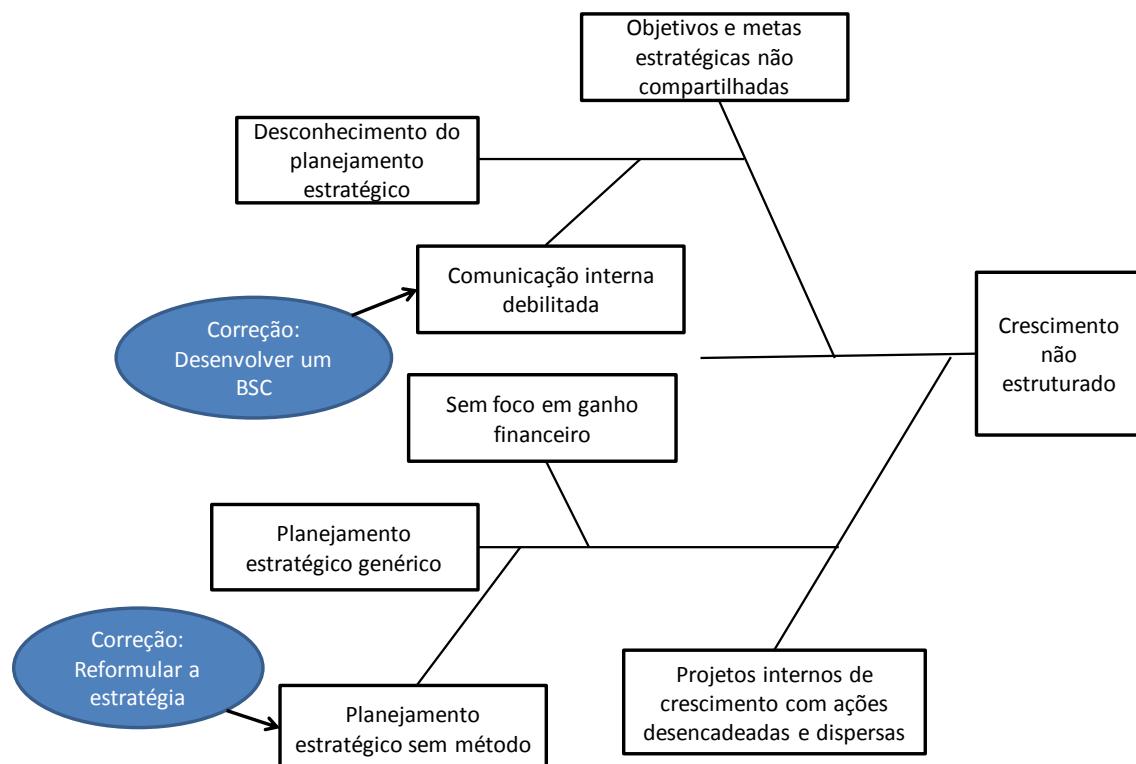


Figura 1: Diagrama de Ishikawa - Resumo do problema

### 1.3 Objetivo do trabalho

Como proposta de solução às causas principais do crescimento desestruturado da empresa, este trabalho tem o objetivo de desenvolver um sistema de planejamento estratégico, visando:

- 1- Criar uma estratégia condizente com a necessidade da empresa, ou seja, que guie o seu crescimento de forma estruturada;
- 2- Criar uma ferramenta que converta a estratégia em um processo de aprendizado organizacional, fazendo com que as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas sejam explicitadas, evitando a criação de atividades dispersas que não condizem com os objetivos reais;
- 3- Traduzir a estratégia em termos operacionais, vinculando os processos aos objetivos estratégicos da empresa, de forma que haja comunicação eficaz e garanta vantagem competitiva frente a seus concorrentes;
- 4- Desenvolver um sistema de medição que realimentará o sistema de planejamento;

### 1.4 Relevância do Tema

Com o intuito de manter o sigilo, a empresa para a qual esse trabalho está sendo proposto será denominada COL. A COL possui amplo “know how” em logística há mais de dez anos, e presta serviços de consultoria nessa área a empresas privadas e governamentais. Portanto, o desenvolvimento e a implementação de sistemas de indicadores operacionais gerenciais faz parte de seu espectro de conhecimento. No entanto, o COL não possui controle de indicador algum, seja ele operacional ou estratégico. Portanto, a ideia de se propor um sistema de indicadores para suprir essa falta foi bem vinda por um dos gerentes e pelo diretor da área de projetos.

À época da proposição desse projeto em questão, o corpo gerencial sênior havia contratado uma consultoria externa para ajudá-los na elaboração do conjunto de valores, missão e visão para o COL. Logo, não havia um consenso entre os sócios a respeito da visão de futuro e da missão da empresa, consequentemente, os funcionários não estavam alinhados com a visão de longo prazo da organização, visão essa que continua guardada entre os poucos diretores e gerentes. Então, a partir da elaboração das diretrizes da empresa, o plano diretor foi quebrado em planos de ação que resultaram em atividades destinadas aos gerentes, no entanto, os projetos apresentam-se de forma genérica e sem encadeamento lógico.

A partir do exposto, viu-se então que havia a necessidade de algo mais abrangente do que um sistema de indicadores, na verdade, existe a carência de se elaborar um planejamento

estratégico contínuo e que alinhe os colaboradores da organização no intuito de alinhar os funcionários com estratégia de longo prazo da empresa. Neste sentido, o sistema de indicadores entraria como um realimentador do sistema para a criação de um planejamento estratégico contínuo e que estimule o aprendizado organizacional.

Devido à inexistência de uma estratégia previamente desenvolvida, percebeu-se que o BSC não teria utilidade, uma vez que essa é uma ferramenta de implementação e não de desenvolvimento de estratégias. Portanto, existe a necessidade da criação de uma estratégia previamente à criação do BSC.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho foi dividido em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução ao trabalho, que é composto pelos seguintes pontos: explicitação do problema ao qual o projeto propõe-se a solucionar, objetivo do projeto, a importância que o projeto tem no mercado no qual a empresa atua e importância que este trabalho tem no contexto da empresa.

No capítulo seguinte, fez-se a revisão bibliográfica aplicável ao tema do trabalho e ao contexto da empresa. A revisão abordou os seguintes principais temas: Estratégia; *Balanced Scorecard* e Planejamento Estratégico.

O capítulo três é referente à empresa na qual o trabalho foi desenvolvido. Esse capítulo aborda o histórico da empresa; a estrutura organizacional juntamente com os departamentos; descrição das atividades do estágio; e apresentação da Visão, Missão e Valores da empresa.

## 2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo aborda a teoria e os conceitos que serão utilizados para analisar a questão proposta e determinar uma solução. Os seguintes temas serão abordados neste capítulo: Estratégia; Planejamento; Planejamento Estratégico e BSC.

### 2.1 Estratégia

No âmbito deste trabalho, o conceito de estratégia será explorado uma vez que o planejamento estratégico é um integrante do escopo do projeto, no entanto, devido ao fato de haver múltiplas visões a respeito do tema, parece não haver um conceito único. Então a revisão bibliográfica terá o papel de esclarecer alguns dos conceitos existentes sob as várias perspectivas e então o autor decidirá por escolher aqueles conceitos que mais se aproximam do objetivo do projeto.

#### 2.1.1 Perspectiva histórica militar

A origem da palavra “estratégia” teve início em campanhas militares, surgiu da necessidade de as pessoas derrotarem os seus inimigos. Este termo vem do grego e significa *a arte de liderar tropas no campo de batalha* ou ainda, *a arte de projetar e planejar um movimento militar* (CRABB, apud NAKAGAWA, 2011 p.2).

Os primeiros relatos da utilização do termo e da discussão a respeito da estratégia vêm da China durante o período de 400-200 a.C. . Nos treze capítulos de seu tratado, “A Arte da Guerra”, Sun Tzu analisa de maneira abrangente as estratégias militares. Cada capítulo aborda um aspecto da estratégia da guerra, de modo a compor um panorama de todos os eventos e estratégias abordados em um combate racional (HORWATH, 2006).

A “Arte da Guerra” trata de princípios de caráter geral, que auxiliariam um soberano a triunfar na guerra. Existem cinco fatores que governam a arte da guerra, segundo Sun Tzu (CARVALHO e LAURINDO, 2010 p. 4):

- A Lei Moral: o grau de dedicação e confiança do povo em relação ao seu governante;
- O Céu: as condições climáticas;
- A Terra: as condições de terreno, de distância;
- O Chefe: “representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e retidão”;

- O Método e a Disciplina: a correta disposição do exército, os suprimentos e o controle dos gastos;

A o conceito de estratégia obteve modificações bastante ao longo dos séculos. Segundo Von Clausewitz, teórico do século XIX, descreveu-a como sendo a “preocupação com o traçado de um plano de guerra e a formação de campanhas individuais e, dentro destas, decisão sobre os envolvimentos individuais”. Já na segunda metade do século XX as ideias de estratégia militar foram transportadas para o mundo dos negócios (CLAUSEWITZ, 1909; CARVALHO e LAURINDO, 2010).

Michael Porter (1991), em seu livro “Estratégia Competitiva”, define a estratégia como sendo “uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir”. Segundo Bruce Henderson (1989 p.142), fundador do Boston Consulting Group (BCG), em artigo publicado na Harvard Business Review, “A Origem da Estratégia”, tem o conceito de que a “Estratégia é uma busca da administração da competição natural, assim comprimindo o tempo”. Neste artigo, Henderson defende o fato de que a estratégia é um elemento que comprime o tempo na medida em que impulsiona o processo da evolução para haver a adaptação da empresa ao mercado.

Segundo Kaplan e Norton (1997 p.155), a estratégia é composta por um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Agora, um conceito mais recente sobre estratégia desenvolvido por Richard Luecke (2010 p.12), seguindo a linha de pensamento de Henderson e Porter, é definido como “um plano para dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação” ou “Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e focalizar em como fazer para chegar lá”.

## 2.2 Planejamento

Devido ao fato de o “Planejamento” ser um conceito genérico e de ampla definição, antes de conceituá-lo segundo alguns autores, vale a pena definir o que não é “planejamento” (OLIVEIRA, 2002; NAKAGAWA, 2011).

- **Previsão:** Esforço para se verificar os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- **Projeção:** Situação em que o futuro tende a ser majoritariamente igual ao passado, em sua estrutura básica;

- **Predição:** Situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas não há controle algum por parte da empresa sobre o seu desenvolvimento e seu processo;
- **Resolução de problemas:** aspectos imediatos que procuram somente pela correção de descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas potencialmente que são relevantes;
- **Plano:** documento formal que pode se constituir na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no planejamento (limite da formalização do planejamento);
- **Estratégia:** é arte de projetar e planejar um movimento militar (Crabb apud Nakagawa, 2011 p.2).

Planejamento, segundo Mintzberg (1994 p.31), “é um processo formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de tomada de decisões”. As decisões tomadas durante o planejamento envolve o questionamento contínuo e cíclico dos “**6Ws e 2Hs**”: *what, how, when, how much, who, why, whom e where* (o que fazer, como fazer, quando fazer, quanto fazer, quem fazer, porque fazer, por quem fazer e onde fazer). Drucker (1962 p. 131) em sua obra “Prática de administração de empresas” reitera que o planejamento é relativo às implicações futuras de decisões presentes.

Segundo Oliveira (2002 p.45), o planejamento pode ser dividido basicamente em três níveis: estratégico, tático e operacional. Como pode se ver através da Figura 2, para haver o término do ciclo, a realização de todos os níveis do planejamento é essencial, e sua reorientação pela análise dos resultados é de igual importância.

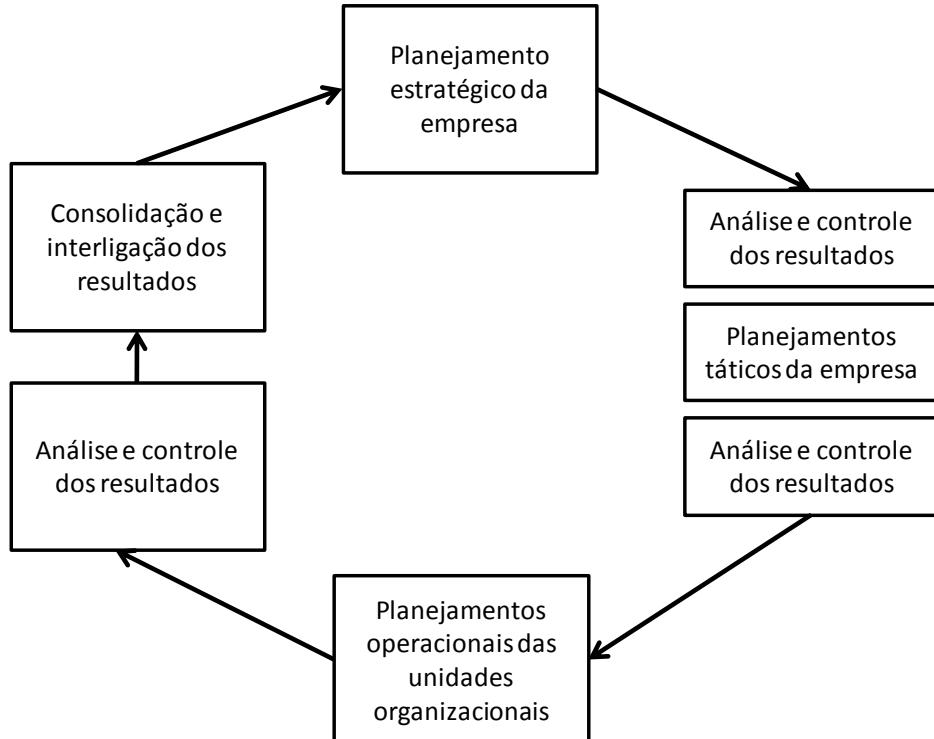


Figura 2: Ciclo do planejamento (Fonte: Oliveira, 2002 p.47)

- **Planejamento estratégico:** Consistem na definição de objetivos, estratégias e ações que beneficiam a empresa no sentido de aumentar a competitividade. Para tanto, são feitas análises sistemáticas dos pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as ameaças e oportunidades do ambiente em que se compete (GUIMARÃES, 2009).
- **Planejamento tático:** Consiste em decompor objetivos, estratégias e políticas resultantes do planejamento estratégico.
- **Planejamento operacional:** Formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação. Os planejamentos operacionais devem contes o detalhamento dos: **recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; procedimentos básicos a serem adotados; produtos ou resultados finais esperados; prazos estabelecidos; e responsáveis por sua execução e implantação** (OLIVEIRA, 2002 p. 49).

A Figura 3 ilustra o processo do planejamento formal, estabelecendo os vínculos entre as suas etapas:

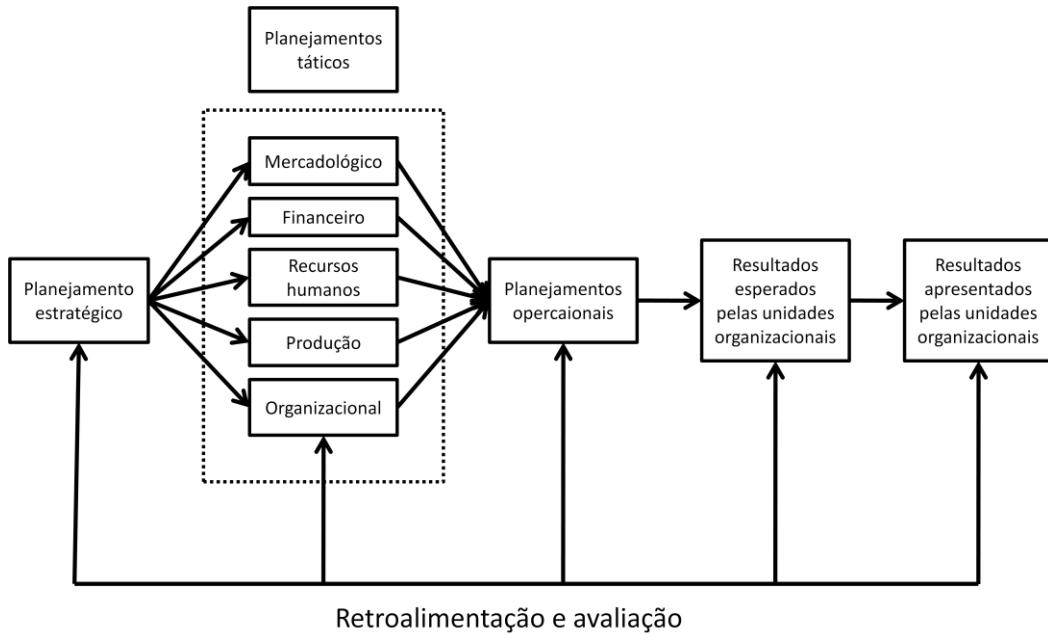


Figura 3: O processo do planejamento formal (Fonte: Oliveira, 2002 p.48)

### 2.2.1 Escolas do planejamento estratégico formal

Mintzberg et al. (1998), em seu livro “Safari da Estratégia”, expõe os dez pontos de vista diferentes a respeito da formulação de estratégias e nomeio-as segundo escolas. As escolas do design, do planejamento e do posicionamento são de natureza prescritiva, dão foco ao modo como as estratégias deveriam ser formuladas, ao invés de como elas se formam. As seguintes seis escolas (empreendedorismo, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) procuram descrever como as estratégias são formadas, ao invés de como deveriam ser. Para completar, o terceiro grupo é formado pela escola da configuração, possui influência tanto das escolas prescritivas quanto descritivas.

