

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

JAIR WASCZYVIUK

PLANO DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
COM O *BALANCED SCORECARD* - O *BALANCED SCORECARD* É APLICÁVEL
COMO FERRAMENTA DE GESTÃO, EM UM DEPARTAMENTO DE
IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP.

LONDRINA

2014

JAIR WASCZYVIUK

PLANO DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O *BALANCED SCORECARD* - O *BALANCED SCORECARD* É APLICÁVEL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO, EM UM DEPARTAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.
Orientador: Prof. Theodomiro Silvano Moraes Delpim.

LONDRINA

2014

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“Demonstrar que a inserção do *Balanced Scorecard* no Plano de Negócios, associado às Diretrizes Estratégicas representa uma inovação do modelo”

elaborado por: Jair Wasczyviuk

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA de Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do Certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 21 de julho de 2014.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador

Prof. Theodomiro Silvano Moraes Delpim.
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jair Wasczyviuk, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 2012 a 2014 declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano De Negócios: Uma Proposta de Alinhamento Estratégico com o *Balanced Scorecard* - O *Balanced Scorecard* é Aplicável como Ferramenta de Gestão, em um Departamento de Implantação de Sistemas Erp.” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 21 de julho de 2014.

Jair Wasczyviuk

AGRADECIMENTOS

Esse trabalho não teria sido possível sem a valorosa contribuição dos colegas de turma, em especial dos colegas de equipe, que compartilharam seus conhecimentos, tempo e experiência.

Aos amigos e clientes que apoiaram o desenvolvimento desse trabalho, aceitando as limitações de tempo disponível para o convívio social.

.

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

ALVIN TOFFLER

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a inserção do *Balanced Scorecard* no Plano de Negócios, associado às diretrizes estratégicas, representa uma inovação do modelo. De maneira geral, o plano de negócios é visto como um instrumento necessário para a captação de recursos junto a bancos e investidores, de empresas em fase de implantação. Tem por propósito analisar exclusivamente a viabilidade de um negócio que se pretende iniciar, convertendo-se em mera formalidade. Pensando em tornar tal ferramenta mais dinâmica e de aplicação mais abrangente, levantou-se a hipótese do presente trabalho, amparado por pesquisa bibliográfica e fundamentação teórica, buscando analisar os mais populares modelos de plano de negócios no ambiente empresarial e bancário. Após a análise dos modelos, definiu-se o modelo considerado mais consistente, e a ele aplicou-se os conceitos do planejamento estratégico, mais especificamente as Diretrizes Estratégicas, que servirão de guia para todo o desenvolvimento das análises sequenciais. Por fim, a inserção dos conceitos da ferramenta de controle dos Mapas Estratégicos, derivada do *Balanced Scorecard*, propõe-se a definir os indicadores e harmonizar as diferentes disciplinas do negócio, em consonância com as Diretrizes Estratégicas declaradas no início do processo, criando desde o seu nascedouro, uma cultura de estratégia e controle da operação na empresa nascente. Com isso, o modelo antes usado basicamente para a arrecadação de recursos financeiros, se torna também uma ferramenta inovadora de constante monitoramento do negócio, ampliando as chances de êxito, uma vez que passa a servir de mapa de operação na perseguição dos objetivos definidos nas diretrizes estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Plano de Negócios, Diretrizes Estratégicas, Mapas Estratégicos, Empreendedorismo.

