

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

LINCOLN BONESI

**OS IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E
MEDIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA AJELM - ANÁLISE DOS IMPACTOS NA
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA OTHUNS
& GANDWIN.**

**LONDRINA, PR
2014**



LINCOLN BONESI

OS IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E MEDIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AJELM - ANÁLISE DOS IMPACTOS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA OTHUNS & GANDWIN.

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro Delpim
Orientador

**LONDRINA, PR
2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Os Impactos da Utilização do Balanced Scorecard como Ferramenta de Controle e Medição do Plano Estratégico: Um Estudo de Caso na Empresa AJELM - Análise dos Impactos na Implantação do Planejamento Estratégico na Empresa Othuns & Gandwin.”

elaborado por Lincoln Bonesi

e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 25 de Julho de 2014

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro Delpim
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Lincoln Bonesi, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma Londrina (2/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/06/2012 a 25/07/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Os Impactos da Utilização do Balanced Scorecard como Ferramenta de Controle e Medição do Plano Estratégico: Um Estudo de Caso na Empresa AJELM - Análise dos Impactos na Implantação do Planejamento Estratégico na Empresa Othuns & Gandwin.” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 25 de Julho de 2014

Lincoln Bonesi

Á família, eterna presença em
minha Jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me proporcionado forças para superar as dificuldades e chegar ao final dessa etapa de aprendizagem.

A esta instituição de ensino, seu corpo docente, coordenação e demais que me ofereceram a oportunidade de vislumbrar um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Aos colegas de turmas e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta formação, o meu muito obrigado.

O que prevemos raramente ocorre; o que menos esperamos geralmente acontece.

Benjamin Disraeli.

RESUMO

O planejamento estratégico busca prever ocorrências futuras para preparar as organizações a agirem de forma a evitar surpresas desagradáveis e assim, criarem caminhos para o cumprimento dos objetivos traçados, além de poder acompanhar e medir o que foi projetado. O objetivo do estudo foi demonstrar os impactos da utilização do BSC como ferramenta de controle e medição do plano estratégico do setor de controladoria da empresa AJELM, que tem a administração familiar como característica. O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de campo, pois trata-se de um estudo de caso na empresa AJELM Produtos de Higiene Bucal Ltda, nos quais os dados foram coletados através de observação, análise documental e questionário aplicado aos colaboradores e o método utilizado para análise do mesmo foi o qualitativo. Os resultados do estudo demonstraram que o BSC é uma ferramenta de controle e medição válida para as ações do departamento alvo do estudo, pois foi possível verificar que a implementação do mesmo trouxe impactos positivos para a empresa como a criação do mapa estratégico e também do plano de ação do departamento. Sugeriu-se ao final do mesmo que o modelo possa ser implementado nos demais departamentos da empresa.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico; Controle e Medição; BSC.

ABSTRACT

The strategic planning seeks to predict the future occurrences in order to prepare organizations to act avoiding unpleasant surprises and thereby create ways to achieve the objectives of the companies monitoring and measuring what it was planned. The objective of the study was to demonstrate the impacts of the BSC application as a controlling and measurement tool of the strategic plan of the controlling area at the company AJELM, which has a familiar administration as characteristic. The case of study was conducted through a literature review and field research. The case study was conducted at the company AJELM Oral Care Products Ltda. The data were collected through observation, document analysis and also a questionnaire was applied join to the employees using a qualitative method. The results of the study showed that the BSC is a valuable tool to control and measure the effectiveness of the actions at the controlling area of the company AJELM. It was possible to verify that the implementation of the BSC brought positive impacts for the company like the determination of a strategic map and as well the action plan of the area. Due the good results it was suggested that the BSC implementation should be extended to other departments of the company.

Key Words: Strategic Planning; Control and Measurement; BSC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	17
FIGURA 2 – Modelo de Cadeia de Valores Genérica	21
FIGURA 3 – Modelo de Mapa Estratégico.....	25
FIGURA 4 – Visão, Missão e Valores da empresa AJELM	27
FIGURA 5 – Matriz Swot Setor de Controladoria.....	28
FIGURA 6 – Organograma do Setor de controladoria.	29
FIGURA 7 – Mapa Estratégico Setor de Controladoria	31
FIGURA 8 – Plano de Ação Estratégica Setor de Controladoria – <i>Balanced Scorecard</i>	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO	13
2.1.3 ANÁLISES DOS AMBIENTES ESTRATÉGICOS	14
2.1.4 A FORMULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	15
2.2 BALANCED SCORECARD	16
2.2.1 ORIGEM E CONCEITO DO BALANCED SCORE CARD.....	16
2.2.1 AS QUATRO PERSPECTIVAS	17
2.2.1.1 Perspectiva Financeira.....	18
2.2.1.2 Perspectivas do Cliente.....	19
2.2.1.3 Perspectivas de Processos Internos	20
2.2.1.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento.....	22
2.2.2 A CONSTRUÇÃO DO BSC	24
2.2.2.1 Os objetivos estratégicos	24
3. METODOLOGIA	26
4. CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	27
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
6. RECOMENDAÇÕES	35
7. CONCLUSÃO	36
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
9. APÊNDICES	39
10. ANEXOS	53

1. INTRODUÇÃO

A competição sempre fez parte da vida das organizações empresariais. Cada vez mais estas corporações se defrontam com novas opções de produtos e serviços que afetam os seus resultados. A participação e sobrevivência das mesmas dependem da sua capacidade de manter a fidelidade do seu público. Por este motivo, o planejamento estratégico se tornou ferramenta indispensável para quem quer permanecer neste ambiente competitivo.

A vantagem competitiva é determinada por um diferencial existente no mercado, no qual, normalmente torna-se trivial ao produto/mercado após um curto período de sua existência. Esta vantagem pode ser determinada não somente por inovação em produtos e serviços, mas também pelas estratégias traçadas e aplicadas dentro do ambiente competitivo. As empresas que estão não somente preparadas as mudanças, mas que determinam tais ações, podem liderar os mercados no qual atuam. É necessário conhecer em detalhes o mercado em que está inserido para aproveitar as oportunidades, além de análise constante do seu ambiente interno, buscando sanar suas fraquezas e potencializar suas forças.

Empresas que trabalham com o planejamento estratégico, determinam seus objetivos através das análises dos ambientes (interno e externo) e têm mais facilidade de reação e mudança quando necessário. É importante ressaltar que o planejamento estratégico não serve apenas para determinar seus objetivos, mas também para traçar o caminho a ser seguido, além de poder acompanhar e medir o que foi projetado. Não há muito sentido em planejar estrategicamente se não há acompanhamento do que foi previamente desenhado. Dentro deste conceito, as organizações devem criar índices para medir e controlar suas ações, o qual pode ser realizado através do *Balanced Scorecard*, ferramenta desenvolvida na década de 1990 e que atualmente é utilizada por muitas organizações.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, que tem como finalidade demonstrar os impactos da utilização do BSC como ferramenta de controle e medição do plano estratégico do setor de controladoria da empresa AJELM, que tem a administração familiar como característica. Para tal, apresentaremos o conceito de *Balanced Scorecard*, o plano de ação estipulado para área em questão, além demonstrar um modelo de controle e medição utilizando as perspectivas determinadas pelo BSC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo o referencial teórico, no qual se baseia o estudo apresentado. Serão abordados os conceitos de Planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*, bem como suas perspectivas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido com a melhor concentração de esforços para alcançar um objetivo futuro de maneira mais eficiente e eficaz possível (OLIVEIRA, 2013). É a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento (SCHMIDT, 2002). Já o conceito de planejamento estratégico inclui a formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando.

2.1.1 Evolução do Planejamento Estratégico

A essência da estratégia é algo complexo, que envolve vários processos e pensamentos. Assim, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) *apud* LOBATO *et al* (2009) relata que existem concordâncias a respeito de vários aspectos relacionados à estratégia, como sendo a estratégia que determina a direção, que foca os esforços, define e provê consistência às ações da organização. Pode-se assim fundamentar o conhecimento por meio de diferentes formas de pensar a estratégia, observando as diversas escolas do pensamento estratégico.

De acordo com MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) *apud* LOBATO *et al* (2009) as dez escolas do pensamento estratégico apresentam três naturezas, sendo, natureza prescritiva, que foca como as estratégias devem ser formuladas; a natureza descritiva, que trata de como a estratégia é descrita em seu processo de formulação; e a natureza híbrida que é um combinado entre as duas naturezas citadas anteriormente, buscando integrar o processo de formulação da estratégia.

Inicialmente, o processo de criação de estratégias organizacionais foi levado a uma formalização que o transformou em prescritivo, ou seja, foco em como as estratégias deve ser formulado e a partir disso, novos paradigmas emergiram, como o paradigma funcionalista, que domina até hoje a forma como a estratégia organizacional é concebida.

Os anos de 1960 e início dos anos de 1970 foram marcados pelo auge das empresas de consultoria no campo da estratégia. Um campo fértil para a ascensão dessas empresas foi a falta de padrões para o pensamento estratégico nas organizações e a diversificação das grandes corporações em negócios e produtos. O foco dos principais modelos de análise da estratégia organizacional estava nos custos, e havia muito que mudar nessa área. O planejamento financeiro, representado pelo orçamento, começou a ter aceitação crescente, no qual estava o processo de decidir o que a empresa iria fazer, e o principal dispositivo formal para fazer planos na empresa era o orçamento, uma demonstração dos planos em termos financeiros (ANTHONY, 1965). Com o sucesso das consultorias e a aplicação das matrizes no diagnóstico organizacional criou-se uma forma de pensar estrategicamente nas organizações empresariais, que de algum modo foi útil para a evolução dessa forma de pensar nas organizações.

No início da década de 1990, ampliaram-se os debates em torno do tema estratégia, com um maior espaço para perspectivas bem menos racionais e prescritivas de como as estratégias deviam ser concebidas, sinalizando outras formas de olhar para a administração estratégica devido, principalmente, às mudanças socioeconômicas, causadas pela expansão de mercados com a abertura de fronteiras comerciais entre países, mudanças tecnológicas e o aumento das trocas de informações.

Ainda na década de 1990, a competição entre empresas, no modo tradicional passou a modificar-se, e permanece em transformação, fazendo emergir novas formas organizacionais, rompendo definitivamente com o velho modelo de negócios, da empresa verticalizada, da ênfase nos custos e alta escala como fonte de ganhos, trazendo também a necessidade de um pensar estratégico amplo e fora das organizações.