Com o intuito de desenvolver uma estratégia embasada metodologicamente, Nakagawa (2011) defende a utilização de autores provenientes das escolas de natureza prescritiva (design, planejamento e posicionamento) como fundadores da base do *Planejamento Estratégico Formal*. Segundo o autor, o Planejamento Estratégico Formal enxerga a estratégia como o resultado da formulação de objetivos e planos de ação para se conquistar um posicionamento em um mercado específico após criteriosa análise.

### **2.2.1.1 A escola do design**

Esta escola é considerada a mais influente na arte de formar estratégias corporativas. O conceito principal que embasa o seu pensamento é a utilização das habilidades internas à empresa com o intuito de aproveitar as oportunidades no ambiente. A ferramenta *SWOT*, cuja autoria é muitas vezes remetida a essa escola, é um conceito amplamente difundido e constitui a base de grande parte dos planejamentos estratégicos formais (MINTZBERG et. al, 1994).

### **2.2.1.2 A escola do planejamento**

Mintzberg et. al(1994 p.38) resume as premissas da escola do planejamento em três tópicos:

“1- A estratégia resulta de um processo formal de planejamento controlado e consciente, decomposto em técnicas distintas, cada uma delineada por *checklists* e suportado por técnicas;

2-A responsabilidade sobre o processo geral de planejamento está com o diretor executivo, mas a responsabilidade sobre a implementação é dos funcionários e gerentes;

3-Estratégias aparecem desse processo totalmente desenhada e prontas para se tornarem explícitas e implementadas através da atenção sobre os objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.”

### **2.2.1.3 A escola do posicionamento**

A escola do posicionamento é dividida em três fases, sendo que aquela de maior destaque e que realmente marcou a escola foi com a entrada de Michael Porter, na terceira e última fase da escola.

Mintzberg et al. (1994) afirma que as seguintes premissas embasam o corpo de conhecimento dessa escola de estratégia:

- 1- A formulação da estratégia se dá como um processo analítico, ou seja, a partir de números situacionais onde são estabelecidas opções e a escolha é realizada, ou seja, há limitações na estratégia.
- 2- O conceito da estratégia é uma posição genérica, comum e identificável no mercado;

- 3- Empresas devem buscar posicionar-se no mercado de forma a evitar a entrada de competição direta.

### 2.2.2 A análise SWOT

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”, essa citação de Sun Tzu data do século III a.C., e contém todo o princípio que embasa a análise SWOT, entretanto Publio (2008) afirma que esta teve origem somente com dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Esse conceito é bastante utilizado pelos estrategistas no intuito de facilitar a tarefa da empresa ao analisar as oportunidades das quais seja possível tirar proveito e também possibilitar uma reação proativa contra possíveis ameaças.

O termo SWOT é um acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto direto entre as variáveis externas e também internas, facilitando assim a geração de alternativas de escolhas estratégica, bem como de possíveis linhas de ação. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra a interação do ambiente externo e interno da organização e os seus resultados para a organização.



Figura 4: A Matriz SWOT (adaptado de Hinel e Lawrence, 1994)

Uma metodologia para a análise dos fatores externos e os seus resultados para a indústria na qual a empresa atua já foi exposta previamente, no entanto não se abordou um

método voltado para a avaliação dos fatores internos, nesse sentido Luecke (2008, p.48) propõe nove passos:

- 1- Escolher uma pessoa para servir de facilitadora. Este indivíduo deve ser obrigatoriamente alguém de respeito e confiança, sem compromisso com nenhum campo em particular da empresa.
- 2- Criar uma equipe SWOT de indivíduos reconhecidos de diferentes setores da empresa. Os membros escolhidos devem ser confiáveis e além disso respeitados por seus colegas.
- 3- Fazer um *brainstorming* dos pontos fortes da empresa ou da unidade. Solicite algumas ideias de todos. Considere as competências essenciais, situação financeira, cultura organizacional e gerencial. Capacidade de inovação, liderança, velocidade, produtividade, qualidade, eficiência e processos de tecnologia aplicada.
- 4- Registrar todas as sugestões em um *flip chart*. A essa altura, a meta é obter o maior número de ideias no *flip chart*.
- 5- Consolidar ideias. Colocar todas as páginas do *flip chart* em uma parede. Consolide as ideias colocando-as sob o mesmo tópico.
- 6- Esclarecer as ideias. Percorra a lista e reitere o conceito de cada item antes de discuti-los.
- 7- Identificar os três maiores pontos fortes. Identificar os três itens principais, permita que os participantes opinem sobre a questão.
- 8- Resumir os pontos fortes da empresa. Após a escolha dos pontos, resuma-os em uma folha única do *flip chart*.
- 9- Repetir os passos 2 a 6 para os pontos fracos da empresa ou unidade.

### 2.2.3 Competências essenciais

Segundo Luecke (2008), o termo “competência essencial” é a habilidade que somente uma empresa no mercado tem e que produz um desempenho superior, que seja valorizado pelo cliente. Esse conceito envolve bem mais do que a simples função da empresa, na realidade, ela é o “vínculo entre o conhecimento e a estratégia, como a habilidade de uma organização em implementar ou agir com outras organizações” (JOÃO, 2005 p.140).

Collins e Montgomery (1995) definem alguns pontos de verificação para que se possa qualificar uma competência essencial como sendo a base para uma estratégia efetiva:

- 1- Teste da mimetização. A competência essencial deve ser algo difícil de copiar. Esse teste é fundamental, o centro da criação de valor, uma vez que limita a competição. Estratégias de longo prazo não devem ser elaboradas como dependentes de competências de fácil reprodução.
- 3- Teste da durabilidade. Não se recomenda que o recurso perca valor rapidamente, esse teste tem tornado-se de difícil aprovação. Estratégias não devem apoiar-se sobre recursos exauríveis rapidamente.
- 4- Teste da adequabilidade. O valor criado pela competência deve ser apropriado pela companhia que possui ou desenvolveu a competência essencial geradora que é responsável pela geração do valor.
- 5- Teste da substituição. Equivalente à força de Porter “Produto substituto”
- 6- Teste da superioridade competitiva. Os executivos devem comparar a sua vantagem competitiva com a vantagem competitiva dos concorrentes, tal teste deve levantar a questão de qual competência essencial gera um diferencial competitivo que agregue mais valor do ponto de vista do cliente.

#### 2.2.4 Entendendo o ambiente competitivo

Em um mercado competitivo, as forças externas à indústria determinam a intensidade da concorrência do setor. Porter (1991) elaborou um mapa em que as cinco forças competitivas básicas (Figura 5) atuam sobre as empresas de um determinado segmento, dessa forma, o potencial de lucro final da indústria é dependente do resultado das forças que atuam sobre o mesmo. Portanto, a chave para o crescimento e a sobrevivência é usar o conhecimento dessas cinco forças com o intuito de se determinar a posição na qual a empresa seja capaz de melhor defender-se ou influenciá-las favoravelmente (PORTER, 1991).



Figura 5: Análise Estrutural da indústria: as cinco forças competitivas

#### **2.2.4.1 Ameaça de Entrada**

A ameaça de entrada é altamente dependente das barreiras existentes, segundo Porter (1979, p.30) existem seis “sustentáculos” das barreiras: **Economias de escala** (produção, pesquisa, marketing e serviços); **Diferenciação do produto** (lealdade do cliente exige investimentos grandes); **Exigências de capital** (disponibilidade de crédito, investimento em P&D e marketing); **Acesso a canais de distribuição** (custo das gôndolas, acesso a varejistas); **Política governamental** (regulamentações) e **Desvantagem de custo, independente do tamanho** (aprendizado, tecnologia, patentes).

#### **2.2.4.2 Poder dos fornecedores e compradores**

O poder de barganha no relacionamento cliente/fornecedor é importante na determinação da lucratividade de determinada indústria. Segundo CARVALHO e LAURINDO (2010, p.45), a tabela 1 expõe os determinantes do poder de barganha dos envolvidos na negociação:

**Tabela 1: Análise do poder de barganha de clientes e fornecedores (Fonte: CARVALHO e LAURINDO, 2010 p.45)**

| Clientes   | Fornecedores  |
|--|---|
| Os clientes estão concentrados ou adquirem grandes volumes   | Produto dos fornecedores é insumo crítico   |
| As compras significam frações significativas de seus custos  | Grupo de fornecedores é mais concentrado do que a indústria em análise                  |
| Os produtos da indústria são padronizados e/ou não são importantes para a qualidade de produtos dos clientes | A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores                    |
| Os clientes têm total informação   | Os produtos dos fornecedores são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos |
| O grupo de cliente é uma ameaça concreta de integração para trás   | Os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente                       |

#### 2.2.4.3 Produtos substitutos e concorrência direta

Produtos substitutos tendem a limitar os ganhos de uma indústria através da relação custo-benefício, o que geralmente impõem um teto aos preços praticados por determinada indústria. Quando existe esta ameaça de forma iminente, o resultado para a indústria é uma competição acirrada, o que geralmente resulta em guerra de preços. A seguir, Carvalho e Laurindo (2010 p.47) expõem os principais aspectos a serem verificados para que se possa analisar a força competitiva da concorrência direta:

- Concorrentes numerosos ou equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos altos;
- Ausência de diferenciação;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes com estratégias divergentes;
- Barreiras de saída elevadas;

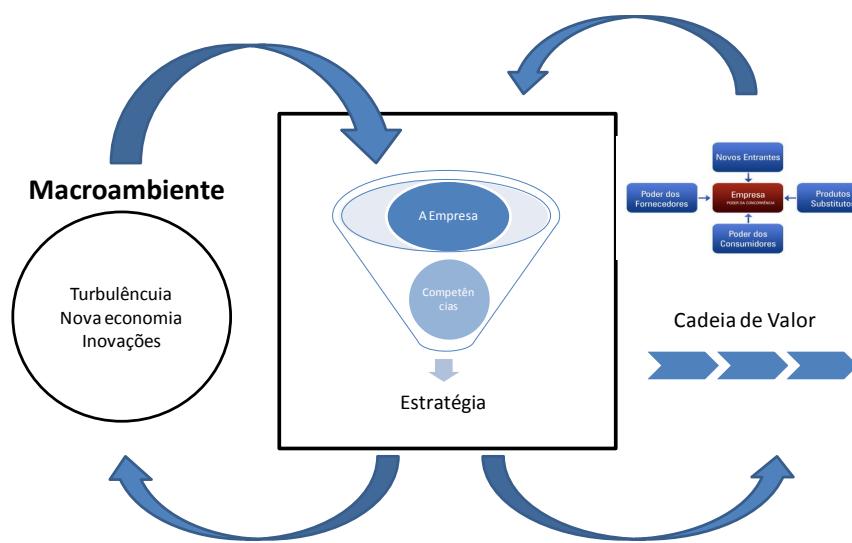


Figura 6: Análise ambiental (Fonte: CARVALHO e LAURINDO, 2010 p.42)

Esta análise do mercado é essencial para a formulação de estratégias competitivas, no entanto, deve-se manter um monitoramento constante sobre as condições do ambiente e dos concorrentes, assim a empresa consegue detectar oportunidades e proteger-se de ameaças utilizando as suas competências internas, quando necessário, a Figura 6 ilustra de maneira bastante didática demonstra o funcionamento do planejamento da estratégia (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

### 2.2.5 Estratégia genérica

As estratégias genéricas foram introduzidas por Porter em sua obra “Estratégia Competitiva”. O conceito proposto tem o intuito de representar as alternativas que as empresas podem escolher ao procurar uma posição estratégica em determinado setor. Esta análise da estratégia genérica tem o intuito de complementar a análise das cinco forças de Porter, que serviu para determinar o desempenho de um determinado setor, esta abordagem, no entanto, tem o escopo em uma única empresa (CARVALHO e LAURINDO, 2010; PORTER, 1979).

Segundo Porter (1986), há dois tipos de vantagens competitivas que se encaixam nessas estratégias genéricas: liderança em custo e diferenciação. Desta forma, há quatro estratégias genéricas possíveis que a empresa pode adotar optando por aplicar as vantagens competitivas com ou sem foco, que consiste em uma particularização/ou abrangência do mercado em que se quer competir (CARVALHO e LAURINDO, 2010). A Figura 7 ilustra todas as combinações possíveis para a geração das estratégias, segundo Porter (1988).

|                  |                               | Vantagem estratégica             |                        |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|                  |                               | Unicidade observada pelo cliente | Posição de baixo custo |
| Alvo estratégico | No âmbito de toda a indústria | Diferenciação                    | Liderança em custo     |
|                  | Apenas um segmento            | Foco                             |                        |

Figura 7: Estratégias competitivas genéricas (Fonte: Adaptado de Porter, 1988)

1- **Liderança em custo.** Ao utilizar essa estratégia, as empresas objetivam realizar as vendas a um nível de valor esperado e que consiga garantir lucratividade. Em geral, a eficiência operacional é uma das táticas utilizadas (LUECKE, 2008).

No entanto, Porter (1979) alega que a eficiência operacional em si não constitui uma estratégia de fato, na verdade, ela é necessária, mas não suficiente. A empresa deve conseguir a liderança de custo através da economia de escala, tempo de mercado (experiência adquirida).

Carvalho e Laurindo (2010) apresentam na Tabela 2 os recursos e requisitos organizacionais que a empresa que compete por custos deve buscar. Luecke (2008) ressalta a

dificuldade com que as empresas de serviço têm ao traçar a sua estratégia com base na liderança em custos.

**Tabela 2: Liderança em custo - recursos, habilidades e requisitos (Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010 p. 67)**

| Estratégia | Recursos e Habilidades                      | Requisitos organizacionais                 |
|------------|---|--|
| Custo      | Investimento de capital e acesso ao capital | Controles rígidos e frequentes             |
|            | Boa engenharia de processo                  | Incentivos baseados em metas quantitativas |
|            | Projeto para manufatura                     |  |
|            | Baixo custo de distribuição                 |  |

**Diferenciação.** Diferentemente da estratégia de liderança em custos, que procura aumentar a lucratividade através da redução de custos, o estratégia de diferenciação tem o foco no aumento de preços. Neste caso, a empresa procura focar nos atributos altamente valorizados pelos clientes para que assim, eles estejam dispostos a pagar o *Premium price*. A Tabela 3 mostra as necessidades que a empresa precisa desenvolver para ser bem sucedida ao aplicar uma estratégia de diferenciação (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

Apesar de a capacidade de oferecer preços baixos também poder ser considerado como uma diferenciação, há clientes que procuram a diferenciação em termos qualitativos: projeto, imagem da marca, tecnologia, rede de distribuição e outros. (LUECKE, 2008).

**Tabela 3: Diferenciação - recursos, habilidades e requisitos (Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010 p.68)**

| Estratégia    | Recursos e Habilidades                       | Requisitos Organizacionais  |
|---------------|--|---|
| Diferenciação | Habilidade de marketing                      | Coordenação entre funções   |
|               | Boa engenharia de produto                    | Incentivos subjetivos   |
|               | Reputação de líder em qualidade e tecnologia | Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados |
|               | Tradição na indústria                        |   |
|               | Cooperação dos canais                        |   |
|               | Tino criativo                                |   |
|               | Capacidade de pesquisa                       |   |

## 2.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC), de acordo com Kaplan e Norton (1997), foi criado a partir do choque entre os modelos de contabilidade tradicional, incapazes de refletir as atividades criadoras de valor, e a capacidade de construção competitiva de longo alcance.

O scorecard foi proposto inicialmente por Kaplan e Norton como um conjunto de indicadores advindos da estratégia e da visão da empresa cujo objetivo seria avaliar o desempenho dos ativos intangíveis frente à criação de valor, no entanto, percebeu-se que essa era uma ferramenta que lidava com problemas de maior grandeza: a implementação da estratégia. Assim, criou-se o conceito da **organização orientada para a estratégia** (Kaplan e Norton 1997, 2001).

### 2.3.1 As quatro perspectivas do BSC

O modelo de gestão tradicional, baseado absolutamente na contabilidade financeira, ainda é amplamente utilizado nas organizações que competem na era da informação. Entretanto, Kaplan e Norton (2001) julgam a confiança exclusiva em tais indicadores como sendo leviana. Essas medidas levam as empresas a tomar decisões errôneas uma vez que são defasadas e concentram-se apenas nas consequências passadas, ou seja, não são informações relevantes nas tomadas de decisões para conduzir as empresas à criação de uma vantagem competitiva e, consequentemente, em um desempenho superior.