ABSTRACT

The main objective of this work is to show that the insertion of the Balanced Scorecard on Business Plan, associated to the Strategic Guidelines, represents an innovation model. In a general way, the Business Plan is seen as a necessary instrument to raise funds from investors and banks, for companies in a start-up moment. Its objective is to analyze feasibility of a business intended to start, being converted in mere formality. Thinking in turn this tool in a more dynamic and with wider application, rose the hypothesis of the present work, supported by Bibliographic research and theoretical foundation, seeking to analyze the most popular Business Plan within the context of financial and business environment. After the analysis of the models, it was defined the model considered more consistent and to that model it was applied the concepts of Strategic Planning, specifically the Strategic Guidelines, to serve as a guide for the developing of all the sequential analysis. Finally the integration of control tools of Strategic Maps, derived from *Balanced Scorecard*, proposes to define indicators and harmonize different disciplines of the business, aligned with the Strategic Guidelines declared at the beginning of the Business Plan, creating since its birth the culture of strategic and control thinking. With this, the model used before basically to raise funds, became a innovative tool for constantly monitoring the business, increasing its chances of success, as it turns to be used as an operation map leading the decisions towards the objectives defined at the Strategic Guidelines.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Business Plan, Strategic Guidelines, Strategic Maps, Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	16
Figura 2: Mapeamento Estratégico	18
Figura 3: Análise SWOT.....	23
Figura 4: As cinco forças de Porter	23
Figura 5: Modelo de Plano de Negócios Microsoft Office.....	31
Figura 6: Modelo de Plano de Negócios Fundação Parque Tecnológico da Paraíba	32
Figura 7: Modelo de Plano de Negócios Pontífice Universidade Católica do Rio Grande do Sul	34
Figura 8: Modelo de Plano de Negócios SEBRAE	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Controle	12
2.2 Plano de Negócios	13
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1 Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.2 Perspectiva do Auto aprendizado e Crescimento	16
2.3.3 A Perspectiva de Processos de Negócios	17
2.3.4 A perspectiva do cliente	17
2.3.5 As Perspectivas Financeiras	17
2.3.6 Mapeamento Estratégico	18
2.3.7 Softwares para <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.4 As Diretrizes Estratégicas	19
2.5 Estratégia	20
2.5.1 Análise S.W.O.T.....	22
2.5.2 As Cinco Forças Competitivas de Porter	23
2.6 Plano Estratégico	25
3. METODOLOGIA.....	27
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
6. RECOMENDAÇÕES	47
7. CONCLUSÃO	48
8. REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um debate sobre o modelo de Plano de Negócios atualmente aceito no mercado bancário e empresarial, questionando sua eficácia e utilidade ao longo da existência da empresa, sugerindo sua revisão e a inserção dos Mapas Estratégicos oriundos do conceito de *Balanced Scorecard*, associados às Diretrizes Estratégicas propondo uma inovação no modelo, amparado na análise teórica dos modelos mais aceitos, tomando por base a bibliografia encontrada sobre o assunto.

O objetivo deste trabalho é demonstrar que a inserção do *Balanced Scorecard* no plano de negócios, associado às diretrizes estratégicas representa uma inovação do modelo.

Para realizar esse trabalho foi adotada como metodologia uma pesquisa bibliográfica para embasamento teórico, juntamente com análise de modelos de planos de negócios pesquisados virtualmente em *websites* de universidades e instituições de apoio ao empreendedorismo, a exemplo do SEBRAE.

Para CHANDLER JR. (apud CASTOR, 2009, p.13), “a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Nota-se na análise dos três planos de negócios avaliados, uma ausência sistemática da preocupação em gestar o negócio com base em metas e objetivos a longo prazo, como sugere o autor. Tampouco nota-se um esforço no sentido de alinhamento das diversas áreas elencando os indicadores que sinalizem que todos estão convergindo para os objetivos estratégicos da empresa.

Considerando a necessidade de vincular os objetivos estratégicos da empresa, ancorados nas diretrizes estratégicas, com um modelo de controle que sirva como sinalizador da assertividade da gestão administrativa, optou-se por utilizar o modelo de Mapas Estratégicos, proposto por Kaplan e Norton, por ser o que melhor considera os objetivos estratégicos, alinhando-os nas diferentes perspectivas do negócio, como ferramenta de fechamento e controle do plano proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle

É de extrema importância que seja bem claro quais são os objetivos de seu projeto e das etapas que precisarão ser ultrapassadas para alcançá-los, um plano de negócio de um novo empreendimento ou de uma nova empresa pode ser visto e tratado como um novo projeto.