2.1.2 Estratégia e Planejamento

Segundo SCHMIDT (2002), planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no

funcionamento e na gestão do empreendimento. É certo que toda a atividade empresarial pode apresentar riscos, porém, existem ferramentas técnicas e operacionais que podem auxiliar na redução dos mesmos e também ajudar no momento da tomada de decisão. O planejamento não está ligado a uma série de regras que devem ser seguidas para que após alguns dias se obtenha o planejado. Deve ser estruturado com base nas características da empresa, que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico.

Segundo NAKAGAWA (1993), em vez de estimativas que sempre foram usadas nos processos formais de planejamento, os gerentes estão usando da técnica de cenários, como outras formas de projeções. A técnica consiste em fazer simulações, projeções, especulações e análises a respeito de eventos futuros e suas consequências refletidas quanto aos impactos das áreas econômica, tecnológica, social e política sobre os resultados da empresa. Nesse aspecto, o processo de planejamento conduz a um conjunto de metas e planos que são adequados e viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas. Assim, ele deve estar vinculado ao cenário onde a empresa atuará no futuro. O planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa. Se ele for realizado e não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido, se necessário, de nada adiantará realizá-lo. O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

2.1.3 Análises dos Ambientes Estratégicos

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, essa ferramenta possibilita a empresa a obter uma visão clara e objetiva sobre quais as forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, assim possibilitam a análise e elaboração das estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional (SILVA, *et al*; 2011).

A matriz SWOT analisa a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). As forças podem ser descritas como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens e serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para obter novas oportunidades; deficiências como custos altos, falta de financiamento e marcas que não conhecidas ou respeitadas; ameaças como o desenvolvimento

do ambiente externo, concorrentes novos fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes; oportunidades como os lucros que a empresas atingem ao atender as demandas dos consumidores APPIO e VIEIRA (2006).

A correlação do SWOT através da revisão do trabalho de MARTINS e TURRIONE (2002), cruza fatores externos e internos para criação de uma matriz estratégica, formando quatro combinações, sendo, I) Forças e Oportunidades: a entidade deve maximizar suas forças para capitalizar novas oportunidades, II) Forças e Ameaças: refere-se a utilizações de suas forças para minimizar suas ameaças, III) Fraquezas e Oportunidades: são os esforços para minimizar as fraquezas com o aproveitamento das oportunidades. IV) Fraquezas e Ameaças: é a minimização das fraquezas e a necessidade de evitar as ameaças externas. Assim, por se tratar de uma ferramenta de simples aplicação é amplamente utilizada e facilmente atinge os objetivos de aplicação.

2.1.4 A Formulação e Desenvolvimento da Estratégia

A formulação da estratégia competitiva se dá através de ferramentas desenvolvidas como o objetivo de assegurar vantagens competitivas no mercado em que a empresa atua.

A matriz de Ansoff ou matriz produto x mercado é uma das ferramentas que auxilia na formulação da estratégia, visto que a partir das posições de mercado existente ou novo, orientado a novidades mercadológicas crescentes, ou de produtos existentes ou novos, orientados às novidades tecnológicas constantes, era possível compreender as estratégias factíveis para cada organização. Através desta matriz e do ambiente de negócios, é possível escolher estratégias competitivas e de posicionamento, formulando cadeias de valor e construindo modelos de negócios orientados às atividades (LOBATO, *et al*; 2009).

No desenvolvimento de estratégias, existem várias abordagens que destacam que a gestão estratégica deveria começar com a autoavaliação das capacitações da empresa. As estratégias para a implantação da visão e missão seriam dependentes daquilo que a empresa faz com competência e da criação de novas capacitações, assim, para o desenvolvimento da estratégia é necessário primeiramente contextualizar a organização, após identificar as peculiaridades do negócio, definir as diretrizes (missão e visão) e desenvolver a análise ambiental para finalmente formular a estratégia corporativa.

Assim, a implementação da estratégia depende basicamente de dois fatores: o emprego da ferramenta adequada e a receptividade por parte das pessoas da organização, sendo fundamental a harmonia para a integração e melhoria contínua do processo de gestão estratégica competitiva.

2.2 BALANCED SCORECARD

Neste tópico, iremos abordar de forma mais detalhada o *Balanced Scorecard* ou BSC, ferramenta de controle e medição utilizada para monitorar as ações estabelecidas no Planejamento Estratégico.

2.2.1 Origem e Conceito do Balanced Score Card

O tema estratégia é antigo, porém as ferramentas e técnicas para sua implantação vêm se modernizando de tempos em tempos. Até o final do século passado, havia uma preocupação em como realizar as medições de performance. Os métodos existentes para avaliação do desempenho eram baseados em indicadores contábeis/financeiros e estavam se tornando obsoletos, além de não estarem vinculadas diretamente ao planejamento da organização. Neste ambiente, acadêmicos e executivos estudaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curtos e longos prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenhos e as perspectivas internas e externas do desempenho empresarial, baseados no planejamento.

Essa síntese foi realizada por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da *Renaissance Solutions*, em 1992, em um artigo publicado na revista *Harvard Business Review*. Deu-se o início a uma revolução, pois o fizeram com o único objetivo de mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial. O que os autores chamaram de “*Balanced Scorecard*” (Cenário Balanceado) é utilizado em diversas organizações como ferramenta para medir o seu desempenho, tornando-se a marca de uma organização bem administrada.

A denominação de BSC - Cenário Balanceado, como menciona CAMPOS (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no

caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Se num determinado período uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência. O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Em suma, é uma ferramenta organizacional utilizada para gerenciar processos com o estabelecimento de metas individuais e de equipe.

2.2.1 As Quatro Perspectivas

O BSC faz com que os gestores possam enxergar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997 apud, LOBATO, *et al*, 2009). O BSC complementa os indicadores financeiros e não financeiros, formando assim os indicadores de desempenho futuro, para todos os níveis da instituição. No quadro a seguir é possível verificar as quatro perspectivas.

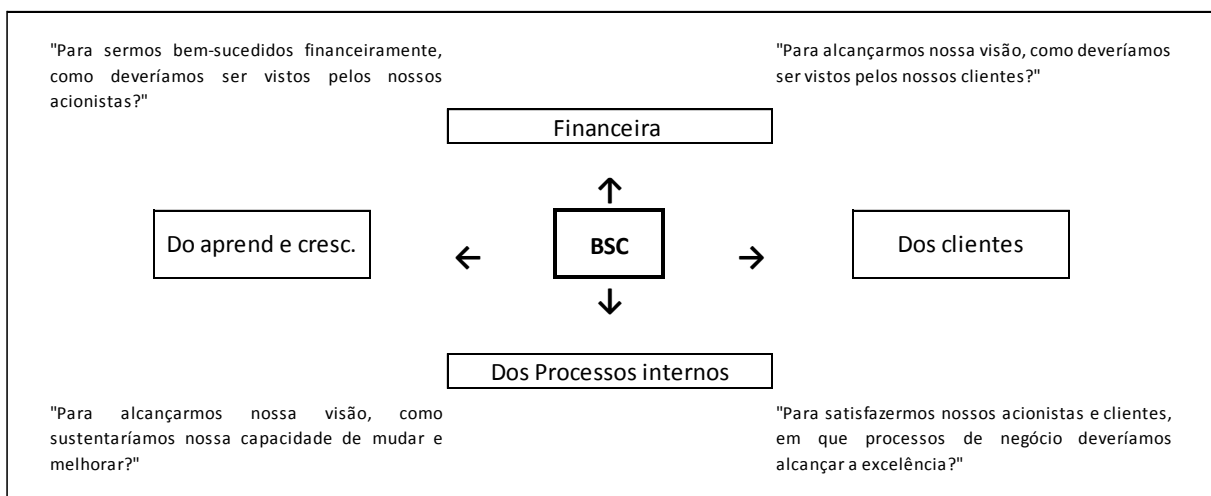


Figura 1 – As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Lobato, *et al* (2009, p.39) apud Kaplan e Norton 1997:10.

2.2.1.1 Perspectiva Financeira

BALZANI (2006) menciona que a perspectiva financeira no modelo BSC representa a visão dos gerentes e diretores sobre os acionistas, avalia o lucro que a estratégia retorna, permite avaliar e medir os resultados que o negócio proporciona e também necessita para seu crescimento e desenvolvimento, bem como a satisfação dos seus acionistas. A perspectiva financeira sintetiza as consequências econômicas imediatas das ações realizadas. Isto é, os indicadores desta perspectiva indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Dessa forma, os objetivos e as medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (GALAS, 2004).

Para SILVA (2003), o BSC trabalha com duas medidas distintas, as medidas de curto prazo e as medidas de longo prazo. As financeiras estão inclusas na de curto prazo.

MENDES (2013) cita que os objetivos e medidas financeiras tem o papel de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia da empresa, e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Scorecard.

Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização. Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista (*shareholder value*). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias (BALZANI, 2006).

KAPLAN e NORTON (1997) identificaram três estágios do negócio relacionados à perspectiva financeira:

- a) Estágio de rápido crescimento: objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

- b) Estágio de sustentação: objetivos enfatizarão as medidas financeiras tradicionais, tais como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta.
- c) Estágio de colheita: ênfase sobre o fluxo de caixa. Qualquer investimento deverá prover retorno em caixa certo e imediato.

Historicamente, o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Tais indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro. No atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e pelo investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, não parece recomendável mensurar o desempenho organizacional apenas no curto prazo, utilizando só medidas financeiras (CARBONE; *et al*, 2005).

2.2.1.2 Perspectivas do Cliente

A perspectiva do cliente consiste primeiramente numa identificação dos segmentos de clientes e mercados onde a organização compete ou presta serviços. Então, mede-se a capacidade da organização de prover produtos e serviços de qualidade, a eficiência de sua entrega e, no final, a satisfação dos consumidores (GALAS, 2004).

Representa o ponto de vista de fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Mudanças em processos que ajudem a reduzir custos dos clientes ou que permitam atingir os objetivos mais rapidamente têm valor agregado para os mesmos (BALZANI, 2006).

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), a perspectiva do cliente fornece aos executivos a possibilidade de facilmente identificar segmentos de mercado e de clientes em que as áreas de negócio possam competir, e também definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Ainda, abordam que a perspectiva do cliente seja estruturada da seguinte maneira:

- a) Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;
- b) Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- c) Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;
- d) Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado;
- e) Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

É essencial a identificação das necessidades e expectativas dos clientes com relação à organização, justamente para haver um alinhamento da estratégia de negócio. Para instituições privadas, a satisfação dos clientes e sua fidelização seriam a causa primária da obtenção de bons resultados financeiros, seu principal objetivo.