Assim, “o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*” (Kaplan e Norton, 1997). O *scorecard* cria uma estrutura para comunicação da missão e da estratégia utilizando-se de um conjunto de indicadores para a difusão dos principais vetores de sucesso atual e futuro (Kapla e Norton, 2001).

Utilizando se de métricas financeiras como o resultado final para a mensuração do sucesso organizacional, o BSC incorpora três métricas adicionais de diferentes perspectivas, que são: do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A Figura 8 explicita a tradução da estratégia e da visão nas quatro perspectivas utilizadas pelo BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o sistema de medição proposto no BSC, abordado pelas quatro perspectivas, deve explicitar as relações (hipóteses) existentes entre os objetivos (medidas). Além disso, os indicadores devem ser formados por um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo, quanto os mecanismos

para se alcançar esses objetivos, conhecidos como **vetores de desempenho** (Kaplan e Norton, 1997, 2001, Kaplan, 2010).



Figura 8: Traduzindo a visão e a estratégia - quatro perspectivas (Fonte: Sebrae)

### 2.3.1.1 A perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras de desempenho indicam o quanto bem a estratégia da empresa, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria do resultado financeiro.

Os objetivos financeiros, porém, diferem-se segundo a fase de vida na qual a empresa se encontra. Há inúmeras fases de vida das empresas, conforme mostrado na Figura 9. No entanto, Kaplan e Norton (1997) simplificam e citam apenas três: Crescimento, Sustentação e Colheita.

- **Crescimento:** Empresas nesse estágio estão iniciando o seu ciclo de vida. Ainda possuem investimentos em ativos com o intuito de aproveitar o potencial de seus produtos e serviços. Recomenda-se, para empresas nesse estágio, a medição de indicadores relativos ao aumento de mercado para determinados mercados, grupo de clientes e regiões; e também relacionados ao percentual de crescimento da receita.



Figura 9: Modelo do ciclo de vida das organizações (Fonte: Adizes, 1998)

- **Sustentação:** Essas empresas já realizaram todos os investimentos iniciais e agora procuram manter a participação no mercado, portanto os investimentos são realizados no sentido de ampliar capacidades e aliviar estrangulamentos. Nessa fase, tais empresas procuram indicadores financeiros que estejam mais relacionados à lucratividade (receitas contábeis, margem bruta e receita operacional).
- **Colheita:** Nessa fase, as empresas desejam colher o resultado dos períodos de investimento anteriores. São empresas que não mais justificam grandes quantias investimentos com o intuito de obter grandes retornos. Os indicadores financeiros recomendados estão ligados à maximização do fluxo de caixa e à diminuição da necessidade do capital de giro.

### 2.3.1.2 A perspectiva dos clientes

A forma como a empresa vem performando perante a perspectiva de seus clientes tornou-se prioridade para os executivos. Essa perspectiva permite que as organizações alinhem as suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, o que permite a identificação das **propostas de valor** segundo a segmentação do mercado (Kaplan e Norton, 1997).

#### 1. A proposta de valor

A proposta de valor são as propriedades fornecidas aos clientes responsáveis por gerar fidelidade e satisfação dos mesmos. Segundo Magalhães apud Oliveira (2009), o valor para os clientes é determinado a partir de quatro perspectivas: tempo, qualidade, desempenho e custo. Segundo Kaplan e Norton (1997), porém, existe um conjunto de atributos que definem o valor para o cliente. Vide Figura 10.

- Atributos dos produtos/serviços;
- Relacionamento com os clientes;
- Imagem e reputação;

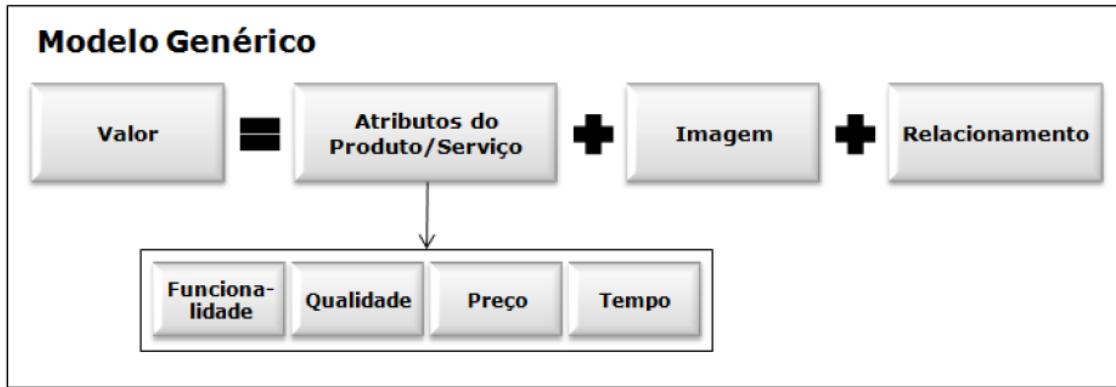


Figura 10: Valor de proposta ao cliente (Fonte: Kaplan e Norton, 1997)

## 2. Medidas essenciais dos clientes

As seguintes medidas são comuns a todos os tipos de empresas e podem ser agrupadas em uma cadeia de “causa e efeito” (Figura 11):

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes;



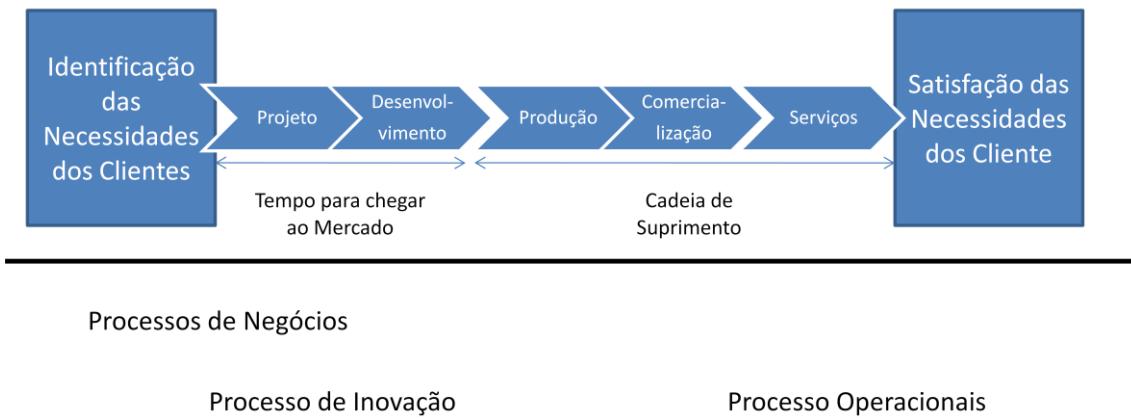
|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Participação de Mercado</b>    | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).                            |
| <b>Captação de Clientes</b>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

Figura 11: A perspectiva do cliente - Medidas Essenciais (Fonte: Kaplan e Norton, 1997)

### 2.3.1.3 A perspectiva dos processos internos da empresa

A perspectiva dos processos internos propõe-se a identificar os processos críticos nos quais a empresa deve focar para atrair e reter clientes de determinados segmentos-alvo. Recomenda-se que uma cadeia de valor completa dos processos internos seja definida, sendo que o foco esteja no processo de inovação: “identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para tais necessidades” (Kaplan e Norton, 1997).

Justamente nesta perspectiva o BSC mostra-se superior em relação à abordagem tradicional. Enquanto o BSC propõe uma abordagem inovadora na procura de processos inteiramente novos, agregadores de valor e de vantagem competitiva de longo prazo, o modelo tradicional procura a melhoria dos antigos processos, geradores de vantagem competitiva de curto prazo. A Figura 12 ilustra a incorporação da inovação nos processos internos trazidos pelo BSC (Kaplan e Norton, 1997, 2001, Kaplan, 2010).



**Figura 12: A perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos (Fonte: Kaplan e Norton, 2001)**

### O processo de inovação

Nos primeiros estágios do *scorecard*, essa perspectiva não era inclusa nos processos internos, entretanto com o amadurecimento da teoria, viu-se a necessidade de sua inclusão na perspectiva de processos internos. Segundo Kaplan e Norton (1997), muitas empresas consideram as oportunidades de inovação mais importantes do que o aperfeiçoamento dos processos existentes.

O processo de inovação, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 103) é constituído por duas fases principais (Figura 12: A perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos):

- Identificar o mercado – pesquisas para dimensionar o tamanho do mercado, preferências e estimativa de preço para os produtos novos.
- Idealização de ofertas de produtos – pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços novos; pesquisas para explorar as tecnologias existentes; iniciativas no sentido de lançar novos produtos.

#### **2.3.1.4 A perspectiva do aprendizado organizacional**

Essa perspectiva desenvolve os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), a consecução dos

objetivos ambiciosos das outras três perspectivas é realizada apenas através dos investimentos realizados nesta etapa, os objetivos desta perspectiva são os vetores dos resultados pré-estabelecidos pelas perspectivas anteriores.

O BSC enfatiza a importância de se investir nos ativos intangíveis, na verdade a estratégia, segundo o referencial do BSC, é o resultado da conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 80), através do *scorecard* é fornecido um novo referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor.

“Estudos recentes estimaram que o valor contábil de uma empresa, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondiam por apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas” (LEV apud KAPLAN e NORTON, 2001 p. 12). Ou seja, a capacidade dos ativos intangíveis de inovar, melhorar e aprender está diretamente amarrada ao valor da empresa. Os ativos intangíveis na perspectiva do aprendizado e crescimento podem ser classificados em três categorias, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132):

- **Capacidade dos funcionários:** Esta categoria classifica a capacidade que o funcionário tem de pensar a função da organização em nível sistêmico, saber correlacionar atividades que criarião valor ao cliente e expô-las habilmente. Esta categoria geralmente é relacionada aos profissionais de linha de frente, aqueles que se encontra em contato direto com o cliente e os processos internos.

Com o intuito de desenvolver essa categoria, exige-se um grande esforço por parte da empresa em treinar e reciclar funcionários, para que os seus esforços sejam alinhados com os objetivos organizacionais (Kaplan e Norton, 1997).

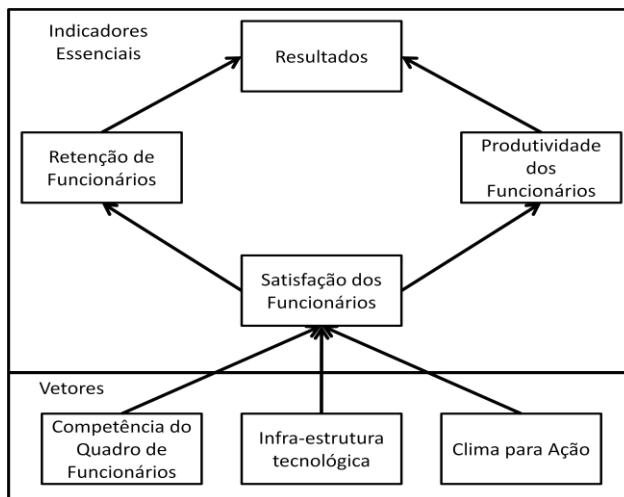
- **Capacidade dos sistemas de informação:** O sistema de informação deve ser hábil no sentido de fornecer aos funcionários de linha de frente informações precisas para que possam julgar a quantidade de esforço despendida para conhecer e satisfazer às necessidades atuais e emergentes de determinado cliente.

Os funcionários do *Back Office* necessitam de respostas rápidas sobre o produto ou serviço entregue, para que programas de melhorias e aprendizado contínuo possam ser sustentados.

- **Motivação, empowerment e alinhamento:** Esse vetor possui o foco no clima organizacional e é voltado para motivação e iniciativa dos funcionários. Kaplan e Norton (1997, p.142) partem do princípio de que mesmo funcionários habilitados e com ótima disponibilidade de informação não contribuirão para o sucesso

organizacional se não estiverem motivados ou não possuírem liberdade para agir ou decidir.

- Os ativos intangíveis expostos à cima são as variáveis críticas a partir das quais os **vetores situacionais** (Tabela 4) são retirados e estão diretamente relacionados a um grupo de medidas essenciais da perspectiva dos funcionários: Satisfação, Retenção e Produtividade dos funcionários. A relação é estabelecida na Figura 13.



**Figura 13: A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento (Fonte: Kaplan e Norton, 1997 p.135)**

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.135), as medidas essenciais da perspectiva dos funcionários estão diretamente relacionadas ao aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Especialmente nas empresas do setor de serviços, a moral dos funcionários é importante, uma vez que são os aqueles que menos ganham que estão em contato direto com os clientes.

**Tabela 4: Vetores Situacionais (Fonte: Kaplan e Norton, 1997 p. 138)**

| Competências dos Funcionários | Infraestrutura tecnológica   | Clima para a Ação            |
|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Habilidades estratégicas      | Tecnologias estratégicas     | Ciclo de decisões críticas   |
| Níveis de treinamento         | Bancos de dados estratégicos | Foco estratégico             |
| Alavancagem das habilidades   | Captura de experiência       | Empowerment dos funcionários |
|                               | Software proprietário        | Alinhamento pessoal          |
|                               | Patentes, direitos autorais  | Moral                        |
|                               |                              | Espírito de equipe           |

## 2.4 Relacionando o BSC e a Estratégia

Para muitas empresas, a capacidade de implementar a estratégia é mais importante do que a estratégia em si. Isto ocorre, pois o processo de implementação e formulação da estratégia são processos tão lentos e isolados do cotidiano, que chegam a se perder com o tempo. Muitas são as empresas que possuem estratégias formuladas, entretanto poucas são implementadas com sucesso (cerca de 10%), por esse motivo, a capacidade de implementação é altamente valorizada (KAPLAN e NORTON, 2001; CARVALHO e LAURINDO, 2010).

O sucesso da implementação da estratégia através do BSC decorre da sua capacidade em transmitir os objetivos e metas a todos os elementos à organização, essa comunicação é resultado de um sistema de medição elaborado a partir das quatro perspectivas abordadas pelo *scorecard*. Essa comunicação, “concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas” (KAPLAN e NORTON, 1997 p.154).

É possível avaliar quão bem o Balanced Scorecard comunica a estratégia da empresa quando existe transparência e criticidade. A estratégia deve estar tão bem explicitada no *scorecard*, que observadores externos, ao olhar o quadro, são capazes de deduzir o que está por traz das metas e objetivos ao mesmo tempo em que são capazes de saber os caminhos a traçar para combater a estratégia elaborada (KAPLAN e NORTON, 1997).

### 2.4.1.1 Integrando o BSC e a Estratégia

Com o objetivo de elaborar um BSC que traduza a estratégia em medidas, Kaplan e Norton (1997, p. 155) apresentou três princípios para haver a integração:

- 1- **Relações de Causa e Efeito.** O Sistema de mensuração deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados. É essencial a utilização do mapa estratégico A sequencia de hipóteses sobre causa e efeito é construída utilizando-se o mapa estratégico.
- 2- **Resultados e Vetores de Desempenho.** São utilizadas medidas genéricas na geração do BSC, no entanto, os indicadores genéricos são classificados em dois tipos. O primeiro tipo, os **resultados**, refere-se àqueles indicadores de ocorrência (*lagging indicators*). O segundo tipo, os **vetores de desempenho** (*leading indicators*), reflete a singularidade da estratégia de negócio.

“Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (Kaplan e Norton, 1997 p.156).

**3- Relação com os Fatores Financeiros.** O objetivo final do BSC é conseguir transformar a estratégia em resultados financeiros positivos para a empresa, o que gera uma recompensa tangível e estimulante.

#### 2.4.2 Mapas estratégicos

O mapa estratégico é uma maneira gráfica de representar as estratégias das empresas de maneira didática e explicitar de que forma os ativos intangíveis são convertidos em resultados tangíveis. Cada indicador do BSC é parte integrante da relação de causa e efeito e conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências (KAPLAN e NORTON, 2001).