Por melhor que seja o planejamento efetuado para esse plano de negócio, é muito difícil que tudo saia de acordo com o planejado. Por isso se destacam no mercado aqueles gestores que rapidamente conseguem identificar essas divergências e que estão preparados para combatê-las.

Por isso a etapa de controle e monitoramento é muito importante para que seja possível comparar o que foi planejado com o que está de fato acontecendo com o projeto. O controle nada mais é do que o processo que guia a atividade dentro do que foi planejado.

Segundo OLIVEIRA (2013, p. 56), “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”.

Por isso, é imprescindível que se estabeleçam as metas e objetivos a serem alcançados, que se criem os indicadores de desempenho que permitam monitorar e medir os resultados obtidos, e que através desses controles, seja possível estabelecer ações corretivas que permitam à operação atingir os objetivos esperados.

Assim, o estabelecimento de padrões, a definição das metas, os indicadores de desempenho e seu constante monitoramento, fazem parte da etapa de controle, uma das importantes premissas da administração.

O controle deve estar presente dentro de todas as áreas de conhecimento da empresa, por isso deve ser feito o controle do trabalho e o controle integrado de mudanças, a verificação e controle do escopo, o controle do tempo e do cronograma, controle dos custos, controle da qualidade dos produtos e serviços, reportar o desempenho encontrado, determinar e controlar os riscos e ainda controlar as aquisições da empresa.

Todo o processo de controle e monitoramento apresenta uma grande complexidade na sua elaboração e implantação dentro de uma empresa ou dentro de um projeto, por isso os gestores se utilizam de ferramentas que possibilitam direcionar o foco para as ações que serão desenvolvidas e controladas, simplificando, sistematizando e otimizando as suas ações. Uma dessas ferramentas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

2.2 Plano de Negócios

O Plano de negócios é um documento utilizado por empreendedores para iniciar um negócio, ou redefinir o seu negócio. Segundo CECCONELLO e AJZENTAL (2008, p. 17), Planos de negócio, basicamente buscam verificar a viabilidade econômico financeira para alternativas de negócio, seja novos empreendimentos, seja mudança do status de um empreendimento existente.

É uma ferramenta dinâmica que reúne diversos aspectos no novo negócio, ele contempla suas principais características, exigências, procura apontar suas fragilidades e potencialidades. Ele permite ao empreendedor ter uma visão geral de seu negócio identificando possíveis falhas antes que ele entre no mercado.

“A real importância de preparar um plano de negócios é que ele impõe a disciplina que o levará a ser um especialista no seu setor e na sua ideia para tornar melhor esse setor. Em última análise, o processo de planejamento do negócio o ajuda a transformar suas ideias em oportunidades concretas, realizáveis, que gerem valor”. (DORNELLAS, 2008, p. 161).

O plano de negócios busca aproximar a realidade do negócio com o que foi planejado, por isso ele precisa ser atualizado e modificado ao longo do tempo, quando necessário, sempre se adaptando a nova realidade do mercado e do negócio. Ele serve de referência para se analisar o que foi planejado e o que foi realizado de fato. Pode ainda ser utilizado como uma ferramenta de comunicação e marketing interno com seus funcionários e também com potenciais investidores, clientes e fornecedores.

O Plano de negócio traz diversos benefícios ao empreendedor fazendo uma autoanálise da empresa, como um todo identifica a viabilidade do negócio e define claramente seu conceito e seus objetivos, orienta o empreendedor a iniciar sua

atividade ou investir e expandir seu negócio. Mostra também seus principais riscos e permite uma análise correta da viabilidade e alternativas para investir, indicando ainda possíveis vantagens competitivas, servindo como instrumento para conseguir empréstimos e financiamentos junto a bancos, investidores e fornecedores.

“Ter um plano de negócio não significa que a realidade do dia a dia irá se submeter ao modelo. Funciona como referência e ajuda a decidir as adaptações necessárias, O planejamento indica caminhos, mas mudanças são inevitáveis, por que negócios passam por ciclos, às vezes em períodos curtos. Também funciona como definição de metas a alcançar, estimulando os esforços”. (VARELLA 2009, p. 114).