No entanto, para instituições públicas, este seria o principal objetivo. Os clientes e a sociedade em geral são os principais interessados e a razão de ser do setor público, portanto devem ser os balizadores de toda e qualquer ação. A responsabilidade para com a sociedade é muito maior em empresas públicas (GALAS, 2004).

2.2.1.3 Perspectivas de Processos Internos

Na perspectiva de processos internos temos como objetivo identificar os processos críticos relacionados com os resultados das perspectivas financeiras e do cliente.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes alvos. Na grande maioria, os sistemas de desempenho se concentram em melhorar processos existentes nas organizações. Neste aspecto o *Balanced Scorecard* tem um foco muito maior na estratégia e na relação entre os processos e suas medidas na busca pela eficiência.

Embora todas as diferentes perspectivas do BSC tenham a sua importância, a perspectiva de processos internos tem como resultado uma análise detalhada que revela novos processos de negócio fazendo com que a empresa tenha a possibilidade de focar esforços no sentido de buscar a excelência nestes processos atingindo seus objetivos financeiros e de clientes.

COSTA (2007) descreve que as organizações devem estabelecer uma cadeia de valor que obedeça a três processos genéricos modelos que criam valor ao cliente.

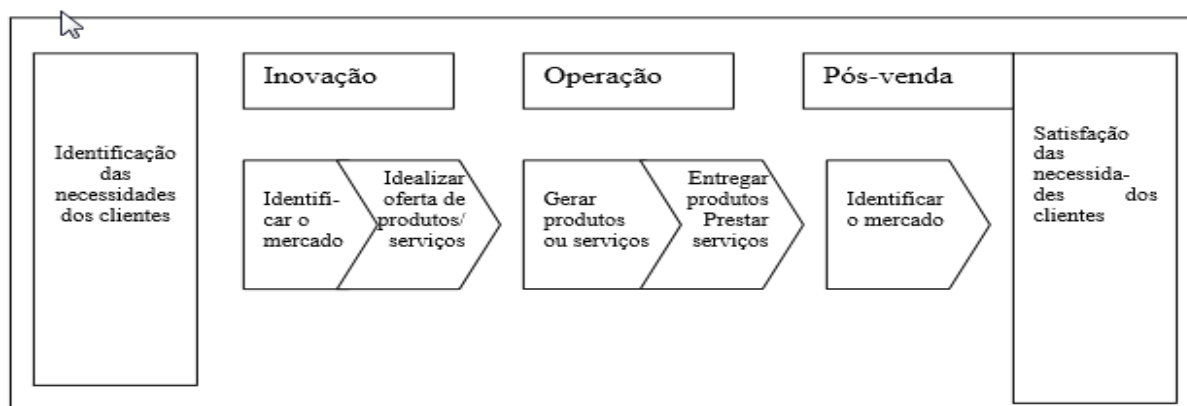


Figura 2 – Modelo de Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.102).

A figura apresentada demonstra como os três processos (inovação, processo de operações e processo de serviço pós venda) interagem em uma organização. Na sequência, apresentaremos cada um deles em detalhes.

- a) **Processos de Inovação:** O processo de inovação é um processo interno crítico e é o processo da cadeia de valor que está fundamentada na área de pesquisa e desenvolvimento da empresa (R&D). São considerados dois componentes neste processo que são as pesquisas de mercado e visualização de novos mercados e oportunidades. Normalmente se utiliza como indicador deste processo o percentual de vendas dos novos produtos e pelos produtos atuais. Nos processos de inovação as empresas têm a oportunidade de identificar novos mercados e projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades identificadas dos clientes. Normalmente o processo de inovação ocorre através de pesquisas de mercado na tentativa de identificar as novas necessidades dos clientes.

- b) **Processos de Operação:** Este processo se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do serviço ou produto final. Neste processo se transforma os bens em serviços incluindo atividades desde a aquisição de recursos produtivos até a entrega do bem ou serviço ao cliente. Para este processo utiliza-se indicadores como qualidade e tempo do ciclo e através destes indicadores tem-se a possibilidade da busca constante pela excelência nos processos para que as operações se desenvolvam com um custo mínimo em tempo recorde e com excelente qualidade para atender o cliente final.
- c) **Processos de Serviço de Pós Venda:** É o processo que se encontra na fase final da cadeia de valor interna. Este processo começa com o processo de faturamento e cobrança. O processo de pós venda também engloba todos os serviços prestados ao cliente após a entrega do bem ou serviço incluindo consertos, manutenção devoluções etc. Um dos indicadores para este processo é o tempo entre chamado de clientes.

De acordo com NIVEN (2005) os objetivos escolhidos para a perspectiva de processos internos sempre fluirão diretamente a partir daqueles que figuram na perspectiva do cliente. Um objetivo do tipo “reduzir taxas de devolução” na perspectiva do cliente de um comércio varejista pode levar ao “trabalho com fornecedores de primeira linha” na perspectiva de processo. Esta afirmação revela como ocorrem as interligações entre as perspectivas para que sejam desenvolvidas alternativas para excelência dos processos o que na abordagem do *Balanced Scorecard* leva a desenvolvimento de novos processos.

2.2.1.4 Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do *Balanced Scorecard* conhecida como perspectiva do aprendizado e crescimento tem como premissa desenvolver objetivos e medidas no sentido de orientar e apoiar o crescimento das organizações. Segundo KLAPAN e NORTON (1997), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Muitas empresas utilizam e visualizam a perspectiva de aprendizado e crescimento com o objetivo de desenvolver as habilidades humanas dos seus colaboradores, porém, é

muito importante que também se disponibilizem as ferramentas corretas para execução dos trabalhos de forma que os resultados esperados pela companhia sejam favorecidos por esta ligação entre capital humano e as ferramentas disponibilizadas.

De acordo com COSTA (2007) o enfoque em aprendizado e crescimento trata da capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente externo (macroeconomia) por meio dos procedimentos realizados no ambiente interno (microeconomia). A perspectiva de aprendizado é dividida em três enfoques principais que são, enfoque em pessoas, enfoque em sistemas e enfoque em procedimentos organizacionais.

- a) **Enfoque em Pessoas:** O enfoque em pessoas refere-se a capacidade dos colaboradores de gerarem valor para a companhia. Este enfoque identifica como as pessoas podem ajudar no atendimento ao cliente através de suas habilidades de melhoria de processos internos. Algumas das métricas utilizadas para o enfoque em pessoas são: satisfação dos colaboradores, produtividade e retenção dos colaboradores. O capital humano de qualquer empresa é o bem mais precioso de uma organização e deve ter prioridade para o seu desenvolvimento;
- b) **Enfoque em Sistemas:** O grande volume de informações manipuladas e interpretadas pelas empresas requerem sistemas mais avançados para que a interpretação destas informações ocorra de forma mais rápida e efetiva;
- c) **Enfoque em procedimentos organizacionais:** Este é um aspecto ligado diretamente à cultura organizacional da empresa. Nos dias atuais muitas empresas não se utilizam de procedimentos organizacionais para realizarem a retenção do conhecimento e também estabelecem critérios padrões de realização de atividades repetitivas. Os procedimentos organizacionais garantem a repetitividade de atividades dentro de padrões previamente estabelecido bem como facilita o treinamento de novos colaboradores.

NIVEN (2005) reforça que em razão do *Balanced Scorecard* reunir pessoas de várias áreas de especialização, deve-se assegurar que todos possuam um entendimento partilhado dos objetivos previamente definidos. A motivação do colaborador é outro fator importante que deve ser levado em consideração, pois as organizações já entendem que funcionários motivados apresentam mais resultados e de maior qualidade, enquanto uma companhia com pessoas não motivadas tem seus processos seriamente comprometidos. Deve-se ter em mente que o *Balanced Scorecard* diz respeito a traduzir uma estratégia em objetivos específicos para somente depois determinarmos a melhor medida para que este objetivo seja conquistado.

NIVEN (2005) informa que as estratégias do *Balanced Scorecard* devem ser pensadas como as raízes de uma árvore que passam do tronco dos processos internos para os galhos dos resultados até atingirem as folhas do retorno financeiro. Os excelentes resultados nas perspectivas financeiras, perspectivas dos clientes e perspectivas dos processos internos estão em função da correta aplicação e dos resultados com a perspectiva de aprendizado e crescimento, pois o sucesso de qualquer organização está no valor de seu capital humano e na capacidade da organização de desenvolver este capital.

2.2.2 A Construção do BSC

Para a formação desta ferramenta, é necessário a definição dos seus objetivos e posteriormente o desenho do seu mapa estratégico. Neste tópico, abordaremos estas etapas.

2.2.2.1 Os objetivos estratégicos

No processo da construção do BSC, primeiramente definimos a missão, visão de futuro, os valores e crenças que alicerçam o pensar da empresa, levantamos as oportunidades e ameaças do ambiente externo, as fortalezas e fragilidades do ambiente interno e a partir deste diagnóstico inicial, traçamos os objetivos estratégicos. A partir dos objetivos estratégicos, foram definidos aqueles prioritários, para os quais foram elaborados os planos de ação (GELBCKE, 2006).

Para PRIETO (2006), os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. No processo de implementação do BSC, uma corporação define a visão de futuro, que é desmembrada em objetivos estratégicos e em fatores críticos de sucesso (FCS), de acordo com as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, com base nas diretrizes estratégicas das unidades de negócio.

2.2.2.2 Mapas estratégicos

KAPLAN e NORTON (2004), contextualizam o mapa estratégico como sendo uma arquitetura genérica que descreve a estratégia de maneira integrada, coesiva e sistêmica. Já ASATO (2011), coloca uma definição ao mapa estratégico, que fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma organização, bem como as relações de causa e efeito entre elas.

Para SANTOS (2011) o mapa estratégico foi construído a partir das discussões sobre as tendências internas e externas, que se refletiram na visão, missão, valores e objetivos estratégicos da Instituição. Esse documento deve ser compreendido como uma ferramenta gerencial em que todos os objetivos, de modo sistêmico, contribuem para o alcance de resultados efetivos e do reconhecimento institucional. Abaixo, pode-se verificar um exemplo de mapa estratégico de uma empresa prestadora de serviços na área de gerenciamento de compras.