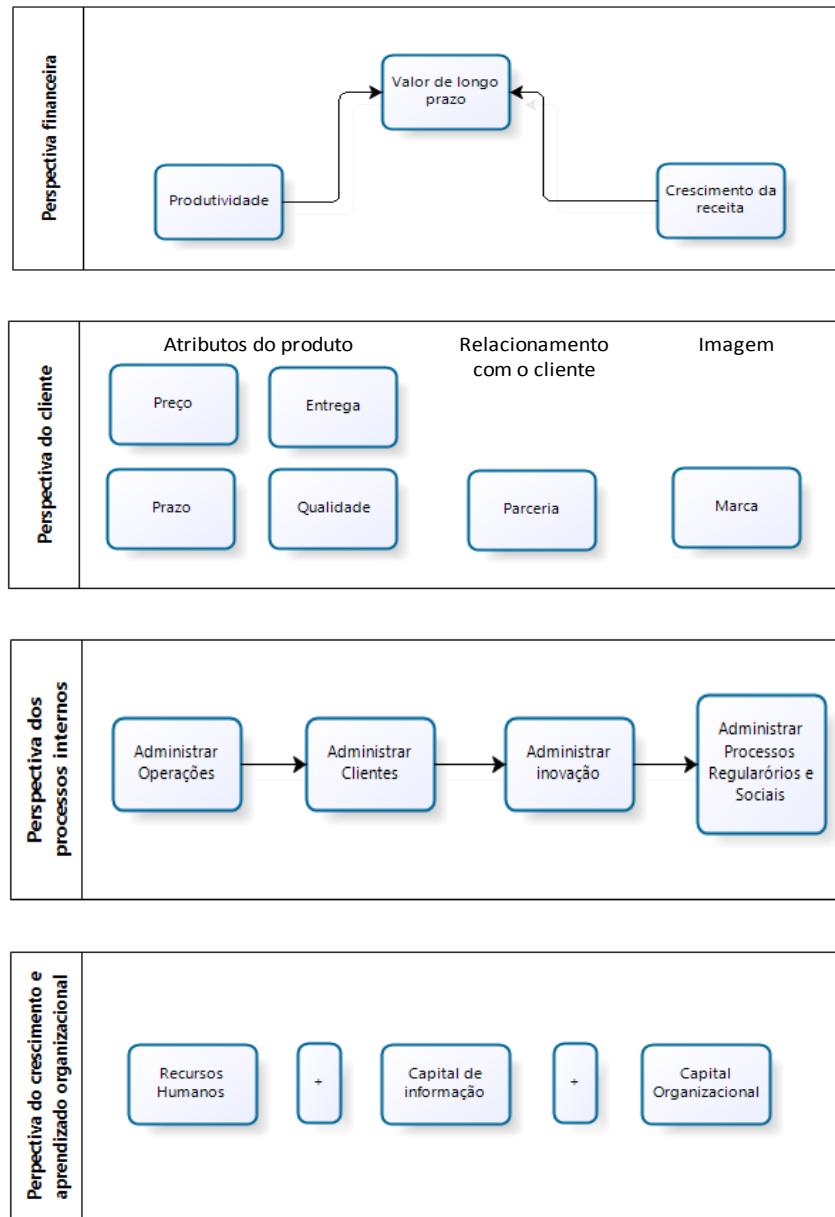
Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é baseado nos seguintes princípios:

- **No equilíbrio das forças contraditórias.** O ponto inicial para se criar uma estratégia é balancear os objetivos financeiros de curto prazo com a criação de valor no longo prazo.
- **Na proposição de valores diferenciados para clientes.** Estratégia requer uma clara articulação de segmento de clientes-alvo e a proposição de valor necessária para agradá-lo
- **Na criação de valor por meio de processos internos.** Processos internos, aprendizado e crescimento de perspectivas guiam a estratégia da empresa. As empresas devem ter o foco nos processos internos críticos que criam uma proposição de valor diferenciado ao cliente e são os mais importantes para aumentar a produtividade, consequentemente, geram maior valor financeiro ao acionista.
- **Nos temas complementares e simultâneos.** Existem quatro tipos de macro classificações de processos internos nos quais as empresas podem ter foco: administração de operações; administração de clientes; inovação e social-regulatória. Cada macro grupo gera um retorno específico e cria uma proposição diferente em determinado prazo. Quando a empresa divide seus esforços englobando os quatro *clusters*, ela se beneficia com a geração de valor constante e crescimento sustentável.
- **No alinhamento estratégico que determina o valor dos ativos intangíveis.** Os ativos intangíveis, segundo Kaplan e Norton, podem ser divididos segundo as

seguintes categorias: Recursos Humanos, Capital de informação e Capital Organizacional. Entretanto, não há como classificar o valor de cada um separadamente da empresa, o valor que elas possuem está relacionado diretamente ao seu alinhamento com a estratégia e à sua capacidade de ajudar na implementação da sua estratégia.

**A Erro! Fonte de referência não encontrada.** demonstra a relação dos ativos intangíveis com a criação de valor. A perspectiva financeira mostra os resultados finais da estratégia. A perspectiva do cliente define a proposição de valor para o mercado alvo. A perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que se espera resultar nos maiores impactos na estratégia. A perspectiva do crescimento e aprendizado organizacional identifica os ativos intangíveis mais valorizados para a realização da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) alertam sobre a importância de se ter os ativos intangíveis definidos segundo a proposição de valor que a empresa oferece ao cliente. “Alinhamento consistente de ações e capacidades com a proposição de valor ao mercado alvo é o núcleo da execução da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2004 p.31).



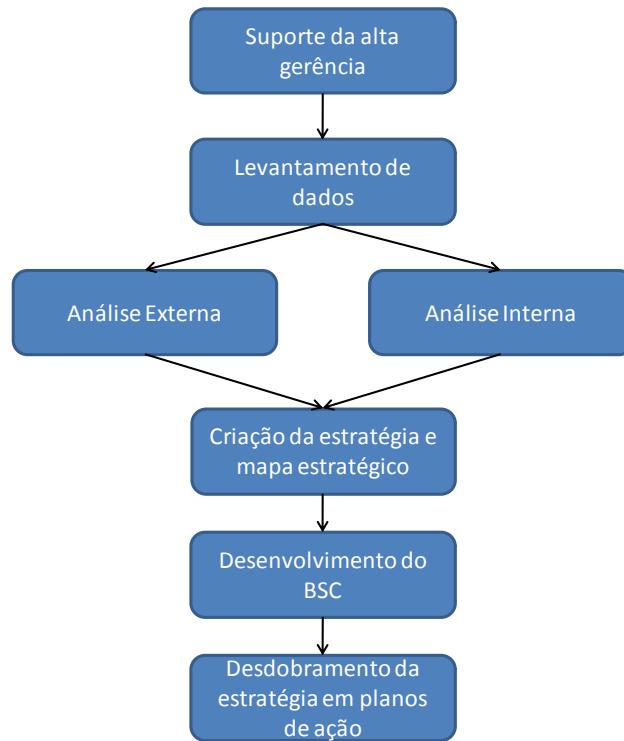
**Figura 14: Estrutura do Mapa Estratégico (Fonte: Kaplan e Norton, 2004 p.31)**

De todos os conceitos discutidos neste capítulo, vamos utilizar como conceitos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho os seguintes: *Balanced Scorecard*, estratégia, planejamento estratégico, mapa estratégico, análise SWOT e as estratégias genéricas de Porter.

O método de aplicação dos conceitos aqui utilizado para a proposição do *Balanced Scorecard* seguirá as seguintes etapas:

- 1- Estabelecimento de apoio.** Consiste na procura de suporte por parte da alta administração e por parte dos cargos seniores para a contribuição nos grupos de discussão.

- 2- **Levantamento e análise de material.** Consiste na busca e análise de informações disponíveis internamente e que sejam relevantes no âmbito do projeto.
- 3- **Formação da base para a estratégia.** Realizar uma análise do mercado onde atua e das competências internas com o intuito de levantar oportunidades existentes.
- 4- **Elaboração da Estratégia.** Definição do posicionamento estratégico e desenvolvimento do mapa estratégico de forma que possibilite a exploração das oportunidades existentes.
- 5- **Criação do *Balanced Scorecard*.** Compreende a definição dos objetivos estratégicos, medidas de desempenhos e suas respectivas metas.
- 6- **Implantação da estratégia.** Desdobramento do BSC em planos de ação e metas individuais.



**Figura 15: Esquematização da metodologia proposta (Fonte: elaborado pelo autor)**

### 3- DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Seguindo a metodologia exposta, este capítulo descreve os resultados obtidos através da realização de entrevistas realizadas com gerentes, consultores e o diretor da empresa durante o período de duração do estágio e do projeto.

#### 3.1 Descrição da empresa

O presente trabalho será desenvolvido em uma empresa de consultoria em *supply chain* que, por motivos de confidencialidade, será chamada de COL e a cidade onde estabeleceu sua sede será a cidade XIS. Esta empresa classificada como sendo de médio porte segundo o SEBRAE, encontra-se na em uma fase posterior à de crescimento, portanto na fase de “sustenção”. Ela presta serviços tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

Destinado a pessoas físicas, o COL possui cursos de pós-graduação voltados para a educação executiva, outra extensão dos serviços voltados a pessoas físicas são os fóruns internacionais promovidos. Situações nas quais executivos renomados de grandes corporações ou acadêmicos são convocados com o intuito de apresentar tópicos de vanguarda relacionados a temas específicos na área de *supply chain*.

Destinado a pessoas jurídicas, o treinamento *in-company* com o intuito de promover a educação executiva é uma extensão do seu *know how* em logística e *supply chain* voltado ao ensino. Esses cursos são fornecidos às organizações que têm o intuito de capacitar os seus funcionários nas áreas de expertise do COL. Os serviços de treinamento oferecidos são considerados como a principal ferramenta de propaganda da consultoria, uma vez que “existe a tendência de as pessoas confiarem em seus professores, e todo e qualquer mercado de consultoria é baseado, principalmente, na confiança”, palavras de um especialista em logística que, por motivos de confidencialidade, preferiu ter seu nome ocultado.

Apesar de o COL ser altamente dependente dos serviços citados devido a credibilidade agregada ao nome no mercado, os projetos de consultoria a pessoas jurídicas, empresas de médio a grande porte, respondem por oitenta por cento (80%) do faturamento. Faturamento esse previsto para R\$12.000.000,00 em 2011.

A empresa surgiu como um instituto de pós-graduação através da parceria de uma iniciativa privada com o ensino público há cerca de quinze anos e, desde então, é considerado como líder no desenvolvimento de conhecimento logístico no Brasil. No entanto, há três anos, houve uma força interna que a fez desvincular-se da universidade para competir no mercado usando esse novo nome fantasia: COL.

Devido ao seu histórico de relacionamento com a universidade, e ao seu *know how* de mais de dez anos atuando em sua área de conhecimento, assim que se desligou do curso de pós-graduação da universidade, conquistou uma ampla carteira de clientes de médio e grande porte.

A empresa COL vem apresentando um crescimento acentuado. Já em seu primeiro ano atuando no mercado, obteve um faturamento de R\$6.000.000,00, em 2010 seu faturamento girou em torno de R\$10.000.000,00 e para 2011 a meta estabelecida é de R\$12.000.000,00. Apesar de o faturamento e o lucro terem aumentado ao longo dos anos, a margem dos projetos foi reduzida, segundo os gerentes seniores, as margens anteriores ao ano de 2008 passaram de uma média 65% para 45% em 2011.

Segundo o gerente contatado, a lucratividade dos projetos tem se reduzido devido aos atrasos nas entregas. Desde o início de suas operações no mercado, o histórico tem mostrado um índice de 40% de projetos entregues com atraso, sendo que, em termos absolutos, os projetos de 2010 são os de maior representatividade na elevação do índice.

A diretoria, com o intuito de sanar os problemas que o rápido crescimento vem trazendo e possibilitar um acompanhamento do crescimento do mercado de forma sustentável e estruturada, realizou no primeiro semestre de 2011, juntamente com uma consultoria especializada, a primeira reunião para definição do direcionamento estratégico da empresa.

A partir da definição do direcionamento estratégico, uma série de ações exclusivas aos gerentes foi determinada, o anexo A contém o detalhamento das atividades e os seus responsáveis pela implantação, no entanto, algumas informações foram preservadas com o intuito de se garantir a confidencialidade das informações. Paralelamente ao plano dos gerentes, planos de desenvolvimento de competências a todos foram desenvolvidos em formas de avaliações semestrais. Por motivos de confidencialidade, somente o plano de desenvolvimento dos analistas pôde ser revelado ao autor deste trabalho, o plano de desenvolvimento referente a todos os outros cargos foram preservados. O detalhamento da avaliação encontra-se no anexo B.

### **3.2 A entrada no mercado**

Em meados de 2008, contando com o apoio de uma entidade privada, houve um movimento na empresa para que a mesma se tornasse independente da universidade. O primeiro passo foi a contratação de um diretor externo para a área de projetos e a construção de um escritório em São Paulo.

Com a entrada do novo diretor, houve um movimento da empresa para se posicionar em um novo grupo estratégico. Neste novo grupo, o escopo dos projetos foi modificado de forma que os gerentes passariam a não mais propor soluções pré-moldadas a seus clientes, mas ao invés, deveria haver um trabalho de questionamento das premissas e de remodelação da proposta inicial do cliente de forma que atendesse as necessidades reais da empresa.

O objetivo dessa mudança estratégica seria posicionar a empresa de tal forma que pudesse ser oferecido um serviço completo aos seus clientes, com a possibilidade de cobrir tanto projetos com detalhes técnicos e operacionais como projetos altamente estratégicos. Dessa forma, o COL aumentaria consideravelmente o escopo dos seus trabalhos, o que os ajudaria a criar um relacionamento de longo prazo com seus clientes e uma maior satisfação dos mesmos.

O novo posicionamento tem obtido resultados distintos, dependendo do mercado. No mercado de origem, a estratégia tem obtido boa margem de sucesso, no entanto, no mercado de São Paulo os projetos resultaram em margem média menor do que as anteriores, segundo os gerentes, essa redução é resultado dos atrasos nas entregas. No entanto, parte dos grandes clientes em sua carteira ainda mantém-se fiéis à marca, com uma representatividade de 60% do faturamento.

### 3.3 Descrição do estágio

O estágio está sendo realizado desde fevereiro de 2011 nesta empresa. Institucionalmente, não existe o termo “estagiário”, o “analista” é utilizado como sinônimo. O autor do trabalho atua como analista do setor de projetos da empresa. As atividades são bastantes e abrangentes, atuam como se exercessem o cargo de consultor juntamente às empresas de seus clientes, entretanto com limitações devido à carga horária. As principais atividades desenvolvidas pelo cargo encontram-se listadas abaixo:

- Acompanhamento da gestão do projeto (riscos, custos, cronograma, escopo);
- Desenvolvimento de ferramentas em Excel (macros em VBA) com o intuito de automatizar operações complexas;
- Auxílio na extração de informações para embasar argumentos e proposição de soluções;
- Desenvolvimento de apresentações com o intuito de expor soluções propostas e problemas constatados aos clientes;

- Participação em reuniões com o intuito de se extrair e apresentar informações;

Devido a grande exposição do analista a discussões, apresentações e entrevistas, inerente às funções do cargo, o resultado deste trabalho foi positivamente influenciado. Todas as habilidades desenvolvidas durante a realização das atividades ordinárias foram utilizadas ao conduzir conversas e reuniões com os membros da empresa COL e obter informações relevantes para a conclusão deste projeto.

Outro ponto positivo em relação ao resultado devido às atividades realizadas foi a possibilidade de haver um trabalho próximo com os gerentes. Esse ponto foi crucial na obtenção de apoio para a realização do projeto, na obtenção de informações e na formação de grupos de discussão.

### 3.4 Estabelecimento de apoio

Com o intuito de obter apoio para o desenvolvimento de um projeto no COL, primeiramente, uma gama de assuntos foi proposta a um dos gerentes, sendo que aquela que mais lhe interessou foi a proposição da implantação de um *Balanced Scorecard* destinado a área de projetos da empresa com o intuito de guiar um crescimento estruturado da empresa.

Neste primeiro momento, existia a visão de que o BSC tratava-se de uma ferramenta de simples implantação e que correspondia somente a um conjunto de indicadores, ao invés de uma ferramenta de comunicação da estratégia. No entanto, foi esclarecida posteriormente a necessidade de uma estratégia desenvolvida e bem definida para haver a implantação de um BSC que pudesse trazer resultados altamente benéficos.

Em um segundo momento, a ideia da implantação dessa ferramenta foi exposta a um consultor sênior de grande influência na empresa. Nesta etapa, houve a confirmação de que a empresa possui um direcionamento estratégico e que o mesmo tinha sido desenvolvido há pouco juntamente a uma consultoria especializada em planejamento estratégico, no entanto ainda se encontrava em processo de revisão.

Para a etapa final da obtenção de apoio ao projeto de implantação do BSC foi realizada uma reunião com o consultor sênior, citado acima, e com o novo diretor da área de projetos. Essa última reunião teve o objetivo de discutir a utilidade da utilização de um *Balanced Scorecard* para a empresa.

Apesar de ambos conhecerem os conceitos dos indicadores e as quatro perspectivas abordadas pelo *Scorecard*, os benefícios não estavam claramente definidos devido ao contato

apenas superficial que ambos tiveram com a ferramenta em questão. Então, depois de esclarecidos a respeito das possibilidades de ganhos, houve um consenso de que o momento era oportuno para a implantação da ferramenta, devido aos seguintes motivos:

1- **Recente definição da estratégia.** Este é o principal motivo que levou ambos a considerar que a aplicação do BSC seria oportuna, pois ajudaria na implantação da estratégia, e, devido ao renome dessa ferramenta no meio acadêmico e corporativo, a probabilidade de se conseguir resultados otimistas é alta. No entanto, como a estratégia já havia sido desdobrada em ações direcionadas aos gerentes, o diretor da área de projeto colocou em xeque a razão de se realizar um BSC.