Seguindo os principais modelos disponíveis de planos de negócios, o empreendedor mapeia diversos aspectos da organização, identificando seus clientes e concorrentes, sua relação com os mesmos, define o capital a ser investido e o retorno esperado, aponta suas fraquezas, seus pontos fortes e os riscos no cenário competitivo.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 Princípios do *Balanced Scorecard*

Segundo pesquisa realizada junto ao *BALANCED SCORECARD INSTITUTE*, a ferramenta de planejamento e gestão estratégica *Balanced Scorecard* é utilizada por governos, organizações privadas e sem fins lucrativos para alinhar as atividades de negócios com a visão e estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa e monitorar o desempenho da organização em relação aos objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* teve início com Robert Kaplan (*Harvard Business School*) e David Norton, como matriz de controle de desempenho que acrescentou medidas não financeiras às métricas financeiras tradicionais, para dar aos gerentes e executivos uma visão mais equilibrada do desempenho organizacional.

Embora a expressão “*Balanced Scorecard*” foi cunhada na década de 1990, as raízes desse tipo de abordagem são antigas, e incluem o trabalho pioneiro da *General Electric* em relatórios de medição de desempenho em 1950 e o trabalho de engenheiros de processos francês (que criou o *Tableau de Bord* - literalmente, um painel de medidas de desempenho), no início do século 20.

Com o passar do tempo, a ferramenta deixa de ser usada apenas para a medição dos indicadores de desempenho e passa a ser utilizada como sistema completo de planejamento e execução da gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* fornece uma visão clara sobre o que as empresas devem medir, a fim de equilibrar a perspectiva financeira com as demais. Trata-se um sistema de gestão e não apenas um sistema de medição, que permite às organizações esclarecer sua visão e estratégias e traduzi-las em ações. Fornece *feedback* em torno dos processos internos do negócio e resultados externos, a fim de manter uma melhoria contínua dos resultados e do desempenho estratégico. Quando implantado integralmente, o *Balanced Scorecard* transforma o planejamento estratégico de um exercício acadêmico em um centro de inteligência da empresa.

KAPLAN e NORTON descrevem a inovação do *Balanced Scorecard* da seguinte forma:

“O *Balanced Scorecard* mantém medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de eventos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial para a qual os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram críticos para o sucesso. Estas medidas financeiras são inadequadas, no entanto, para orientar e avaliar a jornada que as empresas da era da informação devem fazer para criar valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.” (BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2014).



Figura 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Balanced Scorecard Institute, 2014.

O *Balanced Scorecard* sugere o entendimento da organização a partir de quatro perspectivas, e para isso se faz necessário desenvolver métricas, coletar dados e analisar cada um deles em relação as seguintes perspectivas:

2.3.2 Perspectiva do Auto aprendizado e Crescimento

O treinamento de funcionários, as atitudes culturais relacionadas ao auto aperfeiçoamento individual e corporativo, integram essa perspectiva. Considerando

que os colaboradores são o principal recurso de uma empresa, e o único repositório de conhecimento, faz-se necessário um modo de aprendizagem contínua. Métricas podem ser postas em prática para orientar os gestores na concentração de recursos de treinamento voltados para o aperfeiçoamento específico. O aprendizado e o crescimento constituem a base essencial para o sucesso de qualquer organização baseada no conhecimento dos seus colaboradores.

Mais do que receber treinamento, aprender significa contar com uma rede de manutenção do conhecimento, que inclui a disponibilização de mentores e tutores dentro da organização. Essa gestão do conhecimento inclui ainda ferramentas tecnológicas, resultando em um trabalho de alto desempenho.

2.3.3 A Perspectiva de Processos de Negócios

Essa perspectiva refere-se a processos internos. Métricas baseadas nesta perspectiva permitem aos gestores acompanhar o andamento do negócio, quais produtos e serviços estão em conformidade com os requisitos do cliente (em conformidade com a missão da empresa). Essas métricas devem ser cuidadosamente projetadas por aqueles que sabem estes processos mais intimamente. Entende-se que, dadas as missões únicas de cada empresa, essas métricas são mais bem desenvolvidas por equipes internas.