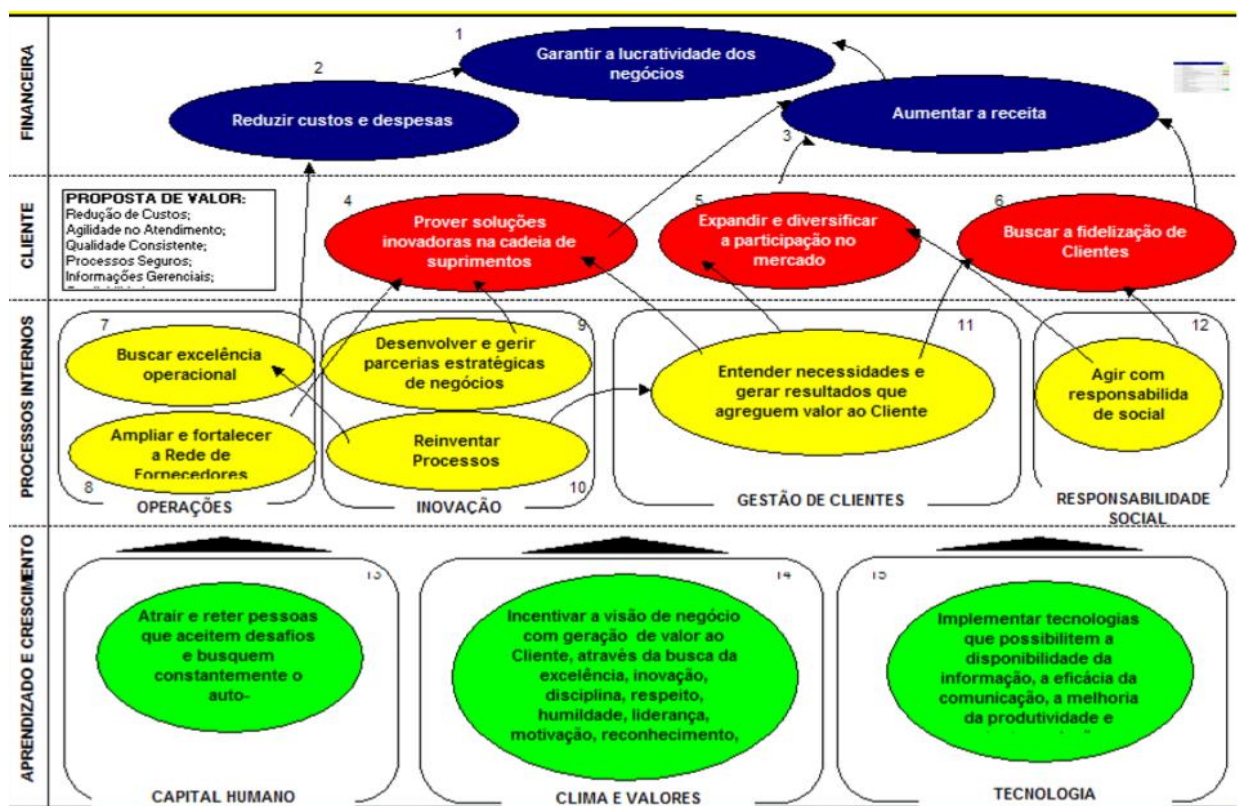


Figura 3 – Modelo de Mapa Estratégico

Fonte: Barros *et al.*, (2004, p.135).

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo demonstrar os impactos da utilização do BSC como ferramenta de controle e medição do plano estratégico do setor de controladoria da empresa AJELM Produtos de Higiene Bucal Ltda. Após apresentado o plano estratégico de área de controladoria, seguindo as etapas de implementação do BSC, aplicou-se um questionário aos departamentos que tem relação direta com a controladoria para extração de dados fundamentais e elaboração do modelo de controle e medição. Na sequência, foram apresentados o Mapa Estratégico da área, além dos indicadores que foram determinados para medir e controlar as ações.

O mesmo pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvido com base em material publicado (VERGARA, 2000). Neste caso específico, foram utilizados vários autores como fonte de pesquisa ao tema proposto. Pode-se também caracteriza-lo como pesquisa de campo, pois se refere a um estudo de caso, no qual se baseia em atividades da empresa em estudo. Para GIL (2002), o estudo de caso tem como objetivo explorar as situações reais e descrever as situações investigadas, além de explicar a causa do estudo realizado.

A metodologia de pesquisa pode ser especificada como descritiva, pois de acordo com GIL (1996) demonstra fatores importantes, servindo de técnicas padronizadas na identificação dos dados. Por este motivo, pode-se definir o estudo como exploratório e descritivo, pois foram descritos fatores importantes para a análise das atividades desenvolvidas em relação ao que foi proposto.

O método de procedimento adotado é o método qualitativo, pois segundo RICHARDSON (1999) este se justifica por tratar-se de uma forma sistemática de análise para entender a natureza de um fenômeno.

Realizou-se a coleta de dados através da análise documental, aplicação de questionário com perguntas abertas e objetivas e pela observação direta das atividades da empresa, a qual consiste na obtenção de informações para determinação dos aspectos da realidade. MARKONI e LAKATOS (2002) *apud* BERTUCCI (2011).

4. CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se de maneira resumida as diretrizes estratégicas da empresa e o plano de ação para a área de controladoria, estipulado via Planejamento Estratégico, o qual foi elaborado pela direção da empresa e oferece base para a análise que se propõe o estudo.

A AJELM iniciou suas atividades em 1994, importando e distribuindo produtos de higiene pessoal. Nos anos seguintes, a empresa especializou-se no segmento de higiene oral, desenvolvendo uma ampla linha de escovas de dente. Visando aumentar sua participação no mercado nacional e fortalecer-se no segmento que atuava, deu início a instalação de sua indústria na cidade de Londrina em janeiro de 2004.

Com a aquisição de máquinas e matérias-primas de alta qualidade e a ampliação de sua força de trabalho, contando com mais de 200 funcionários, visava atender ainda melhor a seus clientes com grande variedade de produtos e mais agilidade em sua distribuição. Atualmente, disponibiliza em sua linha de produtos: escovas e fios Dentais, antissépticos bucais, limpadores de língua e hastes flexíveis. Sua estratégia mercadológica tem proporcionado aos distribuidores e varejistas uma rentabilidade e oferecido aos consumidores produtos de alta qualidade a preços inferiores às marcas tradicionais disponíveis no mercado.

Com o crescimento das atividades da empresa, houve a necessidade da departamentalização dos setores e conseqüentemente a necessidade de planejar as suas ações. Neste contexto, a direção da empresa AJELM decidiu por implementar o planejamento estratégico no ano de 2012 em todos os departamentos. Após estudos e análises realizada pelo corpo diretivo, conjuntamente com os gestores de área da empresa, definiu-se quais eram as diretrizes estratégicas que balizariam suas atividades. As mesmas podem ser verificadas no quadro abaixo.

Visão	Ser uma das Três Maiores Empresas de Higiene Oral da América do Sul, de Forma Sustentável, Gerando Lucro, Qualidade de Vida e Respeito ao Meio Ambiente.
Missão	Fornecer Produtos de Higiene Oral que Superem as Expectativas do Consumidor Gerando Saúde e Qualidade de vida.
Valores	Atuar com Ética dentro da Moralidade, da Legalidade e dos Princípios Cristãos (Capital Humano, Comprometimento, Eficácia e Lealdade).

Figura 4 – Visão, Missão e Valores da empresa AJELM

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Determinadas as diretrizes, a diretoria apresentou os objetivos a serem alcançados, porém, para traçar o caminho a ser percorrido, contou com a ajuda de todos os departamentos da empresa. Estes realizaram a análises dos ambientes internos e externos e determinaram a Matriz Swot da empresa, que deu base para a criação do plano de ação. O mesmo será apresentado no próximo capítulo juntamente com os indicadores propostos.

Análise Swot (Setor de Controladoria)	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Equipe técnica altamente treinada; Capacidade de elaborar estudos, planejamentos e pareceres tributários; Aptidão e desenvoltura para análises baseados em demonstrativos contábeis e indicadores de desempenho.	Ausência de data para a apresentação do Resultado da Empresa; Ausência de apuração de custos por produto, com distribuição (rateio) dos CIFs; Ineficiência no recebimento, armazenamento, validação, lançamento dos arquivos XML; Alto índice de correções e instruções repetitivas; Ausência de formalização das Normas e Procedimentos adotados pela empresa.
Oportunidades	Ameaças
Aumentar a recuperação de impostos e gerar economia tributária; Redução do tempo gasto com a conciliação Fiscal das Notas Fiscais Eletrônica; Redução do IR/CS pagos sobre o Lucro; Aumentar a transparência nas informações contábeis e financeiras, através de comitê de controladoria e governança.	Operação de Intercompany; Mudanças contínuas na legislação tributária; Implantação do SPED - Sistema Público de Escrituração Digital, permitindo que o fisco, cada vez mais identifique operações que provoquem evasão fiscal.

Figura 5 – Matriz Swot Setor de Controladoria

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Além de planejar as ações, decidiu-se também por criar indicadores que pudessem auxiliar os gestores a medirem e controlarem os resultados. Inicialmente, decidiu-se por iniciar tal atividade com o departamento de controladoria, pois o mesmo tem contato direto com os demais setores da AJELM. Abaixo, pode-se verificar a estrutura atual do departamento de controladoria, a qual é alvo da pesquisa.

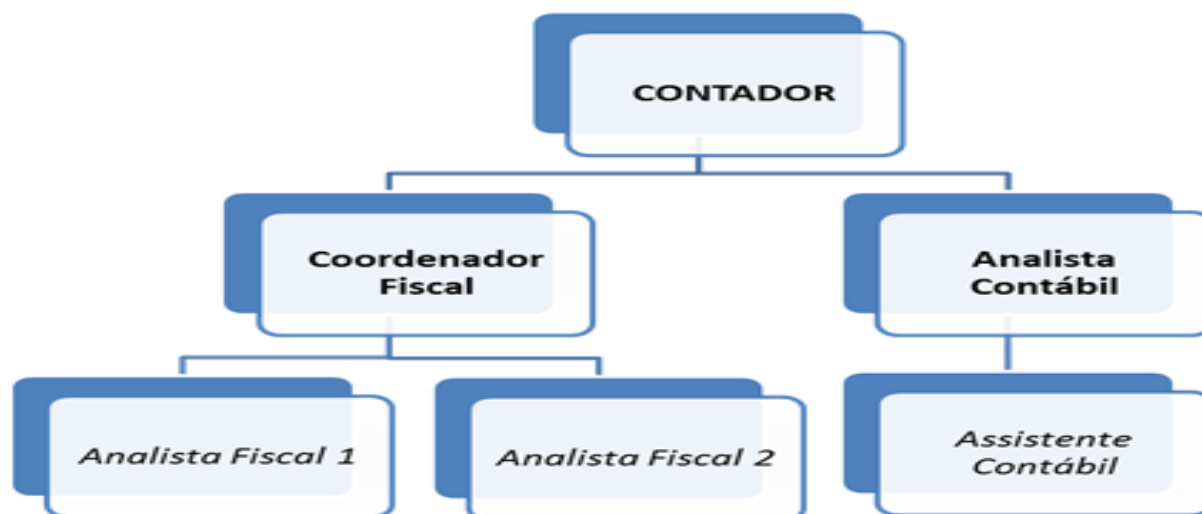


Figura 6 – Organograma do Setor de controladoria.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Para desenvolver um modelo de controle e medição via BSC, foi necessário levantar dados para a elaboração do Mapa estratégico e também dos indicadores de acompanhamento dos resultados.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), além de alinhar a estratégia da empresa, os indicadores do BSC atuam como comunicadores desta para toda a organização e integra as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar uma meta comum. Por este motivo, decidiu-se que todos os departamentos na empresa que se envolvessem diretamente com a área de controladoria, seja fornecendo ou recebendo algum tipo de informação, deveriam ser envolvidos no processo de levantamento de dados.