No entanto, o BSC não perde sua efetividade, uma vez que existe a preocupação de se mover todos os elementos da organização, ou seja, as ações e metas devem abranger também a base operacional e não somente o topo gerencial.

2- **Criação de indicadores.** Dentro do escopo das “macroações” destinadas aos gerentes, encontra-se o desenvolvimento de indicadores. Esse é um dos interesses secundários que os levou a aceitar a implantação do *Scorecard*.

### 3.5 Levantamento e análise de material de propriedade da empresa

Juntamente com a consultoria contratada para intermediar as discussões a respeito da estratégia, o COL formalizou informações que servirão de base para a continuidade deste trabalho, algumas serão utilizadas com o objetivo de se criticar à luz da revisão bibliográfica e outras serão utilizadas integralmente com o intuito de aproveitar parte do conhecimento despendido nas reuniões e reformular a estratégia utilizando a metodologia já exposta. Abaixo segue a lista das informações levantadas:

- Atividades desdobradas da estratégia (“macroações”);
- Missão;
- Visão;
- Valores.

Com o objetivo de revisar os conceitos acima expostos e possibilitar uma discussão, realizou-se uma reunião com dois gerentes e um consultor sênior, estes indivíduos constituirão a base de todas as reuniões seguintes.

#### 3.5.1 Seleção da equipe do BSC

O time selecionado para a composição da equipe de formação do Balanced Scorecard obedeceu dois critérios: custo para a empresa e influência dos membros. O custo para empresa

teve como princípio a disponibilidade e proximidade com os elementos, ou seja, somente foram selecionados membros da empresa do escritório de São Paulo. O outro critério foi em relação ao nível de conhecimento, *background* relacionado ao BSC e influência na organização.

A equipe de projetos de São Paulo é composta por dois gerentes, um consultor sênior, dois consultores plenos, quatro consultores juniores, nove analistas (estagiários) e o diretor da área de projetos, que despende poucas horas mensais no escritório de São Paulo. Dada a disposição do grupo de consultores e levando em conta os critérios estabelecidos, a melhor opção da formação da equipe seria a seguinte: dois gerentes e o consultor sênior.

Os dois gerentes tiveram um contato limitado com o BSC anteriormente em sua carreira e já participavam do grupo COL antes mesmo de a empresa desligar-se do meio acadêmico e inclusive antes da contratação do novo diretor. O consultor sênior foi o primeiro membro de São Paulo a ser efetivamente contratado, portanto possui cerca de três anos de história na empresa e está cotado a tornar-se o terceiro gerente do escritório de São Paulo em breve.

Apesar de a equipe ser reduzida, os integrantes são os mais aptos do escritório a participar do desenvolvimento do BSC, uma vez que dois dos elementos sempre estiveram presentes nas reuniões relevantes da empresa e sabem de informações relevantes para a formação da estratégia e do BSC.

### 3.5.2 Missão

“Entregar as melhores soluções para nossos clientes, distribuir dividendos aos acionistas, criar valor para nossos associados e demais envolvidos, por meio da geração e difusão de conhecimento, fortalecimento da marca e perpetuação do COL”

Segundo Collis e Ruskad (2008) a missão é vista como a razão de ser da empresa. É relacionada aos benefícios em detrimento das características dos seus produtos, uma combinação dos propósitos de sua existência (lucros, continuidade e significado). De forma simplificada, Sampaio (1999 apud Oliveira, 2009) afirma que a missão pode ser formulada respondendo-se as seguintes perguntas:

- O que a empresa deve fazer?
- Para quem a empresa deve fazer?
- Por que a empresa deve fazer?
- Como a empresa deve fazer?

Chegou-se a um consenso de que a missão vigente está de acordo com os princípios da empresa e consegue responder os questionamentos de sugeridos por Sampaio.

### 3.5.3 Visão

“Queremos entregar soluções completas e pragmáticas a partir da intimidade com o cliente, mantendo o reconhecimento por nossa profundidade técnica, inovação e geração de tendências, fidelizando os clientes.”

A visão é o que a empresa quer ser ou onde quer estar em um determinado horizonte de tempo. Este é o objetivo principal da empresa e deve ser mensurável. (Collis e Rusktad, 2008).

A declaração da visão estabelece sentido e foco para as ações da organização, portanto, Porto (1997) fornece algumas orientações uteis para a sua concepção:

- Deve retratar um estado futuro desejado;
- Deve ser de longo prazo;
- Ter uma descrição clara;
- Alinhada com os valores centrais da organização;
- Inspiradora e impulsionadora;
- Prover focalização e alinhamento;
- Deve prescindir de maiores explicações;
- Confrontar padrões atuais.

Neste ponto, ficou claro que a visão declarada, na realidade, confundia-se com o enunciado da missão. Neste ponto, o item foi reformulado e as discussões definiram a visão como destacado abaixo:

“Focaremos na criação de parceiros líderes de mercado e prezaremos por mantê-los intocáveis aos seus (e aos nossos) concorrentes”

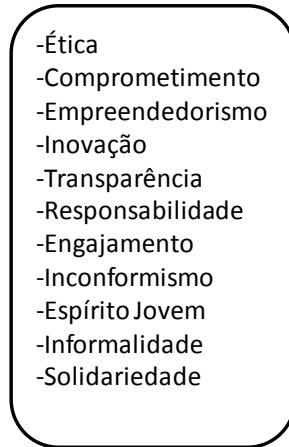
### 3.5.4 Valores

“Ética, Excelência nas Soluções, Desenvolvimento e Valorização das Pessoas, Empreendedorismo, Inovação, Transparência e Espírito COL (*Sbrubles*).”

***Sbrubles*:** Orgulho de Ser COL, Comprometimento, Responsabilidade, Engajamento, Inconformismo, Espírito Jovem, Informalidade, Coleguismo, Abertura, Alto Grau de Exigência e “Mão na Massa”.

O conjunto de valores da organização é tudo aquilo em que a empresa acredita e demonstra ao se portar diante de seus colaboradores. Funciona bem como um código de conduta inflexível e avaliado constantemente. A organização considera tais códigos como fixos e imutáveis (Collis e Rukstad, 2008).

A discussão em cima dos conceitos expostos a respeito dos valores da organização reafirmou a validade do mesmo e não são frases e palavras aleatórias sem validade para os membros da empresa, portanto o consenso dos participantes decidiu por manter o quadro acima. Entretanto, o conjunto de valores será explicitado em uma lista de palavras simples que traduza o significado das frases expostas:



### 3.5.5 Macroações

A revisão bibliográfica referente à hierarquia entre Estratégias e Planos Estratégicos converge para a opinião de que o objetivo final de todo e qualquer plano estratégico deve ser o resultado financeiro.

Segundo Pandolfi (2005), os planos funcionais estratégicos são desenvolvidos de tal forma que suportam o plano financeiro. Kaplan (2004) divide o mapa estratégico em quatro perspectivas, sendo que a perspectiva financeira é apoiada pela perspectiva do cliente, esta, por sua vez, é apoiada sobre a perspectiva dos processos internos, que é apoiado pela perspectiva do aprendizado organizacional.

Assim como é possível revelar a estratégia de empresas que adotaram o BSC a partir de quebra de ações aos colaboradores, procurou-se entender a estratégia da empresa COL analisando-se apenas as ações destinadas aos gerentes.

Nesta etapa, para que os indivíduos que participaram da elaboração da estratégia não interferissem nos resultados da análise, houve um trabalho individual do autor deste projeto. Tentou-se reformular a estratégia da empresa observando apenas as ações destinadas aos gerentes, isto é, sem analisar o processo de criação das mesmas. As seguintes críticas puderam ser feitas:

- Muitos pontos de ação para poucos indivíduos;
- Não existem metas e/ou indicadores de gerenciamento da estratégia;
- Ações difundidas apenas entre cargos superiores;
- Foco excessivo nos processos internos (Miopia de marketing);
- Falta de foco em clientes;
- Não tangencia aspectos financeiros;

### 3.6 Análise SWOT

A análise SWOT foi realizada em duas reuniões. Na primeira, utilizou-se o conceito das cinco forças de Porter para monitorar a indústria na qual a empresa atua, ou seja, o ambiente externo, e, a partir desse ponto, identificar oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Na reunião seguinte, com o intuito de identificar as forças (Strengths) e fraquezas (Weakness), a análise do ambiente interno foi realizada a partir dos seguintes pontos expostos por Luecke (2008): Competências e processos essenciais; e gerenciamento e cultura. Nesta última reunião, alguns pontos adicionais foram considerados e adicionados às análises. O resultado final das reuniões foi a criação e validação da matriz SWOT.

#### 3.6.1 Análise externa

Com o intuito de se realizar a análise do mercado em que o COL atua, utilizou-se o modelo das cinco forças competitivas de Porter, como descrito na revisão bibliográfica. A partir desse ponto, então foi possível avaliar possibilidades de posicionamento onde a empresa terá chance de prosperar, além de servir de base para a alimentação da análise SWOT.

Primeiramente, foi exposto ao grupo o conceito de grupos estratégicos proposto por Porter. Em seguida, com o intuito de se determinar os principais concorrentes, alguns *players* do mercado foram mapeados e, segundo duas variáveis, foram classificados e plotados no gráfico (Figura 16).

Players do mercado:

- 1- DenverLog;
- 2- Chen e Chu;
- 3- Latop;
- 4- Vantine;
- 5- Interlogis;
- 6- Axia;
- 7- Accenture;
- 8- Bain & Company;
- 9- McKinsey;
- 10- ATKearney;

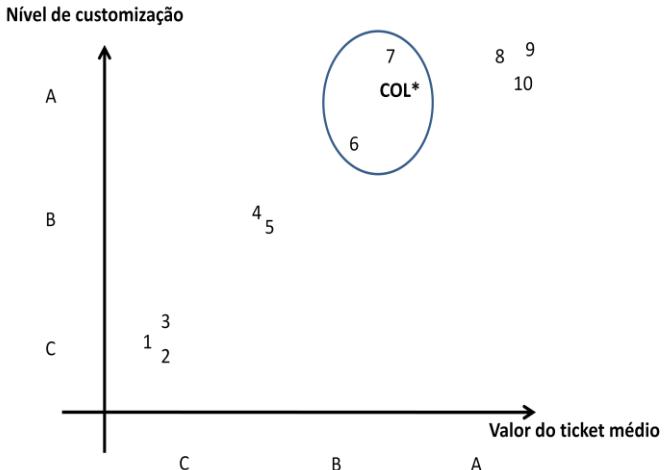


Figura 16: Análise dos grupos estratégicos (Fonte: Elaboração do autor)

O grupo estratégico no qual o COL está inserido pratica um preço relativamente elevado em relação à média das empresas do setor, o que é justificado pela capacidade que essas

empresas possuem de compreender a real necessidade dos clientes, muitas vezes vai além da proposta de projeto inicial do cliente.

Uma vez definida e validada a análise dos grupos estratégicos, a segunda etapa da reunião consistiu em definir as forças atuantes no setor visando o futuro da indústria, segundo Porter, eles são os determinantes da sua rentabilidade e a estratégia eficaz para a organização atua no sentido de posicionar a empresa de tal forma que minimize aquelas forças de maior impacto.

| Força competitiva           | Intensidade | Razão   |
|-----------------------------|-------------|---|
| <b>Clientes</b>             | Média       | Prestadores do serviço concentrados                 |
| <b>Fornecedores</b>         | Baixa       | Poucos produtos utilizados e muitos fornecedores    |
| <b>Serviços substitutos</b> | Média       | Consideravelmente grande o Gap de preço             |
| <b>Concorrentes</b>         | Média       | Mercado em crescimento                              |
| <b>Novos Entrantes</b>      | Alta        | Desenvolvimento interno/contratação de competências |

### Novos Entrantes: alta intensidade

Esta força é a que possui maior influência sobre a lucratividade do setor. Participantes do mercado de consultoria em logística e *Supply Chain* podem migrar em um médio prazo para o mesmo grupo estratégico em que se insere o COL.

A mobilidade pode ocorrer tanto por parte das empresas que possuem um ticket médio maior quanto por parte daquelas empresas que possuem um ticket médio menor. Caso o setor entre em crise, aquelas que praticam um preço elevado podem, em curto prazo, deslocar-se para grupos estratégicos mais favoráveis.

Do ponto de vista das empresas que possuem uma política de preços menor para os projetos, a mobilidade estratégica é possível em médio prazo através da contratação e

desenvolvimento de competências internas, uma vez que já possuem o *know-how* do mercado, esta mobilidade para um novo grupo estratégico é facilitada.

### **Clientes: Média intensidade**

O poder de barganha dos clientes neste mercado tem influência devido à quantidade de empresas dispostas a pagar o valor dos projetos ser limitada. No entanto, fatores como o crescimento do mercado, a concentração de prestadores de serviço e a inexistência de serviços substitutos a preços similares reduzem a intensidade com que essa força influencia os ganhos do grupo estratégico.

### **Serviços substitutos: Média intensidade**

Os serviços substitutos, aqueles prestados pelas maiores consultorias, não representam uma forte ameaça ao grupo estratégico, uma vez que o *gap* de preços é representativamente alto. No entanto, pode representar ameaça futura, caso considerem a entrada no grupo estratégico de menor ticket como um movimento interessante.

### **Concorrentes: Baixa intensidade**

Devido ao fato de o mercado brasileiro estar aquecido, tanto empresas privadas e públicas contratam os serviços de consultoria voltados à logística. Portanto, para haver o crescimento do setor, não existe a necessidade de se disputar mercados, outro fator que contribui com a baixa intensidade de influência que esta força exerce na rentabilidade do setor é o alto índice de fidelização do cliente.

No entanto, devido ao fato de escassez de profissionais com *know-how* no mercado, e as previsões são pessimistas em relação à formação de mão de obra qualificada para o futuro, então o principal ativo dessa empresa pode exigir um preço alto pela sua permanência em determinada empresa.

### **Fornecedores: Baixa intensidade**

Devido ao fato de o grupo estratégico utilizar quase que exclusivamente capital humano qualificado para exercer as suas atividades, não existe a dependência de matéria prima essencial para a continuidade da produção, portanto os fornecedores não exercem poder de barganha algum.

A única necessidade que foi levantada em relação a fornecedores é a questão do licenciamento de softwares utilizados pelas consultorias, no entanto, há muitos produtos e serviços similares no mercado que os substituem sem consideráveis perdas.

### 3.6.2 Análise interna

O primeiro passo dessa etapa foi a análise das competências essenciais, uma vez que as mesmas são as responsáveis pela formação da vantagem competitiva da organização. Dessa forma, os seguintes conceitos relacionados às vantagens competitivas foram apresentados e, como descritos na revisão, compõem a base do teste para identificação das reais competências: originalidade; durabilidade; adequabilidade; sustentabilidade e superioridade competitiva. A partir da análise da situação da empresa e correlacionando-as com as propriedades listadas acima, o grupo chegou às seguintes conclusões:

#### **Capacidade de compreender a real necessidade do cliente**

Essa competência foi desenvolvida internamente e adquirida através da contratação de profissionais no mercado. Indivíduos que possuem ou desenvolvem essa capacidade de compreensão tornam-se membros valiosos para a empresa, uma vez que são eles os responsáveis pelo alto nível de customização dos serviços fornecidos aos clientes. A customização é realizada na etapa de discussão dos escopos dos projetos, situação na qual as premissas fornecidas pelos clientes são questionadas e, geralmente, há ampliação de escopo.

Com o objetivo de manter essa competência na empresa, o COL fornece benefícios acima da média e procura manter um ambiente sempre desafiador e inovador aos elementos capazes de compreender a real necessidade de seus parceiros e clientes.

#### ***Know how em logística e supply chain***

O know how nas áreas de atuação do COL foi desenvolvido, principalmente, ao longo dos anos nos quais se manteve conectado à academia universitária e aos centros de pós-graduação. Neste período, o desenvolvimento e aplicação de conhecimento de vanguarda foram os responsáveis pela criação de uma vantagem competitiva superior à das outras empresas da indústria e, portanto, ao manter o seu nome vinculado ao instituto de conhecimento, a empresa pode usufruir da imagem de confiança e credibilidade construída ao longo dos anos com seus parceiros.

Na etapa seguinte, recordaram-se os pontos abordados na reunião anterior a respeito das forças de Porter e então, seguindo a metodologia proposta por Luecke (2008), que se encontra descrita na revisão bibliográfica, os pontos fortes e fracos internos a empresa foram definidos.