2.3.4 A perspectiva do cliente

A recente filosofia de gestão mostra uma compreensão cada vez maior da importância do foco no cliente e sua satisfação. Se os clientes não estão satisfeitos, eles acabarão encontrando outros fornecedores que atendam suas necessidades. O fraco desempenho desta perspectiva é, portanto, um dos principais indicadores de declínio futuro, mesmo que o quadro financeiro atual possa parecer favorável.

No desenvolvimento de métricas de satisfação, os clientes devem ser analisados em termos de tipos de clientes e os tipos de processos para os quais estamos oferecendo um produto ou serviço a esses grupos de clientes.

2.3.5 As Perspectivas Financeiras

Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, não ignoram a necessidade tradicional de dados financeiros precisos e oportunos, que sempre

representarão uma prioridade, e os gerentes farão o que for necessário para fornecê-los. Mesmo com a análise e processamento suficiente de dados financeiros, com a implantação de um banco de dados corporativo, espera-se mais do processamento centralizado e automatizado. Entretanto, a ênfase atual sobre finanças conduz a uma situação de desequilíbrio em relação a outras perspectivas. Havendo em algumas situações a necessidade de incluir dados financeiros adicionais, tais como a avaliação de risco e dados de custo-benefício.

2.3.6 Mapeamento Estratégico

Os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação utilizadas para contar uma história de como o valor é criado para a organização. Demonstram uma ligação lógica sequenciada entre os objetivos estratégicos (mostrados como ovais no mapa), sob a forma de uma cadeia de causa e efeito. De um modo geral, a melhora no desempenho dos objetivos encontrados na perspectiva de autoaprendizagem e crescimento (linha inferior) permite que a organização melhore seus objetivos internos, expressos na perspectiva dos processos de negócios (linha seguinte, debaixo para cima), que por sua vez permite que a organização crie resultados desejáveis ao cliente e bons resultados na perspectiva financeira (as duas linhas superiores).