Foram realizadas entrevistas com os gestores diretos, alta direção e também demais colaboradores, incluindo os do próprio departamento de controladoria. Foram repassados questionários (Anexo 01) no intuito de entender qual o grau de satisfação destes colaboradores, bem como a avaliação e levantamento de processos realizados pelo departamento que possuíam deficiências, gerando retrabalhos ou ainda controles ineficientes e demasiadamente lentos e que poderiam ser aperfeiçoados e melhorados.

Na sequência, pode-se encontrar os principais pontos levantados com a aplicação das entrevistas e questionários, em que dividiu-se os resultados em dois tópicos. O primeiro se refere aos colaboradores do próprio departamento de controladoria, onde o questionário aplicado procurou identificar a satisfação do colaborador, para traçar estratégias de retenção,

treinamento e habilidades dos mesmos. Já o segundo tópico refere-se a todos os outros entrevistados (gestores e alta administração) também denominados “clientes internos”, pelo fato de que estes recebem a entrega de algum tipo de “produto” do departamento de controladoria.

Podemos interpretar estes produtos como sendo informações através de relatórios, planilhas e gráficos ou ainda instruções de novos controles e procedimentos adotados pela empresa. Por este fato, a satisfação destes “clientes internos” principalmente da alta administração da empresa é essencial para a criação de novas estratégias para aperfeiçoar e melhorar os processos internos da empresa.

- 1) O resultado obtido demonstrou que os colaboradores deste departamento estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, porém pouco satisfeitos com o salário e com a política de qualificação profissional adotada pela empresa.
- 2) O resultado obtido demonstrou que os “clientes internos”, confiam no conhecimento técnico (contábil e tributário) da equipe de controladoria e estão satisfeitos com os relatórios e informações prestados por este setor, porém julgam que estes poderiam fornecer as informações com mais rapidez e ainda poderiam elaborar estudos e projetos que tragam economia tributária e financeira para empresa.

Com a apuração dos resultados obtidos com as entrevistas e questionários, foi possível dar continuidade a próxima fase do BSC, a formulação dos objetivos estratégicos do setor, que culmina na formulação do Mapa Estratégico e Plano de Ação para a implantação do BSC.

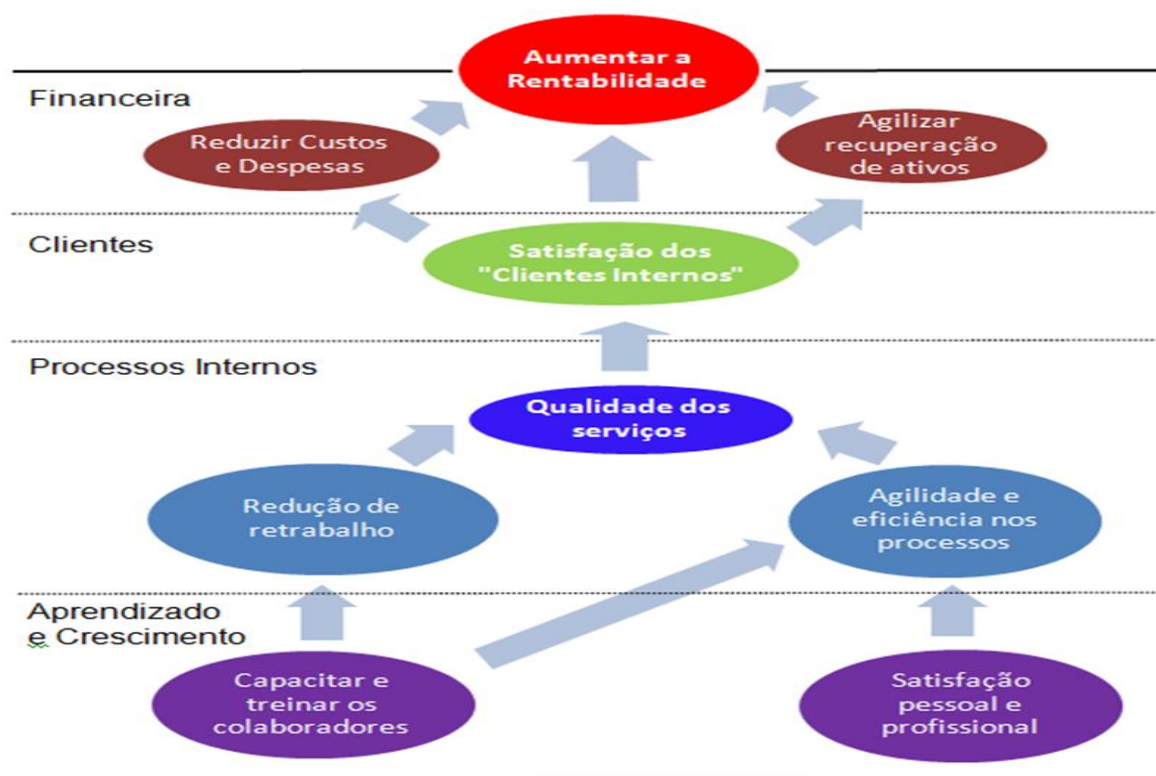


Figura 7 – Mapa Estratégico Setor de Controladoria

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

O mapa estratégico do Setor de Controladoria demonstra as relações de causa e efeito, tão importantes para alcançar as metas propostas ao setor de controladoria da empresa. Também é possível observar em detalhes os objetivos estratégicos deste setor no mapa estratégico, o qual será demonstrado na sequência.

Demonstrados os objetivos estratégicos do departamento de controladoria e também as relações de causa e efeito, determinam-se as ações a serem realizadas (plano de ação). Com base no resultado da pesquisa realizada via questionário nos demais departamentos que tem fluxo de informações com a controladoria e também no objetivo geral da empresa, pôde-se estabelecer quais são os indicadores que podem medir e controlar o cumprimento das ações estipuladas e também o alcance do resultado estimado (quadro abaixo) nas quatro perspectivas: financeira, clientes internos, processos internos e aprendizado e crescimento.

PLANO DE AÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA						
	Objetivos Estratégicos	Indicadores / Medidas	Meta	Origem dos dados	Ação	Periodicidade
Perspectiva Financeira						
1	Reduzir as despesas operacionais do Setor	Despesas Atuais / Despesas ano anterior	Reduzir em 10%	Balancete do Centro de Custo Controladoria	Aumentar a produtividade e diminuir os desperdícios através da implementação da metodologia dos 5S	Mensal
2	Viabilizar a recuperação de ativos tributários	Valor de impostos restituídos no ano / Valor de novos impostos a restituir	Atingir o percentual de 80% de recuperação no ano	Razão Contábil da conta de Impostos a Restituir	E laborar requerimentos de processo de restituição de Substituição Tributária e protocolar junto a se faz dos Estados onde possuímos valores a recuperar	Trimestral
Perspectiva de Clientes Internos						
3	Aumentar nível de satisfação dos "clientes internos"	% satisfação de clientes	Aumentar para 50% o nº de clientes Muito Satisfeitos com os serviços	Questionário e entrevistas de pesquisas de satisfação de cliente	Realização de pesquisa de satisfação e necessidades particulares de cada cliente; personalização dos serviços; visitas frequentes aos departamentos, oferecer novos serviços.	Anual
4	Aumentar nível de satisfação dos "clientes" em relação ao prazo de entrega dos serviços e informações	% satisfação de clientes em relação ao prazo de entrega dos serviços	Aumentar para 90% o nº de clientes Satisfeitos com o prazo de entrega dos serviços	Questionário e entrevistas de pesquisas de satisfação	Realização de pesquisa de satisfação do conhecimento técnico dos colaboradores do setor de controladoria	Anual
Perspectiva de Processos Internos						
5	Reduzir o Retrabalho	variação de retrabalhos do ano atual / ano anterior	Redução em 50% dos retrabalhos oriundos de outros setores	Planilha de controles do Setor de Controladoria	Implantar Programas de produtividade para melhorar e organizar os fluxos de atividades	Anual
6	Aumentar a eficiência e eficácia dos processos	Valor investido em hardware, software e treinamentos/ Lucro Líquido	Aumentar 30% o investimentos nessas áreas	Planilha de controles do Setor de Controladoria	Adquirir equipamentos mais modernos e investir um novo sistema de ERP	Anual
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento						
7	Capacitar e Treinar os Colaboradores	Numero de horas de treinamento no ano	Totalizar 16 horas de treinamento ou cursos por colaborador da área de controladoria	Planilha de controles do RH	Realizar treinamentos ou inscrever a equipe em palestras e cursos de acordo com as necessidades de cada profissional para capacitá-lo	Anual
8	Aumentar o nível de satisfação pessoal e profissional dos colaboradores	Varição da satisfação de funcionários de um ano para o outro	Aumentar em 20% a Satisfação dos colaboradores neste ano	Questionário e entrevistas de pesquisas de satisfação dos colaboradores do setor de controladoria	Implementação de política de cargo e salários, com premiações por metas atingidas, promover confraternizações entre os colaboradores, melhorar o ambiente físico.	Anual

Figura 8 – Plano de Ação Estratégica Setor de Controladoria – *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao final do estudo, foi possível determinar os impactos gerados pela utilização do BSC como ferramenta de controle e medição. Assim como na maioria das empresas, na AJELM não é diferente, pois existe uma grande resistência para implementação de novas ferramentas, principalmente por sua característica familiar, na qual todas as decisões de maior importância são centralizadas nos proprietários. Por este motivo, decidiu-se por iniciar a implementação da ferramenta pelo setor de controladoria e este obtendo êxito, repassar para os demais setores da empresa.