### **Forças:**

Devido ao fato de a empresa ter uma forte ligação com a universidade há quase duas décadas e parte de seus colaboradores já terem renome no mercado de logística nacional, inclusive através da publicação de artigos em revistas especializadas, o COL possui alta credibilidade no mundo corporativo.

Outra vantagem competitiva da empresa em estudo é a capacidade que seus consultores e gerentes possuem de enxergar a necessidade dos clientes e propor projetos que as satisfaçam. Esses profissionais, alguns contratados e outros desenvolvidos internamente, possuem longos anos de experiência no ramo e são altamente remunerados. Procura-se manter um ritmo de projetos desafiadores para que os mesmos sintam-se motivados.

### **Fraquezas:**

A empresa antes, fazendo parte de uma entidade pública, protegida pelo nome da universidade e prestando serviços a apenas alguns parceiros, não possuía/não possui controle rígido sobre a rentabilidade e duração dos projetos, portanto nunca houve uma grande atenção voltada para a questão do gerenciamento dos mesmos, portanto essa competência não foi uma questão bastante desenvolvida. O que foi agravado com o fato de o foco dos projetos terem sido alterados há cerca de três anos.

A outra fraqueza da empresa é a dificuldade em manter e atrair funcionários de baixo escalão (apoio, estagiários e consultores juniores), isso é constatado pelo alto grau de rotatividade dos mesmos. Discutiu-se a origem desta fraqueza e chegou-se ao seguinte resultado: marca da empresa recente e, portanto ainda não difundida entre universidades de ponta e faixa salarial abaixo da média do setor para São Paulo. Portanto, existe a dificuldade em reter e manter talentos na base da pirâmide.

### **Oportunidades:**

A principal oportunidade identificada através da análise da indústria é o crescimento do mercado. Este crescimento é dado de duas formas: surgimento de mais empresas com capacidade de contratar o serviço do COL (nacionais e internacionais) e o aumento da quantidade de projetos das empresas que já possuem capacidade de pagar o ticket dos serviços prestados.

Outro ponto é a crescente importância dos aspectos logísticos na geração de valor aos produtos e na adequação a normas governamentais. Devido ao aumento da quantidade de

empresas, a concorrência torna-se acirrada, o que reduz a margem dos negócios, portanto a redução de custos logísticos ou oferecimento de vantagens estratégicas logísticas é um diferencial valorizado. Na questão da adequação às normas governamentais, foi instaurada a nova lei dos resíduos sólidos, por exemplo, assim as organizações são obrigadas a praticar logística reversa das suas embalagens de forma que, no entanto, deve-se pensar em como fazê-lo da maneira mais eficiente possível.

#### **Ameaças:**

Devido à quantidade de organizações atuantes nesse grupo estratégico ser reduzida e ao fato de essas empresas contarem com uma alta margem de lucratividade nos serviços prestados, existe um grande risco de haver movimentos estratégicos de atuantes na indústria no sentido de se posicionarem como concorrentes diretos do grupo. E o problema maior seria a entrada de elementos que possuam um *know how* de longa data nas áreas de gerenciamento de projeto, uma vez que o tempo de entrega do serviço, muitas vezes é uma característica ganhadora de pedido.

Uma ameaça preocupante é a falta de profissionais qualificados na área, o que poderá levar, não somente as empresas deste mercado, mas também todas aquelas que tenham forte atuação em logística a disputar significativas quantias monetárias por esses profissionais experientes. O que levará à perda da principal competência do COL senão reagir a tempo e manter uma constante monitoração do mercado.

O grupo consolidou toda a informação discutida até o momento o que resultou no seguinte quadro apresentado na Figura 17:

|                  | Positivo  | Negativo   |
|------------------|---|--|
| Fatores internos | <p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente motivador</li> <li>✓ Referência no mercado em logística</li> <li>✓ Disponibilidade de softwares da área</li> <li>✓ Forte relacionamento com a academia</li> <li>✓ Soluções altamente customizadas</li> <li>✓ <i>Know-How</i> em <i>supply chain</i> e em logística há mais de década</li> </ul> | <p><b>Weakness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Turnover elevado</li> <li>✓ Dificuldade em atrair talentos</li> <li>✓ Pouca experiência no mercado</li> <li>✓ Baixo <i>know-how</i> em gerenciamento de projetos</li> </ul>  |
| Fatores externos | <p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado em expansão</li> <li>✓ Alto investimento em logística e infraestrutura</li> <li>✓ <i>Crescente percepção da importância da logística</i></li> <li>✓ Grande disponibilidade de softwares específicos para a área</li> </ul>   | <p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil entrada de novos concorrentes no grupo estratégico</li> <li>✓ Possíveis concorrentes entrantes com experiência de mercado</li> <li>✓ <i>Escassez de profissionais qualificados</i></li> <li>✓ Mercado pode estar superaquecido momentaneamente</li> </ul> |

Figura 17: Análise SWOT resultante das discussões

### 3.7 Conclusões parciais complementares

Tendo como ponto de partida a entrada do COL no mercado, o auge da discussão do grupo foi referente à revisão da estratégia utilizada para a empresa se estabelecer no mercado de São Paulo. Algumas questões foram apontadas como fatores que vêm prejudicando a rentabilidade de seus projetos neste mercado:

- A questão do elevado nível de *turnover* da base da pirâmide é um fenômeno localizado no mercado de São Paulo. Devido a essa dificuldade em manter consultores, analistas e colaboradores de assistência, a gestão dos projetos torna-se uma tarefa não trivial. Nesses casos, duas medidas podem ser tomadas: deslocamento de consultores ociosos da outra unidade (se houver) ou extensão do prazo do projeto. Em ambos, haverá redução de margem dos projetos e degradação do nome da empresa.
- Após a decisão estratégica de a empresa oferecer serviços completos (relacionamento íntimo) e totalmente customizados aos seus clientes, a empresa passou a necessitar de indivíduos mais experientes nas áreas de logística e *supply chain* para manter o nível de competência exigido pelo novo mercado para o qual se moveu. Dessa forma, como passou a atuar em uma nova região e com um posicionamento novo, com o intuito de atrair

colaboradores qualificados, a empresa teve de oferecer propostas de remuneração acima daquelas oferecidas no mercado.

- Devido à recente entrada da empresa no mercado, à mudança de nome, tamanho enxuto e falta de propaganda por parte da empresa no mercado de São Paulo, os membros da reunião cogitaram haver certo receio por parte de estudantes de universidades de ponta em aderir aos seus processos seletivos em São Paulo. Tal situação não é verificável em ambos os mercados, no mercado sede os processos seletivos são sempre disputados e com considerável presença de alunos da universidade referência da região.
- Devido ao fato de a empresa prever crescimentos da ordem de 20-30% durante um período de médio a longo prazo, a mesma conta com uma proporção considerável de estagiários em sua base (40-60%) pois existe a ideia de se formar o consultor internamente ao longo dos anos e não contratar indivíduos do mercado. No entanto, uma alta porcentagem, exclusivamente no mercado de São Paulo, abandona a empresa durante ou após o ano de estágio, geralmente devido a propostas mais atraentes.

Esta causa gera um problema atual e gerará um futuro, caso providências não sejam tomadas. Atualmente, devido ao fato de estes indivíduos acumularem grandes responsabilidades ao longo dos projetos, uma vez que estão sendo formados para serem consultores e representam uma parcela significativa do time, corre-se o risco de haver perda de informação do projeto com a sua saída e também de não haver o comprometimento necessário do mesmo, uma vez que ele ainda está cursando faculdade e já prevê a sua breve saída.

O problema futuro, que representa um risco de alto impacto, é a formação de uma quantidade de consultores abaixo daquela necessitada pela empresa para manter o fluxo de projetos crescente e que acompanhe a curva do mercado, também crescente. Dessa forma, a empresa corre o risco de ter de pagar um valor elevado para retirar outros profissionais de posições em outras empresas para manter o seu quadro de consultores, ou ainda arcar com os custos de viagens, alimentação e estadia dos membros do outro escritório.

As discussões da última reunião desta etapa do projeto levaram à conclusão de que a entrada em um novo mercado, para ser bem sucedida, deve levar em consideração algumas especificidades e considerações locais. Por exemplo, devido ao fato de o mercado de São Paulo ser promissor, mas incerto, uma análise SWOT, assim como a realizada neste projeto, indicaria modos que a empresa poderia utilizar para abordar a expansão de suas atividades, levando em consideração as fraquezas, forças, oportunidades e fraquezas mapeadas.

Uma possibilidade discutida exaustivamente foi a de o COL ter entrado no novo mercado como uma nova unidade estratégica de negócios, que fosse separada da área de projetos no mercado XIS. A ideia por trás dessa separação seria a de manter, no mercado de São Paulo, os serviços como eram oferecidos: menor customização, entretanto com maior administrabilidade, visto que possuíam vasta experiência no controle dos riscos e na execução destes projetos da forma como eram estabelecidos. Assim, construir a marca da empresa no mercado em questão, atrair os estudantes das universidades referência e somente então poder realizar o movimento estratégico, mas contando com o apoio da unidade de negócio no mercado XIS e então reintegrá-las.

### 3.8 Elaboração da estratégia

Esta etapa do projeto teve como foco definir qual estratégia a empresa seguiria. Então, o autor elaborou um resumo dos principais resultados das discussões realizadas até o momento e o apresentou aos membros da equipe de discussão que contava com a presença do diretor da área de projetos. A equipe passou novamente pela análise SWOT e ficou decidido que a estratégia adotada pela empresa continuaria sendo estabelecida como a de diferenciação com foco. A Figura 18 ilustra a estratégia genérica adotada pelo COL.



Figura 18: Estratégia competitiva genérica do COL

Depois de decidido pela continuidade da estratégia em vigor, o próximo passo é detalhar como a empresa atingirá a sua visão, mas levando em conta todos os aspectos negativos e positivos extraídos das discussões anteriores. Para tanto, o grupo decidiu por determinar alguns temas estratégicos e então desdobrá-los em objetivos segundo as quatro perspectivas do mapa estratégico, assim como visto na bibliografia de Kaplan e Norton (2001).

### 3.9 Transcrevendo a análise SWOT em temas estratégicos

Uma vez que os membros do grupo de discussão tinham em mente que o objetivo do projeto seria a retomada de um crescimento estruturado da empresa e também devido ao excesso de demanda por projetos, o foco da equipe voltou-se aos aspectos negativos levantados na análise SWOT: ameaças e fraquezas.

Portanto, a equipe assumiu premissas de que, para se obter resultados financeiros superiores e alcançar a visão da empresa sem o comprometimento do objetivo da reestruturação do crescimento, a empresa deveria ser capaz de gerar maior receita em um mesmo intervalo de tempo ou inferior. No entanto, devido à escassez de profissionais qualificados, aos custos envolvidos em contratação e vários outros aspectos envolvidos no relacionamento humano e o ambiente corporativo, decidiu-se por minimizar esforços de contratação e dedicar atenção a aspectos no sentido de se reduzir improdutividades, pois o foco na utilização de ativos existentes implicará em menor esforço, se comparado aos esforços necessários para se treinar e contratar novos integrantes.

Tendo em mente os aspectos expostos, a reunião definiu os seguintes temas estratégicos:

- 1- Aumentar retenção de clientes;
- 2- Reduzir improdutividades;
- 3- Maximizar a retenção de funcionários;

Por trás do primeiro tema estratégico “Aumento da retenção de clientes”, os objetivos envolvem a redução de períodos improdutivos próprios do processo de aprendizado dos consultores, por exemplo, o início de projetos em novos clientes exige um elevado dispêndio do recurso escasso (tempo) da consultoria com entrevistas, leituras, reflexão, entrosamento da equipe com o cliente e outros aspectos que causam impacto. Apesar de a maioria dos projetos levar em consideração o valor homemXhora, o tempo de aprendizado é sempre mais custoso para as consultorias.

Outro ponto levado em consideração ao se estabelecer o primeiro tema estratégico é o maior risco que a empresa incorre ao participar de projetos em novos clientes, uma vez que, devido à possível complexidade da estrutura organizacional, a elaboração do cronograma do projeto pode subestimar o tempo real necessário para entendimento dos processos internos, portanto o projeto já incorrerá em custos adicionais ou até incorrer com multas contratuais, como de fato já ocorreu.

Em relação à facilidade da movimentação entre grupos estratégicos, que foi levantada na análise SWOT como sendo uma fraqueza do grupo estratégico do qual o COL participa, ao atingir a meta de retenção dos clientes, cria-se uma força adicional à barreira de entrada de novos concorrentes. Este fato ocorre devido a presença de um player dominante no mercado, escassez de clientes e possibilidade de retaliação a novos ingressantes por parte daqueles já consolidados em suas posições. Todos esses fatores são inibidores a futuras movimentações estratégicas.

Muito ligado ainda ao tema “Aumento da retenção de clientes” está o de “redução de improdutividades”, este tema estratégico levanta objetivos com foco nos processos internos e também na eficiência dos consultores de forma com que haja redução no tempo necessário para finalização do projeto. Portanto aspectos como dimensionamento e mitigação de riscos de atividades críticas serão abordadas, melhoria da capacidade de processamento das ferramentas utilizadas para realização dos projetos e ações complementares com o intuito de instruir clientes e/ou funcionários serão discutidas.

O último tema estratégico escolhido para guiar a construção do mapa estratégico da organização tem como objetivo solucionar a questão da dificuldade de retenção de profissionais e proteger-se contra a ameaça da escassez de indivíduos qualificados. O tema “Maximizar a retenção de funcionários” lida com a questão futura já levantada no planejamento estratégico, que é possibilidade de a empresa ter de oferecer propostas monetárias significativamente superiores às do mercado para trazer para a empresa indivíduos com conhecimento, risco de grande probabilidade e impacto se não obtiver sucesso em reter talentos por longo período, que será o plano de contingência estabelecido pela equipe.

Outra questão relevante abordada ainda neste último tema estratégico é o incremento da administrabilidade de recursos alocados. Na medida em que a índice de *turnover* é reduzido, menos incertezas a respeito dos recursos disponíveis e alocáveis os gerentes possuem, e a consequência esperada é que o índice de atrasos dos projetos seja reduzido, consequentemente o nível de satisfação de seus clientes elevado, e por sua vez a retenção dos mesmos.

No entanto, vale ressaltar que o risco dessa estratégia está justamente no fato de a empresa relacionar-se com poucos clientes, portanto o poder de barganha dos mesmos pode aumentar em relação ao oferecimento de descontos comerciais e extensão de escopo de projetos por valores reduzidos.

A análise das questões positivas do SWOT (oportunidades e forças) serviu de base para o autor levantar desenvolver os objetivos estratégicos, dessa forma a empresa utilizar-se-á das

forças internas e oportunidades de mercado com o intuito de reduzir as fraquezas internas e amenizar as ameaças existentes.

### **3.10 Elaboração dos objetivos estratégicos**

Devido à indisponibilidade de agenda dos membros da equipe, a quantidade de reuniões teve de ser reduzidas, portanto determinadas etapas subseqüentes do projeto foram elaboradas individualmente pelo autor do projeto e ficou a cargo das reuniões apenas o trabalho de validação e ajuste.

Os objetivos estratégicos foram criados pelo autor a partir das discussões previamente levantadas e analisadas ao longo de todo o trabalho. Então, após a elaboração dos mesmos, o grupo de discussão teve o trabalho apenas para validá-los e esquematizar as relações entre os objetivos para que então o mapa pudesse ser esquematizado assim como se encontra na

Figura 19.

A partir do mapa estratégico, o COL pôde identificar dois processos internos inteiramente novos que serão explicitados mais a frente no trabalho, são eles: adquirir excelência operacional e forçar a inovação do produto. Ambos os conceitos até então não faziam parte dos processos internos da empresa, segundo Kaplan e Norton (1997), isso faz parte da inovação impulsionada pelo BSC.