A dificuldade individual de mudança, abrangendo todos os aspectos, é citada por PAYERAS; RONCO (2002; p. 214) que afirmam:

“el cambio a nivel individual es muy difícil, sobre todo en el mundo de los adultos. Nuestra personalidad está ya muy formada y nuestros referentes son muy fuertes. Nos cuesta cambiar. Nos encontramos bien dentro de nuestros hábitos, costumbres, rutinas, etc. Nos dan mucha seguridad. El cambio siempre implica ir hacia algo desconocido a la vez que debemos renunciar a ciertos referentes que nos han permitido ser quienes somos. El cambio individual por consecuencia es muy difícil”.

Mudanças geram resistência e os indivíduos sentem medo de novidades, do desconhecido, principalmente quando a percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça em relação a situação atual. Tal situação deflagra nas pessoas o uso de argumentos racionais que envolvem valores e padrões culturais, expressões lógicas, numéricas, estatísticas, citações de peritos, dúvidas sobre a competência do líder e também o questionamento da metodologia ou da atividade específica, além de uma manifestação derrotista, frente a propostas de mudança feitas pelo grupo (MOSCOVICI, 1985).

Após a aplicação e implementação do mapa estratégico, verificou-se em quais quesitos a *Balanced Scorecard* apresentou impactos na empresa, pois ao seguir sua metodologia, foram criados não apenas medidores de desempenho, mas também mecanismos que permitiram a divulgação dos resultados alcançados para todo setor de controladoria e demais gestores da empresa. A ferramenta foi essencial para alinhar toda equipe às estratégias e ainda fomentou claros objetivos na busca de melhorar o desempenho dos índices medidos pelo BSC. Isto trouxe mais foco e comprometimento não somente aos funcionários do departamento, como também nos demais setores da empresa e por isto, pode-se destaca-lo como um grande impacto positivo.

Também foi possível verificar melhoria na relação profissional entre os proprietários e os

envolvidos pelo departamento de controladoria. Antes, os sócios cobravam a equipe de controladoria da forma que acreditavam ser a correta, que por não ter padrão e coerência, gerava descontentamento, o que afetava o desempenho dos envolvidos. Com a implantação do BSC, em conjunto com diretoria e sócios, foram definidos quais seriam os objetivos e metas a serem alcançados. Desta forma, a cobrança seria realizada sobre o que estava pré-definido. Isto gerou confiança e tranquilidade e fez com que toda a equipe trabalhasse no mesmo sentido, atendendo as necessidades dos sócios e gestores e ainda, criando um clima organizacional mais saudável, o que refletiu claramente na melhoria de desempenho da equipe.

Outro impacto importante foi a alocação de recursos de forma planejada e com foco nos indicadores que apresentaram piores desempenhos. Isto foi possível graças a metodologia do BSC que levou a criação de um mapa estratégico do setor, no qual, fez-se constar as relações de causas e efeitos relevantes para alcançar as metas do setor de controladoria.

Como o BSC permite avaliar resultados através dos objetivos financeiros e não financeiros, isto impulsionou no setor uma movimentação constante em busca de atingir as metas estabelecidas, gerando um maior conhecimento dos funcionários sobre os reais objetivos da organização e assim influenciando de uma forma positiva, porém ao mesmo tempo foram encontradas dificuldades na elaboração de objetivos e indicadores não financeiros, que tivessem uma importante relevância e que ao mesmo tempo medissem os reais avanços ou problemas da organização.

Desta forma, pode-se afirmar que a implementação do *Balanced Scorecard* trouxe importantes benefícios na gestão de resultados ao setor de controladoria e também a empresa e por este motivo o mesmo servirá como modelo para os demais departamentos da AJELM, o que, conseqüentemente irá contribuir para o atingimento do objetivo estratégico da companhia.

6. RECOMENDAÇÕES

O Planejamento estratégico é de grande importância para o desenvolvimento das organizações empresariais. No caso da AJELM esta ferramenta era utilizada para análise do ambiente e determinação dos objetivos, porém não havia medições e controle e por não utilizar-se da ferramenta por completo, algumas estratégias eram abandonadas ou simplesmente alteradas sem prévio estudo. A presente pesquisa teve como objetivo verificar os impactos da implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de controle e medição para o planejamento determinado.

Conforme apresentado no capítulo anterior, os resultados alcançados trouxeram impactos positivos para a organização e por este motivo, recomenda-se a manutenção do uso da ferramenta no departamento de controladoria da empresa para constante monitoramento das ações e possíveis melhorias e ou alterações no planejamento. Sugere-se também que a mesma ferramenta seja implementada nos demais setores da empresa: comercial, produção, compras, vendas e direção. Entende-se que a utilização completa da ferramenta “Planejamento Estratégico” em toda a organização auxiliará de forma mais efetiva no alcance dos resultados. Recomenda-se também a empresa que possam realizar comparações entre os resultados obtidos após aplicações nas demais áreas e que as ações que geraram impactos positivos possam ser reaplicados.

Devido as constantes mudanças econômicas e alta competitividade em que as empresas brasileiras estão inseridas, cada vez mais se fortalece a importância e necessidade de planejamento das ações na área empresarial. Desta forma, sugere-se também que sejam realizadas novos estudos da área de cunho qualitativos e quantitativos, tanto nesta organização como em empresas de outros segmentos.

7. CONCLUSÃO

O *Balance Scorecard* é uma ferramenta de controle e medição que pode trazer bons resultados as empresas que planejam estrategicamente suas ações. O BSC auxilia as organizações a monitorarem as ações pré-estabelecidas em seu plano estratégico após análise dos ambientes em que a mesma está inserida e assim, torna-se de extrema importância em um ambiente de rápidas mudanças. O objetivo do trabalho foi o de analisar os impactos gerados após aplicação desta ferramenta na Empresa AJELM Produtos de Higiene Bucal Ltda e com base no estudo realizado na área de controladoria, foi possível determinar quais foram estes impactos.

A ferramenta foi essencial para alinhar toda equipe às estratégias, esclarecer os objetivos a serem alcançados e assim gerar o comprometimento de todos os envolvidos. Também foi possível verificar que com a implantação do BSC, houve melhoria na relação de confiança com os acionistas devido a metas e ações pré-definidas o que refletiu na melhoria do desempenho da equipe. Também podemos destacar que devido a metodologia do BSC, houve melhor alocação de recursos com foco nos indicadores de desempenho, que auxilia na melhoria do resultado financeiro da empresa. Vale ressaltar também que o BSC gerou entre os envolvidos uma movimentação constante em busca de atingir as metas estabelecidas, gerando um maior conhecimento dos funcionários sobre os reais objetivos da organização.

Em suma, os impactos foram positivos e desta forma, recomenda-se a implementação do mesmo modelo aos demais departamentos da empresa, iniciando pelas áreas de maior importância estratégica. É importante que os objetivos estejam interligados e que as medições sejam acompanhadas periodicamente para que as modificações necessárias sejam implantadas sem prejudicar o resultado projetado.

Para a implementação da ferramenta, foram aplicados questionários aos departamentos que apresentam relações diretas com área de controladoria, o qual serviu de base para a formação do mapa estratégico e conseqüentemente do plano de ação e dos indicadores de medição e controle. Somente após esta etapa, foi possível verificar os impactos apresentados.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma Aplicação Prática da Matriz Bcg e Análise Swot**: Um Estudo de Caso, Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2, p. 121-138, 2006.

ANTHONY, R. **Planning and Control Systems**: a framework for analysis. Boston: Harvard University, 1965.

BALZANI, H. **Balance Scorecard**: uma ferramenta de gestão.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acessado em: Setembro 2013.

BARROS, C. R. **Estratégias Empresariais e Gestão de Negócios**. Disponível em:

<<http://professores.unirp.edu.br/carlosbarros>>. Acessado em: Setembro de 2013.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARBONE, P. P.; *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da Empresa que temos para a Empresa que Queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALAS, E.S. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard**: estudo de caso em uma instituição pública. In: ENANPAD, XXVIII, Curitiba, 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S. **A Estratégia em Ação**. 26ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

_____. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOBATO, D. M.; *et al.* **Estratégia de Empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, R.F.; TURRIONI, J.B. **Análise de Swot e Balanced Scorecard**: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia. XII Enc. Nac. de Eng de Produção. Curitiba, 2002.

MENDES, Francisco Ronsoni. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/16619>>. Acesso em 25 nov. 2013.

MINTZBERG, H.; *et al.* **Safári de Estratégia**. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1985.

NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAYERAS, J.; RONCO, E. **El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento**. Madrid: Prentice Hall, 2002.

PIETRO, V. C. *et al.* **Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard**. Revista Gestão & Produção. v. 13, n. 1, p. 81-92, jan./abr., 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, R. M. G. *et al.* **Planejamento estratégico 2011-2020: uma construção coletiva**, 2011. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/publicacoes>>. Acesso em: Março de 2014.

SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SILVA, A.A.; *et al.* **A Utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica: Um Estudo de Caso em uma Escola de Idiomas de São Paulo**. VIII Simp. de excel. em gestão e tecn, 2011.

SILVA, L.C. **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. Caderno de pesquisas em administração, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. S.P.: Atlas, 2000.

9. APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DOS IMPACTOS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA OTHUNS & GANDWIN.

Lincoln Bonesi

RESUMO

O presente artigo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de campo para avaliar os impactos para implantação do Planejamento Estratégico na empresa familiar O&G de ensino de segundo grau, como ferramenta de gestão da empresa para sua profissionalização. O Planejamento Estratégico da Sucessão Familiar, é uma importante ferramenta, desde que esteja alinhado com o plano de ação a ser acompanhado e monitorado via sistemas de gestão e de controles. Foram utilizadas abordagens qualitativas para atingir o objetivo deste trabalho. Para coleta de dados e informações, foram feitas entrevistas com os membros da família que dirigem esta instituição de ensino, além de análise da distribuição de responsabilidades nessas atividades e nos setores onde os membros da família atuam na O&G. O estudo apontam que os impactos gerados pelo Planejamento estratégico proposto não são positivos, pois não alcançou-se os resultados esperados.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Impactos, Sucessão Familiar, BSC.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações presentes em sua gestão. Essas empresas são de grande importância na economia, sociedade e na política mundial e representam a maioria em todos os países (BERNHORET, R., 2011). O Planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra-se na empresa familiar (OLIVEIRA, 1999). Nas empresas familiares, o planejamento possui elevada importância em comparação as outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com a família, deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos, são maiores do que a uma empresa com administração profissionalizada (OLIVEIRA, 1999).

O Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido com a melhor concentração de esforços para alcançar um objetivo futuro de maneira mais eficiente e eficaz possível (OLIVEIRA, 2013). É a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento (SCHMIDT, 2002).