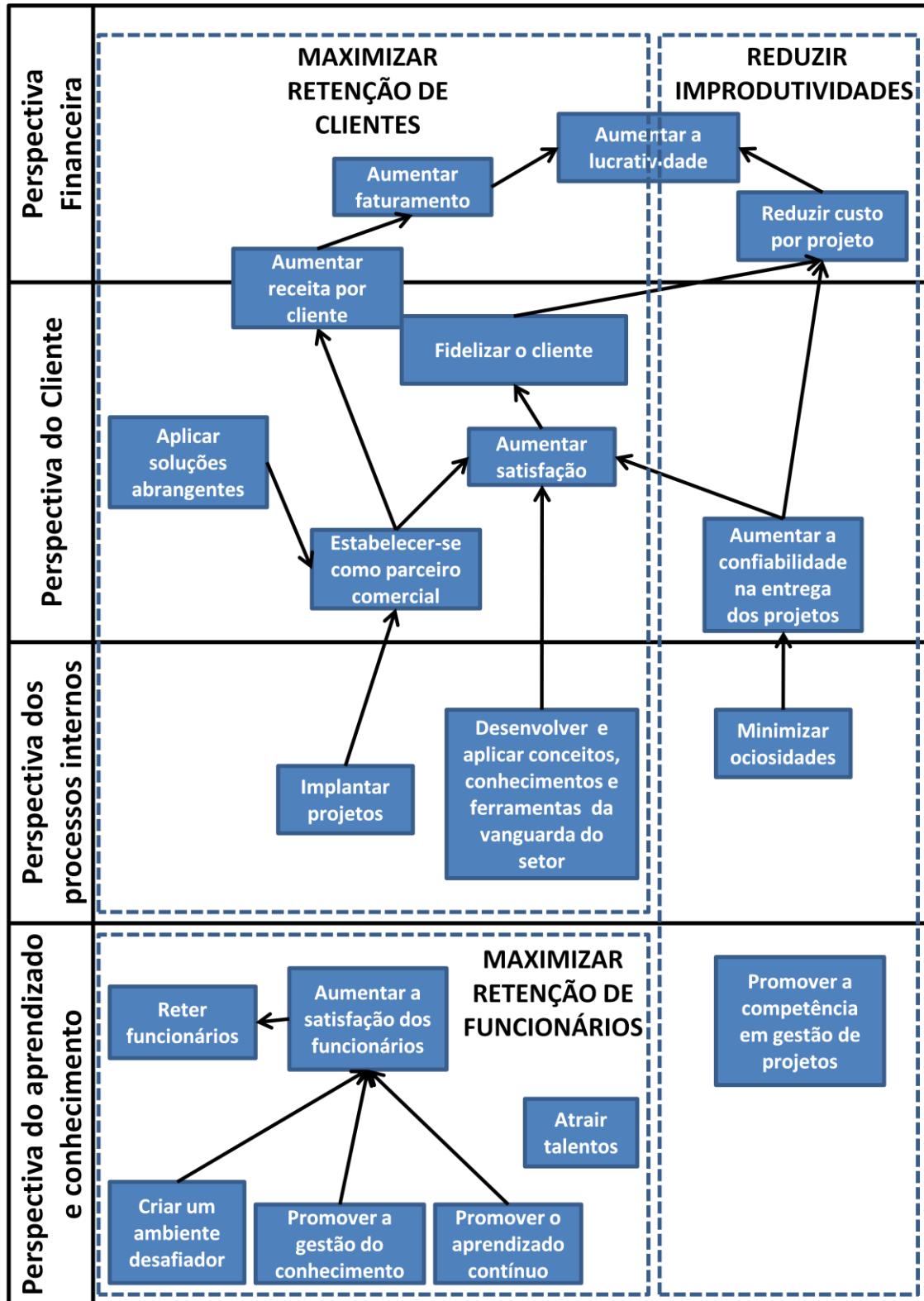


Figura 19: O mapa estratégico elaborado

Após a elaboração do mapa, as relações de causa e efeito nas hipóteses estratégicas foram explicitadas, assim espera-se que as atividades dispersas e que não condizem com os objetivos

reais sejam eliminadas, esse é um dos meios pelos quais se espera atingir a excelência operacional da organização.

Outro ponto positivo foi a explicitação em termos visuais de como a estratégia dar-se-á, dessa forma o alinhamento e a comunicação com todos os elementos da organização é facilitada, consequentemente a obtenção do foco organizacional.

### **3.11 Criação do BSC**

Nesta etapa do projeto, o autor elaborou indicadores para se fazer a medição de cada objetivo estratégico exposto no mapa estratégico. Devido ao fato de a empresa não manter controle sobre indicador algum, todos tiveram de ser elaborados de forma que fossem de medição prática.

Então, o autor levou à reunião uma quantidade elevada de indicadores que pudessem representar da melhor forma os objetivos estratégicos. Durante a reunião algumas propostas de indicadores foram substituídas, outras adicionadas e a maioria eliminada, discutiram-se superficialmente as metas estabelecidas, devido ao fato de a organização não controlar medições e definiu-se a periodicidade de acompanhamento.

Os indivíduos responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores não foram estabelecidos, no entanto é esperado que elementos do corpo administrativo sejam eleitos para a coleta de dados e a realização do acompanhamento segundo a periodicidade estabelecida nas tabelas.

#### **3.11.1 A perspectiva financeira**

A Tabela 5 apresenta os objetivos estratégicos da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, no quadro estão inclusos todos os objetivos estratégicos, os indicadores que serão utilizados para se acompanhá-los, os valores atuais estimados, as metas que a empresa pretende chegar nos próximos cinco anos, a periodicidade de acompanhamento dos indicadores e as ações sugeridas para se implantar a estratégia e após a tabela, existe a especificação do significado do indicador.

**Tabela 5: Objetivos estratégicos – Perspectiva financeira**

| Persp.     | Objetivo                      | Indicadores                      | Valor atual* | Meta**    | Period. | Ação  |
|------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------|---------|---|
| Financeira | F1: Aumentar lucratividade    | %ROI                             | -            | TBD       | Anual   | -   |
|            | F2: Aumentar faturamento      | Receita (R\$)                    | R\$ 7 mi     | R\$ 14 mi | Anual   | Alocar consultores nas principais contas com o intuito de oferecer projetos de mais ativamente                                |
|            | F3: Reduzir custo por projeto | % Margem operacional             | 40%          | 70%       | Anual   | Treinar indivíduos nas questões referentes ao controle de riscos para evitar atrasos e minimizar a quantidade de solicitações |
|            | F4: Aumentar receita/cliente  | Receita média gerada por cliente | -            | TBD       | Anual   | Alocar consultores nas principais contas com o intuito de oferecer projetos de uma forma menos passiva.                       |

\*- valor estimado para o mercado de São Paulo especificamente

\*\*- para se atingir no intervalo de cinco anos (sujeito a calibragens no percurso)

F1 – O indicador utilizado para se medir este objetivo estratégico é o retorno sobre o investimento, para o cálculo deste indicador utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \text{Investimento}/\text{Lucro líquido}$$

Este indicador foi selecionado para a mensuração do F1, devido ao fato de a organização encontrar-se em fase de sustentação e devido à visão final da empresa que contém os interesses dos acionistas, portanto o ROI é um bom indicador por estes dois motivos

F2 – Para representar a este objetivo estratégico, o próprio valor da receita é suficiente, portanto o indicador é auto-explicativo.

F3 – A redução do custo dos projetos será mensurada como a margem operacional, uma vez que este indicador é calculado como sendo a subtração simples entre receita e os custos envolvidos na produção do serviço, portanto, basicamente HomemxHora. Vale ressaltar que, quanto maior o valor do indicador, menores são os custos incorridos na produção do serviço.

F4 – Este indicador tem o objetivo de traduzir a fidelidade do cliente em termos financeiros no ano em que se está realizando a medição, portanto é possível manter o controle dos clientes se houver um cadastro no sistema. Mas também é possível calcular a média de todos os clientes em determinado ano para saber se a empresa está conseguindo atingir o seu objetivo de fidelizar os clientes e reagir a tempo.

### 3.11.2 A perspectiva do cliente

A Tabela 6 apresenta os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*. No quadro estão inclusos todos os objetivos estratégicos, os indicadores que serão utilizados para se acompanhá-los, os valores atuais estimados, as metas que a empresa pretende chegar aos próximos cinco anos, a periodicidade de acompanhamento dos indicadores e as ações sugeridas para se implantar a estratégia e após a tabela, existe a especificação do significado do indicador.

**Tabela 6: Objetivos estratégicos – Perspectiva dos clientes**

| Persp.  | Objetivo  | Indicadores  | Valor atual* | Meta** | Per.  | Ação  |
|---------|---|--|--------------|--------|-------|---|
| Cliente | C1: Fidelizar o cliente                               | % de clientes que contrataram pelo menos dois projetos | -            | 100%   | -     | Assessorar o cliente não somente em questões relacionadas a logística   |
|         | C2: Aumentar o nível de satisfação                    | Índice de satisfação                                   | -            | 100%   | Anual | Aplicar metodologias fundamentadas na teoria acadêmica. Reduzir atrasos nos projetos.                                   |
|         | C3: Estabelecer-se como parceiro comercial            | Período de tempo médio gasto com o cliente (dias)      | -            | TBD    | Anual | Alocar consultores nas principais contas com o intuito de oferecer projetos de uma forma menos passiva.                 |
|         | C4: Aumentar a confiabilidade da entrega dos projetos | Reducir a quantidade de projetos entregues com atraso  | -            | 0%     | Anual | Formação de grupos experientes para a análise dos pontos críticos do projeto e monitorá-los constantemente              |
|         | C5: Aplicar soluções abrangentes                      | % de projetos com “add-on’s                            | -            | 100%   | Anual | Reuniões para compartilhamento de experiências passadas e em projetos. Consultores periodicamente ministrando palestras |

\*- valor estimado para o mercado de São Paulo especificamente

\*\*-para se atingir no intervalo de cinco anos (sujeito a calibragens no percurso)

C1 – Este indicador, como visto na construção dos temas estratégicos, é considerado importante e o seu controle, juntamente com o controle do indicador do objetivo F4 devem possuir monitoração constante. Estes indicadores são o resultado de toda a estratégia.

O indicador foi adotado, pois se houver um segundo investimento da quantia exigida pelo COL, então significa que o primeiro projeto obteve resultados positivos e os clientes estão satisfeitos com a primeira aquisição. Não há periodicidade no controle deste indicador, isto implica que a fidelidade do cliente pode ultrapassar anos, mas se houver uma segunda aquisição, significa satisfação do cliente.

C2 – Este indicador será levantado a partir de um questionário de satisfação enviado aos clientes que participaram de perto da elaboração do projeto, então de acordo com o resultado, um valor entre 0 e 100% servirá de entrada para o sistema de informação. Vale ressaltar que o detalhamento da pesquisa de satisfação não será discutido neste trabalho.

C3 – O “Período de tempo médio gasto com o cliente” mede o grau de proximidade que a empresa mantém com os seus clientes no período em questão, ou seja, dá para ter noção da duração dos projetos que os clientes estão adquirindo. Dessa forma, quanto mais tempo a empresa despender realizando projetos em poucos clientes, resultado do contrato de “add-on’s, projetos de implantação ou projetos desencadeados, maior o nível do indicador será.

C4 – Este indicador mede a acréscima com que os gerentes planejam o cronograma dos projetos, portanto se não houver atrasos nas entregas dos projetos, os clientes poderão planejar os seus recursos contando com a exatidão da data do projeto. No entanto haveria o risco de se superestimar o cronograma do projeto com o intuito de reduzir o valor do indicador, entretanto o risco é controlado pelo próprio cliente que não aceita projetos de longo prazo devido ao custo elevado em relação aos concorrentes.

C5- O indicador escolhido para se medir o nível com que as soluções oferecidas pelo COL são abrangentes e satisfazem as necessidades do cliente é a quantidade de “aditivos” contratados no início do projeto. Aditivos estes que são ativamente cogitados por parte do COL durante as reuniões iniciais para definição de escopo do projeto.

Este indicador parte do princípio de que consultores experientes sabem quais outros possíveis problemas estão por trás dos problemas originais apresentados pelo cliente e/ou correlacionados a eles. Então, devido ao fato de a experiência em logística e a capacidade de entender a real necessidade do cliente serem a vantagem competitiva da empresa, e a mesma preza pela continuidade de tal vantagem, este indicador será classificado como de alta

prioridade, uma vez que o indicador “% de projetos com ‘add-on’s” é um indicador de estado de que a empresa mantém a sua principal vantagem competitiva.

### 3.11.3 A perspectiva dos processos internos

A Tabela 7 apresenta os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*. No quadro estão inclusos todos os objetivos estratégicos da perspectiva, os indicadores que serão utilizados para se acompanhá-los, os valores atuais estimados, as metas que a empresa pretende chegar aos próximos cinco anos, a periodicidade de acompanhamento dos indicadores e as ações sugeridas para se implantar a estratégia e após a tabela, existe a especificação do significado do indicador.

**Tabela 7: Objetivos estratégicos - Perspectiva dos processos internos**

| Persp              | Objetivo   | Indicadores  | Valor atual* | Meta* | Period | Ação  |
|--------------------|--|--|--------------|-------|--------|---|
| Processos internos | P1: Implantar projetos   | % de projetos que foram desenvolvidos e implantados pelo COL   | -            | TBD   | Anual  | Desenvolver e equipes treinadas implantação de projetos   |
|                    | P2: Desenvolver e aplicar conceitos, conhecimentos e ferramentas da vanguarda do setor | % de projetos que tiveram pelo menos um novo conceito aplicado | -            | TBD   | Anual  | Incentivar cursos de graduação no setor de logística, principalmente pós-graduação strictu-sensu  |
|                    | P3: Minimizar ociosidades  | Quantidade de solicitação de dados e bases de cálculo          | -            | 1     | Anual  | Treinar os consultores em entrevistas estratégicas para que possam extrair informações habilmente |

\*- valor estimado para a unidade de São Paulo especificamente

\*\*-para se atingir no intervalo de cinco anos (sujeito a calibragens no percurso)

P1 – Este primeiro objetivo estratégico da perspectiva dos processos internos pode ser considerado um dos processos de inovação aos quais Kaplan e Norton (1996) se referem quando se cria um *Balanced Scorecard*. Este não é bastante explorado pela empresa COL, no entanto foi adicionado ao BSC devido ao fato de haver ociosidade mínima dos consultores entre o projeto de desenvolvimento da solução e o de sua implantação. O ponto negativo, no entanto, é que, devido ao fato de o tempo necessário para a implantação do projeto ser

consideravelmente maior, então os clientes contratam apenas poucos consultores e analistas, geralmente apenas um consultor.

Outro ponto em relação a esse objetivo estratégico é a questão de confiança que o COL tem nas soluções, portanto se o projeto desenvolvido é implantado com o sucesso estimado anteriormente, a empresa adquire uma maior credibilidade por parte do cliente, o que pode gerar laços de fidelidade.

P2 – O COL sabe através de sua experiência tácita que projetos e apresentações aos clientes que envolvem novos conceitos, conhecimento ou desenvolvimento de novas abordagens com ferramentas antigas, conseguem maior atenção das platéias e a satisfação dos clientes. Portanto, espera-se dos consultores que os mesmos sejam capazes de agradar aos clientes neste quesito apontado.

A ideia por trás desse indicador que o conecta ao plano de ação, é a suposição de que indivíduos com maior qualificação na área sejam capazes de desenvolver novas abordagens para métodos antigos, especialmente nos casos de pós-graduação *strictu-sensu* em que os alunos devem olhar sob novas perspectivas para assuntos já consolidados ou chegam até a criar novos conhecimentos, dependendo do seu nível acadêmico.

P3 – Este outro objetivo estratégico é considerado de alta prioridade, uma vez que é um dos elementos principais do segundo tema estratégico levantado (“aumentar a produtividade”). O indicador selecionado reflete parte do tempo de espera da equipe de consultores, portanto improdutividade. Geralmente, esta etapa de requisição de dados toma bastante tempo devido ao fato de o cliente ter de agrupar informações de vários sistemas e, quando não existem sistemas integrados, existe alta probabilidade de os consultores ficarem parados e haver atrasos do projeto.

Apesar de estar previsto em contrato que os clientes devem arcar com o custo adicional, muitas vezes gera atritos entre as partes devido ao fato de o cliente tomar uma postura menos aberta para os consultores, o que acaba por prejudicar o desenvolvimento do trabalho e é um fato gerador de insatisfação com o serviço entregue.

### **3.11.4 A perspectiva do aprendizado e conhecimento**

A Tabela 7 apresenta os objetivos estratégicos da perspectiva dos aprendizado e conhecimento organizacional do *Balanced Scorecard*. No quadro estão inclusos todos os objetivos estratégicos da perspectiva, os indicadores que serão utilizados para se acompanhá-

los, os valores atuais estimados, as metas que a empresa pretende chegar aos próximos cinco anos, a periodicidade de acompanhamento dos indicadores e as ações sugeridas para se implantar a estratégia e após a tabela, existe a especificação do significado do indicador.

**Tabela 8: Objetivos estratégicos – Perspectiva do aprendizado e conhecimento**

| Persp.                     | Objetivo   | Indicadores   | Valor atual* | Meta** | Period. | Ação  |
|----------------------------|--|---|--------------|--------|---------|---|
| Aprendizado e conhecimento | A1: Reter funcionários                           | % de turnover   | 30%          | 0%     | Anual   | Criar programas de intercâmbio no exterior, elevar a quantia fixa da remuneração e criar artifícios para que haja aprendizado.                                  |
|                            | A2: Melhorar satisfação dos funcionários         | Pontuação no teste de satisfação organizacional                             | 67%          | 100%   | Sem     | Manter um clima organizacional desafiador e incentivar o aprendizado  |
|                            | A3: Criar um ambiente desafiador                 | % de projetos em novos mercados   | -            | 20%    | Anual   | Criar times para procurar clientes em mercados ainda não explorados pela organização  |
|                            | A4: Promover a gestão do conhecimento            | Pontuação na avaliação de consultoria externa                               | -            | 100%   | Anual   | Contratar consultoria externa para avaliar e aprimorar os sistemas de gestão de conhecimento  |
|                            | A5: Promover o aprendizado contínuo              | Quantidade de cursos ministrados internamente                               | 6            | 20     | Sem     | Mapear competências e habilidades dos consultores e incentivá-los a oferecer treinamentos   |
|                            | A6: Atrair talentos                              | Quantidade de vezes que o COL aparece em palestras e feiras de recrutamento | 3            | 15     | Anual   | Mapear todas as feiras de recrutamento e palestras voltadas ao público acadêmico e preparar palestras com potencial motivador                                   |
|                            | A7: Promover a competência em gestão de projetos | Média da pontuação no teste aplicado  | -            | 70%    | Sem     | Promover treinamentos específicos em gestão de projetos, utilizando-se de aulas teóricas e práticas. Aplicar teste anualmente a todos os membros da organização |

\*- valor estimado para o mercado de São Paulo especificamente

\*\*-para se atingir no intervalo de cinco anos (sujeito a calibragens no percurso)

A1 – Este objetivo estratégico é também considerado de alta prioridade, uma vez que a leitura do seu indicador é o vetor de estado do terceiro tema estratégico “Maximizar a

retenção de funcionários". Atualmente, a unidade de São Paulo conta com um *turnover* estimado em 30%, isso significa que de cada dez funcionários da empresa, três desligam-se da empresa em um intervalo menor do que um ano. Sendo que dessa quantia, 100% do *turnover* figura entre os níveis hierárquicos mais baixos, isto é consultores juniores e analistas (estagiários).

O plano de ação parte da premissa de que, os funcionários desligam-se do COL por propostas de carreira mais atraente, como por exemplo, remuneração maior, possibilidade de intercâmbio para realizar MBAs nos melhores institutos de ensino com bolsa integral e outras bonificações. Portanto, para reter esses funcionários da base da pirâmide, o esforço deve estar no sentido de se criar possibilidades para que o aluno tenha um aprendizado constante, associado a uma maior remuneração e programas de intercâmbio no exterior.

A2 - Este objetivo estratégico é de alta prioridade, uma vez que o mesmo é vetor causa do nível retenção de funcionários. O indicador que representa este objetivo estratégico já é mensurado a cada ano, pela consultoria *Best Work to Place*, no entanto, devido ao caráter estratégico dessa medida, o COL terá um foco maior neste objetivo estratégico e contratará uma consultoria para realizar a pesquisa de nível de satisfação semestralmente, para que possa ajustar os desvios.

A3 – Este objetivo estratégico caracteriza-se como um dos vetores de liderança para a satisfação dos funcionários, portanto possui também caráter prioritário. O vetor escolhido para representá-lo quantifica a porcentagem de projetos realizados em novos mercados, novos mercados são aqueles para os quais a empresa nunca prestou serviços, portanto existem vários riscos envolvidos no projeto.

A escolha desse indicador e do plano de ação a ele relacionado parte do princípio de que para reter talentos, os mesmos precisam passar por constantes desafios e isto lhes motiva para seguir em frente juntamente com a empresa que lhes proporcionou os desafios. No entanto, a empresa não pode elevar os riscos de suas operações abruptamente, por esse motivo a meta estabelecida é de apenas 20% ao ano, e espera-se que o restante dos projetos será realizado em clientes já fidelizados.

Como já visto na bibliografia Kaplan e Norton (1997), a criação de um *Balanced Scorecard* às vezes envolve interesses conflitantes entre a sobrevivência da empresa em curto e em longo prazo.

A4 – Ainda dentro do tema estratégico de retenção do funcionário, está este objetivo estratégico. A sua relação com a satisfação dos funcionários parte do princípio de que os elementos da organização são motivados pelo conhecimento e trocas de experiências, portanto este objetivo seria um vetor de liderança, portanto também estratégico.

O indicador escolhido para representar esse objetivo será extraído através da contratação de consultorias em gestão do conhecimento, que avaliarão os sistemas e meios pelos quais a gestão do conhecimento é realizada ao mesmo tempo em que sugere caminhos para a melhoria da gestão.

A5 – O indicador selecionado para representar este objetivo estratégico é a simples contagem da quantidade de cursos ministrados *in-company*.

A6 – Este objetivo estratégico é também classificado como sendo de alta prioridade, uma vez que para se reter um talento, deve atraí-lo e motivá-lo desde o primeiro momento de contato da empresa com o futuro consultor. Portanto, o indicador da quantidade de feiras de recrutamento e palestras voltadas ao público acadêmico é uma sensibilidade de quão próximo ao seu público a alvo a empresa encontra-se.

A7 – O ultimo objetivo estratégico da perspectiva do cliente está dentro do tema “reduzir improdutividades”. O indicador selecionado para representá-lo é uma medida direta do conhecimento que a organização possui em relação tema de gerenciamento de projeto. A ligação deste objetivo com o tema estratégico está na premissa de que, ao saber lidar com riscos e propor soluções para mitigá-los, as pessoas, mais especificamente os gerentes e os consultores seniores possuirão uma metodologia sólida para lidar com possibilidades de atrasos.

Este indicador será gerado como sendo a média das notas de avaliações semestrais de todos os indivíduos da organização, diga-se: consultores e acima.

### **3.12 Sistema de captação de dados**

Com o intuito de identificar as necessidades de sistemas de informação para o controle dos indicadores utilizou-se a Tabela 9. As informações ali contidas são: indicador referente ao objetivo estratégico; responsáveis pelo controle do indicador; fonte de dados (nome do relatório de controle); periodicidade da coleta de dados e identificação da disponibilidade dos dados na empresa atualmente.

**Tabela 9: Tabela de monitoramento dos indicadores**

| Indicador | Responsável | Fonte de dados                     | Per.  | Fonte existente? |     |
|-----------|-------------|------------------------------------|-------|------------------|-----|
|           |             |                                    |       | SIM              | NÃO |
| F1        | TBD         | DRE                                | Anual | X                |     |
| F2        | TBD         | DRE                                | Anual | X                |     |
| F3        | TBD         | DRE                                | Anual | X                |     |
| F4        | TBD         | Contrato comercial**               | Anual |                  | X   |
| C1        | TBD         | Controle de clientes**             | -     |                  | X   |
| C2        | TBD         | Controle de clientes**             | Anual |                  | X   |
| C3        | TBD         | Controle de horas dos<br>projetos* | Anual |                  | X   |
| C4        | TBD         | RIA                                | Anual | X                |     |
| C5        | TBD         | Contrato comercial                 | Anual |                  | X   |
| P1        | TBD         | Contrato comercial                 | Anual |                  | X   |
| P2        | TBD         | RIA**                              | Anual |                  | X   |
| P3        | TBD         | RIA**                              | Anual |                  | X   |
| A1        | TBD         | Controle de funcionários           | Anual | X                |     |
| A2        | TBD         | Relatório <i>feedback</i> 1        | Sem   | X                |     |
| A3        | TBD         | Contrato comercial*                | Anua  |                  | X   |
| A4        | TBD         | Relatório <i>feedback</i> 2*       | Anual |                  | X   |
| A5        | TBD         | Cronogramada de atividades         | Sem   | X                |     |
| A6        | TBD         | Cronograma de atividades           | Anual | X                |     |
| A7        | TBD         | Controle de avaliação*             | Sem   |                  | X   |

\*- necessidade de criação do documento

\*\*-documento existente, necessidade de se controlar a informação

Os responsáveis pelos indicadores não foram definidos em um primeiro momento devido à escassez das reuniões, no entanto a organização já possui informações suficientes e sabe da importância de se dedicar recursos para controlar as metas estabelecidas e/ou que serão discutidas com maior profundidade em outro momento oportuno.

O próximo passo para a empresa conseguir manter um controle sobre os números e sobre a direção da estratégia será, portanto, definir os responsáveis pelo controle dos indicadores; criar todos os meios de controle ainda não disponíveis na organização (aqueles indicados na Tabela 9) e então criar um sistema de informação que consolide e concentre todos os dados referentes aos indicadores.

### 3.13 Resultados

Os principais resultados atingidos pelo projeto em questão não foram especificamente a construção do Balanced Scorecard e as ações desdobradas a partir do mesmo, mas sim o processo e as discussões pelas quais a equipe de desenvolvimento do BSC e a empresa passaram. Para citar, um dos pontos de aprendizado para a empresa foi a redução das margens devido a entrada da empresa em um novo mercado sem prévia elaboração de um planejamento estratégico rigoroso. Mercado esse em que, apesar de apresentar oportunidades claras de ganho, tem-se mostrado de difícil domínio, o que acabou por acarretar em consequências indesejáveis a empresas.

Ressaltando as dificuldades e as deficiências do trabalho em questão, pode-se destacar a ausência do diretor da área de projetos durante as reuniões de discussão, devido à indisponibilidade de sua agenda, uma vez que o mesmo despende pouca parte de seu tempo em São Paulo. Outro ponto de risco para a eficácia do projeto foi a ausência de materiais consolidados e de informações relevantes para serem discutidas, portanto os números utilizados no trabalho foram estimados pela equipe que formou o grupo de discussão.

Outra dificuldade levantada foi em relação aos horários de reunião. Como todos os elementos passam consideráveis horas nos clientes da organização, raramente era possível realizar reuniões, portanto as mesmas tiveram que ser minimizadas e poderia contar com apenas 1 hora por sessão. Todos estes fatores contribuíram de forma negativa para o planejamento de um BSC que pudesse realmente ser implantado na organização.

Apesar de todos os pontos de dificuldade citados, os benefícios proporcionados à empresa foram significativos, principalmente devido ao fato de essa ter sido a primeira iniciativa concreta no sentido de se criar um sistema de indicadores na empresa. Iniciativa

essa que havia sido sugerida como parte de um dos tópicos do direcionamento estratégico guiado pela consultoria contratada, como já citado no corpo do relatório.

Outro resultado positivo para a organização foi a preparação da mesma para a criação de um futuro Balanced Scorecard com maior credibilidade e participação interina dos altos níveis executivos. Portanto, os resultados obtidos até o momento podem ser utilizados como um plano piloto do BSC, inclusive aproveitando a metodologia utilizada para a elaboração da estratégia, mas com as novas condições de mercado.

Após a validação com o diretor, foi permitida a apresentação do BSC e do planejamento estratégico resultantes do trabalho a um restrito grupo de consultores e gerentes. Apresentação essa que tinha o intuito de ser utilizado como uma ferramenta de instrução a respeito da elaboração de um Balanced Scorecard.

## 4- CONCLUSÕES

Com a finalização do projeto, conclui-se que os objetivos foram alcançados com sucesso. O trabalho foi capaz de abranger todas as etapas previstas na elaboração da solução aos problemas encontrados, que compreendeu desde a sua concepção inicial até a apresentação da solução à empresa alvo, passando pela elaboração de um planejamento estratégico, desenvolvimento de um Balanced Scorecard e o desdobramento de seus objetivos estratégicos em planos de ações que deverão guiar os esforços da organização.

A pesquisa bibliográfica serviu como alicerce teórico-metodológico e como reforço de conhecimento ao autor, uma vez que as disciplinas abordadas neste trabalho foram apenas tangencialmente ministradas durante o curso de engenharia de produção, portanto a bagagem conceitual não seria suficiente sem a realização da mesma.

A respeito do trabalho desenvolvido (BSC e Planejamento Estratégico), o autor teve um *feedback* positivo por parte dos elementos que participaram da reunião de apresentação final, uma vez que consideraram como uma experiência construtiva para a empresa e de grande aprendizado, uma vez que em todas as etapas do projeto o embasamento teórico-acadêmico foi bem visível, portanto fiel à raiz dos conceitos originais.

Sobre o planejamento da estratégia, os elementos que participaram das reuniões e *brainstorms* visualizaram com clareza quais pontos foram desconsiderados no momento da entrada em um novo mercado e houve uma percepção generalizada de que, mesmo havendo crescimento de receita e possibilidade de expansão, o planejamento dos investimentos, levantamento de riscos e ações de mitigação são sempre necessários.

Uma vez que a ferramenta do BSC não será implementada imediatamente, o autor classifica o resultado do projeto sobre a organização apenas médio, uma vez que, para o sucesso do trabalho, apesar de o escopo não incluir a sua implantação, a estratégia deveria ser implantada através do BSC, o que não significou falha total. Nesse estágio, a diretoria do COL possui clara visão dos objetivos estratégicos em todas as perspectivas que levarão a empresa a retomar um crescimento organizado, recuperando a margem de lucros, a satisfação dos clientes e a retenção dos funcionários, inclusive aqueles que operam na base, considerados estrategicamente importantes em longo prazo.

Para concluir, deve haver um consenso geral de que a execução da estratégia é um processo, não uma ação ou uma etapa, portanto os ciclos de planejamento devem ser contínuos.

## BIBLIOGRAFIA:

- ADIZES, I.** Os Ciclos de vida das organizações. Ed. Thomson Pioreirai, 1998
- ANDION, C. M.; FAVA, R.** Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial 2, p.27 – 38, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANTON'CIC, B.; SKRT, B.** Strategic Planning and Small Firm Growth. Managing Global Transitions International Research Journal, v. 2, n. 2, p.107 – 122, Fall 2004.
- BNDES.** Perspectivas de investimentos na indústria 2011-2014. Visão desenvolvimento, n. 91, fev 2011.
- BATISTA, S.; BICHO, L.** Modelo de Porter e Análise SWOT. Trabalho de graduação, Coimbra: Departamento de engenharia civil, Instituto Politécnico de Coimbra, 2006.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B.** Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação,
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I.** Construindo a visão da empresa. HSM Management, São Paulo, n. 7, v. 2, p. 32-42, mar/abr 1998.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C.A.** Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, v. 73, p.118-128, July-August, 1995.
- CLAUSEWITZ, C,G.** On War. London, 1909.
- COLLIS, D.; RUSKTAD, M.** Can you say what strategy is? Harvard Business Review, April 2008.
- DRUCKER, P. F.** Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- GAIER, R. V.** BNDE aponta investimento no Brasil de R\$850 bi entre 2011 e 2014. **UOL Notícias**, Rio de Janeiro. 21 junho 2011. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2010/05/10/bndes-aponta-investimentos-no-brasil-de-r850-bi-entre-2011-2014.jhtm>
- GUIMARÃES, M. P. A.**; Qualidade de projetos estratégicos em empresa de consultoria: garantia da satisfação do cliente. Trabalho de Formatura, São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.

**HENDERSON, B.** The Origins of Strategy, Harvard Business Review ano 6, n. 67, p. 139-143, Nov/Dec, 1989.

**HORWARTH, R.** The origin of strategy. Strategic thinking institute, 2006.

**JOÃO, B. M.;** Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. Revista “Organizações em Contexto”, ano 1, n. 1, p. 135-159, junho 2005.

**HINDLE, T.; LAWRENCE, M.** Field Guide to Strategy. Harvard: HBS Press, 1994. HOFSTEDE,

**HREBINIAK, L, G.** Fazendo a Estratégia Funcionar: O Caminha para uma Execução Bem-Sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**MINTZBERG, H.** Managing. San Francisco, CA: Berret-Koehler, 2009. The Rise and Fall of Strategy Planning. Nova York: The Free Press, 1994.

**KAPLAN, S. R.,** Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School, Harvard University, 2010.

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

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Feb 1992.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Macquarie University Library, 2004.

**KNOW, W. I.; SAFRANSKI, R. S.** Strategic Planning for the growing business. Emerging Business Series, v.6, 1991.

**LUECKE, R.** Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para o seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

**MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.;** Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**MINTZBERG et al.** O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**NAKAGAWA, M.** Plano de negócio: teoria geral. Barueri: Manole, 2001

**OLIVEIRA, D.P.R.** Planejamento estratégico: metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 20002.

**OLIVEIRA, S. P.;** Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para uma consultoria de investimentos. Trabalho de Formatura, São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.

**PANDOLFI, M.** Sistemas de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para Gestão de Metas Globais a Partir de Performances Individuais. Tese de doutorado, São Paulo: Escola Politécnica, 2005.

**PORTER, M, E.** "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, March/April 1979

**PORTER, M. E.** What is Strategy?. Harvard Business Review, Nov-Dec 1996.

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. On competition: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**SENGE, P. M.** The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

**PORTO, M. A.;** Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. ENEGEP, 1997.

**PÚBLIO, M, A.** Como Planejar e Executar uma CAMPANHA DE PROPAGANDA. São Paulo: Atlas, 2008

**ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M.;** Entrepreneurship and New Venture Formation, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Inc.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Macro ações estratégicas

**ANEXO B – Plano de desenvolvimento individual**