Trata-se de estudo de caso, quem tem como finalidade apontar os impactos na sucessão familiar com a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão da empresa para sua profissionalização. Na implantação do Planejamento Estratégico nas empresas de gestão familiar deve-se considerar o fator humano e sua complexidade como fator determinante no êxito. Para tal, apresenta-se o conceito da ferramenta, o plano de ação estipulado para a passagem de uma administração familiar para sua profissionalização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo SCHMIDT (2002), planejamento é uma tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

Compete aos gestores as definições quanto ao que fazer para traçar os objetivos da empresa e dotar a organização das ferramentas necessárias para o atingimento dos objetivos. Essa atividade gerencial, conforme cita OLIVEIRA, *et al* (2007), quando aplicada de forma

organizada, dentro de certa metodologia, recebe a denominação técnica de “planejamento estratégico”, o que requer, além de planos mais detalhados para o período de curto prazo, um trabalho constante de reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e longo prazo, de forma a reconhecer e incorporar as alterações originalmente não previstas nos ambientes empresarial, econômico, financeiro, mercadológico etc. nos quais a empresa está inserida.

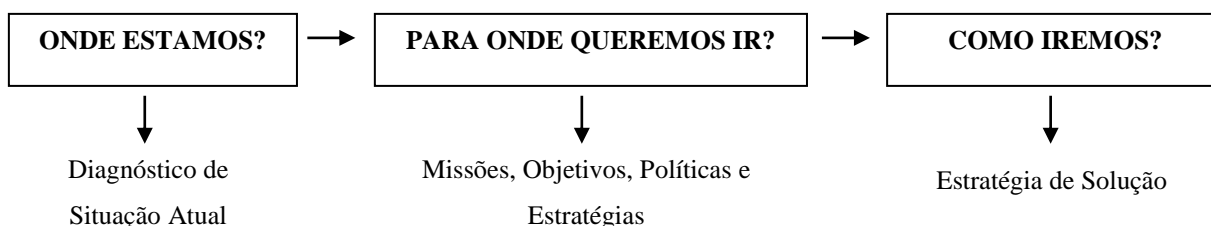


Figura 1 – Estrutura do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira, *et al* (2007, p.39).

2.2 Mudança Organizacional

Para SILVA (1999), trata-se de uma mudança de época, que pode ser evidenciada na medida em que “a humanidade têm experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais” (p.1), “afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se” (MINTZBERG, LAMPEL E AHLSTRAND, 1999;106), substituir o termo mudança por “mudando” reforça a ideia de processo contínuo, conforme menciona WEICK e QUINN (1999, p. 381) “a mudança nunca começa porque ela nunca para”.

ROBBINS (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como iniciadores da mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial, com maior ou menor intensidade, dependendo da organização, esses aspectos mencionados por Robbins exercem algum tipo de pressão nas empresas e organizações.

2.3 Implementação e Controle da Estratégia

A ferramenta que será utilizada para implementação e controle das estratégias é o *Balanced Scorecard*. Para se criar um BSC e suas perspectivas que conduzam a sucessão familiar. O *Balanced Scorecard* foi descrito pela primeira vez em um artigo publicado em 1992 na Revista Harvard Business Review por Robert S. Kaplan e David P. Norton, intitulado "*The Balanced Scorecard measures that drive performance*". Como uma ferramenta que oferece uma visão abrangente e ao mesmo tempo detalhada da organização, imediata, porém, com visão a médio e longo prazo. O termo "*scorecard*" significa quantificar o desempenho através de indicadores e o "*balanced*" significa que o sistema proposto leva em conta o balanceamento entre: objetivos de curto prazo e de longo prazo; indicadores financeiros e não-financeiros; indicadores de ocorrência ou medidas de resultado e indicadores de tendência ou vetores de desempenho; desempenho interno e externo.

O BSC cria uma estrutura, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. É uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do crescimento e aprendizado.



Figura 02: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton (1996).

2.3.1 As Quatro Perspectivas

É necessário compreender as consequências econômicas nesta perspectiva, pois são imediatas diante das ações de decisões tomadas, na elaboração do BSC os objetivos financeiros têm que necessariamente estar vinculados a estratégia da empresa, para KAPLAN; NORTON (2000; p.128), “Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para melhoria dos resultados”. Segundo DREW, Ernest H., estes ciclos, também mencionados por KAPLAN; NORTON (1997): “Crescimento, Sustentação e Colheita”, podem definir os objetivos financeiros em cada fase do ciclo de vida de uma empresa.

É comum encontrarmos na declaração de missão das empresas uma ênfase nos clientes demonstrando a prioridade, para KAPLAN; NORTON (1997), esse interesse se divide em quatro categorias, como medidas distintas entre si: prazo, qualidade, desempenho e serviços e custo. As empresas devem estar atentas a estes indicadores através do olhar do cliente.

Na perspectiva de processos internos temos como objetivo identificar os processos críticos relacionados com os resultados das perspectivas financeiras e do cliente. Segundo KAPLAN E NORTON (1997), no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes alvos.

Na grande maioria, os sistemas de desempenho se concentram em melhorar processos existentes nas organizações. Neste aspecto o *Balanced Scorecard* tem um foco muito maior na estratégia e na relação entre os processos e suas medidas na busca pela eficiência destes processos. Com isto há possibilidade de os gestores identificarem, dentro da perspectiva dos processos internos novos caminhos para transformar radicalmente a performance das empresas diante de clientes e acionistas.

Para KAPLAN;NORTON (1997;p.131) esta última perspectiva, está “(...) relacionada com o desenvolvimento dos objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”. Os objetivos e medidas desta perspectiva identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

As perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos identificam onde a organização deve se destacar para obter desempenho excepcional, mas são os objetivos do aprendizado e do crescimento que dão suporte à consecução dos objetivos ambicionados nas outras três perspectivas e possibilitam enxergar a importância de se investir, não apenas em

áreas tradicionais de investimento, como também no futuro, tais como: equipamentos, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, bem como desenvolvimento de novos sistemas e procedimentos.

3. METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como pesquisa bibliográfica, que de acordo com VERGARA (2000) é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônica, sendo neste caso específico, utilizados vários autores como fonte de pesquisa ao tema proposto. Também se caracteriza como pesquisa de campo, pois se refere a um estudo de caso realizado com base nas atividades da empresa em estudo. PARA GIL (2000), o estudo de caso tem como objetivos explorar as situações reais e descrever as situações investigadas, além de explicar a causa do estudo realizado.

Referente à metodologia de pesquisa, esta se caracteriza como descritiva, pois de acordo com GIL (1996) a pesquisa descritiva demonstra fatores importantes, servindo de técnicas padronizadas na identificação dos dados. Assim cabe definir o estudo como descritivo, pois foram descritos fatores importantes para a análise das atividades desenvolvidas em relação ao planejamento estratégico proposto.

O método de procedimento adotado é o método qualitativo, pois segundo RICHARDSON (1999) este se justifica por tratar-se de uma forma sistemática de análise para entender a natureza de um fenômeno.

A coleta de dados realizou-se através de observação direta das atividades da empresa, que segundo BERTUCCI (2011) *apud* MARKONI e LAKATOS (2002) consiste em conseguir informações na qual utiliza os sentidos para obter determinados aspectos da realidade. Também houve coleta de informações através da análise documental junto à empresa em questão.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se o plano de ação para a Sucessão da Diretoria Geral estipulado no Planejamento Estratégico elaborado pela empresa, bem como as ações realizadas pela Diretoria, além dos resultados esperados. Também serão apresentadas de maneira mais geral as diretrizes estabelecidas pela empresa e que serviram de base para a formulação do Planejamento Estratégico. Na sequência, faremos um comparativo entre as ações planejadas e as realizadas para a Sucessão. A escola O&G, deu início a preparação do seu Planejamento Estratégico, após perceber os riscos com a Diretoria centralizada. O projeto foi desenvolvido por todo o corpo diretivo da empresa, juntamente com os gestores das principais atividades (Administrativa e Pedagógica).

Durante um período de dois meses, os participantes do projeto se reuniram a fim de redefinir as diretrizes da empresa (negócio, visão, missão e valores), bem como conhecer os ambientes externo e interno no qual estão inseridos e assim determinar quais eram suas ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes (Análise Swot). Através deste diagnóstico, foi possível determinar seus objetivos principais, além de desenhar plano de ação, para alcançá-los. Também foi possível determinar a forma de avaliação, medição e controle para correção e alteração do caminho a percorrer, se necessário. No quadro abaixo é possível verificar as diretrizes reestabelecidas pela equipe definidas durante o estudo.

Diretrizes da Escola O&G	
Negócio	Ensino de Segundo Grau
Visão	Ser reconhecida e referendada pela competência
Missão	Proporcionar a formação integral, por meio da construção e produção do conhecimento, promovendo o pensamento reflexivo e criativo, valorizando a inteligência emocional e a autonomia, desenvolvendo a responsabilidade social.
Valores	Valorização do Aluno, respeitando sua individualidade e autonomia. Integração entre aluno, a comunidade e o meio ambiente. Desenvolvimento da educação cognitiva, social, emocional e espiritual. Formando o caráter da geração do futuro. Amor em tudo que faz!

Quadro 01: Diretrizes da Escola O&G.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

As diretrizes apresentadas norteiam todos os demais estudos e as ações determinadas para cada departamento. Através destas diretrizes, foi possível estabelecer o ambiente em que a empresa estava inserida e desta forma realizar a análise swot. Neste caso, por se tratar de um estudo das ações visando a sucessão, apresentaremos somente a análise swot realizada na Diretoria Geral.

Análise Swot (Diretoria)	
Pontos Fracos	Pontos Fortes
Falta de atualização na Gestão Não delega autoridade nem compartilha decisões Proprietário (Diretor Geral), completa 70 anos Demora na tomada de decisões estratégicas	Pleno conhecimento e domínio do Negócio com mais de 20 anos de experiência em ensino Estabilidade Financeira (fluxo de caixa) Proprietário (Diretor Geral), completa 70 anos Credibilidade junto aos Pais, funcionários e professores
Ameaças	Oportunidades
A escola não está conseguindo acompanhar as inovações da concorrência Decisões Pedagógicas tem causado perda no quadro de funcionários Não existe plano de sucessão A escola está com comprometimento de espaço para atender a demanda	Credibilidade junto aos Pais e comunidade Investimento na ampliação Preparar Plano de Sucessão Familiar Valorizar a experiência no planejamento pedagógico

Quadro 02: Análise Swot da Diretoria.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

Os pontos fracos e fortes foram elaborados com base nas análises das atividades internas da empresa. Já as ameaças e oportunidades foram elaboradas pela equipe administrativa, pedagógica e diretoria geral através da análise do ambiente externo. A mesma foi baseada nas cinco forças de Porter, no qual determinar a análise referente ao poder de barganha dos fornecedores e clientes, ameaça de novos participantes e produtos substitutos, além da rivalidade com os participantes de mercado. Com base nas diretrizes pré-determinadas e análise detalhada dos ambientes em que a empresa está estabelecida, foram traçados os objetivos para a Diretoria Geral e elaborado o seu plano de ação. As ações determinadas seguem como o caminho a ser trilhado para alcance do que foi pré-determinado em seu planejamento estratégico. No quadro abaixo, é possível verificar o plano de ação da escola O&G.

PLANO DE AÇÃO - DIRETORIA O&G						
Objetivo: Plano de Sucessão Familiar						
Ações	Tempo/Período	Local/Dpto	Envolvidos (ações)	Por que	Procedimento	Custo
Selecionar Sucessor	90 dias	RH e Diretoria	Diretor Geral, Família e RH	O Diretor completou 70 anos e demonstra interesse em passar a Gestão adiante	Busca na família e mercado	Valores não informados/relevantes
Treinar e Capacitar Sucessor	18 meses	RH	RH	Extremamente necessária a capacitação do novo gestor para dar continuidade no negócio	Ensino / Capacitação com instituições de ensino especializadas	Não informado pela empresa
Desenvolver Sucessor com participação nas decisões de Diretoria	Continuamente após a Seleção	Diretoria	RH e Diretoria	Uma vez selecionado, deve participar ativamente dos processos de decisão para se ambientar com o negócio	Cronograma para conhecer todos os setores da empresa	Não informado pela empresa

Quadro 03: Plano de Ação da Diretoria Geral

Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

O plano de ação da Diretoria Geral foi desenvolvido através da ferramenta 5W2H, que conforme apresentada anteriormente, possibilita o monitoramento das atividades planejadas. Determina-se o objetivo e desenvolve-se as ações baseando-se na atividade, tempo, local, executor e custo. Também pode servir como medidor das ações realizadas. Após determinado o plano de ação, o mesmo foi informado a todos os envolvidos. As tarefas foram esclarecidas e repassadas para os gestores. Vale ressaltar, que não foi implementado nenhum sistema de monitoramento e controle das ações e resultados como o BSC. Somente foram estipulados que os Gestores eram responsáveis pelo cumprimento do cronograma e que poderiam realizar reuniões para alinhamento das ações se necessário. O quadro a seguir, mostra as ações efetivas em tempo real.

AÇÕES EFETIVAS DA DIRETORIA	
Atividades	Resultados
Selecionar Sucessor	Foi contratada Consultoria Especializada pelo RH que após 90 dias selecionou a filha primogênita que atua na Direção Pedagógica para sucessão
Treinar e Capacitar Sucessor	O RH com apoio do Consultor estão em processo de Seleção para escolha da Instituição de ensino para capacitação e desenvolvimento do Sucessor. Opções: Fundação Dom Cabral e FGV
Desenvolver Sucessor com participação nas decisões de Diretoria	Está participando ativamente das Reuniões e Decisões, com orientação do Diretor e Consultor, além de conhecer todos os departamentos da empresa.

Quadro 04: Ações Efetivas da Diretoria Geral.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos resultados apresentado no capítulo anterior, podemos apontar algumas falhas na formação do plano de ação. Se verificarmos a visão da empresa e as oportunidades apresentadas na análise Swot, não foram consideradas referências às atividades realizadas pelo Supervisor Administrativo, tão pouco avaliado seu potencial, conhecimento e experiência de mais de dez anos na função. A visão adotada na matriz Swot apresenta, por solicitação do sócio fundador, uma solução dentro da família, que contempla no plano de ação todo voltado para a capacitação e desenvolvimento da pessoa membro da família, porém nada consta ou cita a possibilidade de aproveitamento da experiência profissional do Supervisor Administrativo.

Referente às ações efetivas, é válido ressaltar que muitas atividades propostas no plano de ação não foram realizadas em sua totalidade ou em tempo hábil estipulado e outra em andamento. Também foi possível observar que um dos pontos fortes apontados na análise swot que se refere a credibilidade da escola e sua direção junto aos pais, funcionários e professores, não gerou qualquer ação visando fortalecer e esclarecer sobre a necessidade da sucessão e o que pode ser melhorado através de novas oportunidades com a nova direção.

Desta forma, é possível determinar que as ações efetivas advindas da Diretoria se mostram incompletas diante do cenário demonstrado na análise swot. Conforme proposta apresentada, os impactos nas decisões estratégicas da O&G não apresentam clareza de quem participa das decisões, se são ou não compartilhadas, tal situação pode causar instabilidade na gestão e dos professores e funcionários bem como algum nível de insegurança aos pais. Também é possível notar a realização de ações não planejadas, que além de consumir recursos não estipulados em orçamento, não apresentam crescimento no número de alunos.

Por não haver participação efetiva dos gestores e por não contarem com ferramentas de medições e controles, os impactos nos resultados podem ficar abaixo do esperado.

6. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta, que se desenhada, implementada e controlada com empenho e responsabilidade, pode trazer benefícios à gestão da empresa e no caso específico da O&G, nos impactos na implantação do BSC para sucessão familiar.

No estudo realizado, foi possível confirmar que o resultado do planejamento estratégico está relacionado ao cumprimento das ações elaboradas através da determinação de diretrizes e análises do ambiente em que o negócio está inserido, embora pudesse ter maior abrangência, conforme mencionado na análise. Tais ações desempenhadas pela empresa O&G no período em estudo, demonstram divergências se comparado ao Plano de Ação pré-estabelecido com a Análise Swot isto pode proporcionar um impacto diferente do que foi detalhadamente planejado.

Sugere-se que a empresa reveja o plano de ação estipulado e que crie formas de controlar e medir os resultados durante o período das ações. Conforme apresentando, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para elaboração de medidas que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas e assim pode ser utilizada na empresa em estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBERICO, A. S.; MORAES, K. **Projeto de Aplicações Administrativas: Um Estudo e Diagnóstico Junto a Empresa Rabbit Indústria e Comércio de Produtos de Higiene Pessoal Ltda.** Uel, 2012.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A. **Uma Aplicação Prática da Matriz Bcg e Análise Swot: Um Estudo de Caso**, Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.2,p. 121-138, 2006.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos.** São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da Empresa que temos para a Empresa que Queremos.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DRUCKER, P. **Introdução à Administração**, 1 ed. São Paulo, Pioneira, 1984.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOBATO, D. M.; *et al.* **Estratégia de Empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MARTINS, R.F.; TURRIONI, J.B. **Análise de Swot e Balanced Scorecard: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia.** XII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.
- MINTZBERG, H.; *et al.* **Safári de Estratégia.** 1 ed. São Paulo: Bookman, 2000.
- NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** São Paulo, Atlas, 2007.
- _____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** São Paulo, Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, L.M.; *et al.* **Controladoria estratégica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RIBEIRO, A.F; *et al.* **Planejamento Estratégico: Elaboração, implementação e controle.** São Luiz do Maranhão, 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, J. N.; *et al.* **50 Gurus Para o Século XXI.** Lisboa: Centro Atlântico, 2005.
- SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** São Paulo: Bookman, 2002.

SILVA, A.A.; *et al.* **A Utilização da Matriz Swot como ferramenta estratégica: Um Estudo de Caso em Uma Escola De Idiomas de São Paulo.** VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2011.

VASCONSELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer.** 12^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

10. ANEXOS

Anexo 01 - Questionário aplicado aos colaboradores do Setor de Controladoria

Nome:

1. Como você se sente em relação à função que ocupa no departamento?

- Muito Satisfeito Pouco Satisfeito
 Satisfeito Insatisfeito

2. Como você se sente em relação ao horário de trabalho na empresa?

- Muito Satisfeito Pouco Satisfeito
 Satisfeito Insatisfeito

3. Em relação ao salário recebido, você esta?

- Muito Satisfeito Pouco Satisfeito
 Satisfeito Insatisfeito

4. Você está satisfeito com o relacionamento entre você e seu Gestor?

- Muito Satisfeito Pouco Satisfeito
 Satisfeito Insatisfeito

5. O investimento em qualificação profissional no departamento é suficiente?

- Sim Não
 Provavelmente Não sei

6. Você acredita que qualificação profissional resulta na melhor execução das atividades, traz ganhos de produtividade e maximização de qualidade dos serviços prestados aos clientes Internos e Externos?

- Sim Não
 Provavelmente Não sei

7. Quais benefícios a qualificação profissional traz para você?

- Satisfação pessoal Aprimoramento de sua capacidade
 Reconhecimento profissional Conscientização dos funcionários
 Motivação Melhoria no desempenho
 Melhor qualidade de vida Outros

8. Você acredita que o desenvolvimento profissional pode ser utilizado como estratégia para melhorar as relações com os clientes Internos e Externos?

- Sim Não
 Provavelmente Não sei

9. Você conhece a ferramenta de medição de indicadores de desempenho BSC (Balanced Scorecard)?

- Sim conheço Já ouvi falar, mas não conheço Não conheço

10. Se conhece, ou já ouviu falar sobre o BSC, acredita que seria positivo a implantação desta ferramenta no setor contábil/fiscal?

- Sim seria positivo e tenho interesse em ajudar na implantação
 Provavelmente seria positivo Não sei se seria positivo

11. Descreva as principais atividades que você desempenha no **fechamento** de mês e o tempo médio gasto para executá-las:

12. Descreva as demais atividades desempenhadas diariamente no mês e naquelas que demandam maior tempo, como por exemplo a preparação e entrega de declarações, citar a média de tempo utilizado para o cumprimento destes:

13. Deixe ao menos duas sugestões para melhorar sua rotina de trabalho ou a de seus colegas:

14. Cite se existe alguma função ou trabalho que já é executada por outro colega e que você gostaria de ter a oportunidade de fazer:

15. Você já fez um plano da sua carreira profissional para os próximos anos? Qual sua perspectiva profissional para o futuro? O que você almeja para sua carreira? Em que a Dentalclean como empresa pode ajudar na sua carreira? E o seu Gestor, o que pode fazer para contribuir? Cite cursos práticos, Graduações ou especializações que deseja fazer e ainda citar se há projetos ou pesquisas que você tem interesse, ou tem algum conhecimento e que acha interessante aplicar na Dentalclean, seja da área Contábil/Fiscal ou outra área).