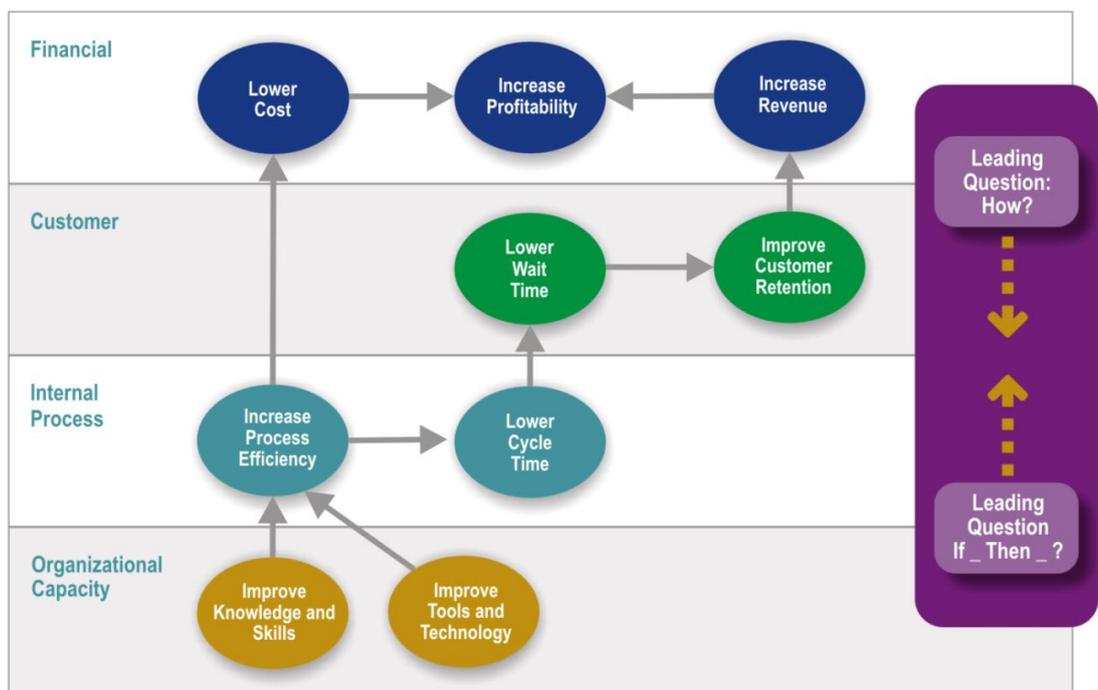


Figura 2: Mapeamento Estratégico

Fonte: *Balanced Scorecard Institute*, 2014.

2.3.7 Softwares para *Balanced Scorecard*

Muitos gestores acreditam que a implementação de um *software* equivale a implementação de um *Balanced Scorecard*, enquanto segundo os autores Kaplan e Norton a grande virtude desta ferramenta esta na análise crítica dos objetivos estratégicos e no balanceamento entre eles.

Uma vez desenvolvido e implantado o *Balanced Scorecard*, o *software* de gerenciamento de desempenho pode ser usado para obter as informações de desempenho de forma precisa e oportuna, permitindo aos responsáveis uma atuação corretiva mais efetiva.

A automação acrescenta estrutura e disciplina para programar o sistema de *Balanced Scorecard*, ajuda a transformar os dados corporativos díspares em informação e conhecimento, e permite comunicar as informações de desempenho.

Ressalta-se, porém que nada substitui a análise das informações feita pelos gestores, que podem usar as informações obtidas para tomar as melhores decisões.

2.4 As Diretrizes Estratégicas

As diretrizes organizacionais são compostas pela definição e entendimento da razão de existência da empresa, sua visão de mundo e quais valores norteiam sua condução de negócios e dos relacionamentos internos e com o mercado.

DRUKER (apud LOBATO; FILHO; TORRES e RODRIGUES, 2009, p. 62)

“Destacava que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente temos tempo a uma reflexão sobre o assunto de qual é o nosso negócio, que essa ausência de entendimento, talvez, seja a mais importante causa do fracasso das empresas”.

Missão – define a razão de ser da organização, o motivo de sua existência, reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. Ela define como a organização vê sua contribuição no atendimento às necessidades dos ambientes internos e externos onde atua.

Visão – É uma imagem daquilo que o empreendedor ou grupo de empreendedores aspira a que ela seja ou se torne. A visão cria na organização o direcionamento ao futuro, aos resultados que deverão ser atingidos pelas estratégias, revela as aspirações da empresa. Ela precisa ser desafiadora,

estimuladora tendo como objetivo propiciar uma energia emocional que levará a empresa a alcançar os resultados que a organização deseja atingir no futuro.

Valores - Os valores centrais são aqueles fundamentais, que devem guiar o comportamento diário de cada um na organização, para que ela tenha sucesso em atingir sua missão. São o referencial, os padrões de conduta a serem praticados pela organização que influenciam o comportamento geral dos colaboradores em sua interação com seus pares, com seus clientes, com seus concorrentes e com os *stakeholders* em geral.

Negócio – pontuar e descrever as atividades de uma empresa com base em seus produtos e serviços, mercados, funções e processos de conversão de recursos.

Objetivos organizacionais - Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Servem como guia para aumentar a eficiência organizacional e manter o curso em direção às metas. Servem de fundamento pra o planejamento, a definição das estratégias estrutura/organização e controle.

Uma vez desenvolvidas as diretrizes organizacionais, a organização começa a traçar estratégias visando minimizar erros, maximizar resultados e projetar crescimento ou manter a fatia do mercado que aspira.

2.5 Estratégia

A estratégia é o que a empresa decide fazer considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os valores e visando cumprir a missão do negócio.

Para CHANDLER JR (apud CASTOR, 2009, p. 13), “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básico a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

As estratégias empresariais não são planejamentos para resolver pequenos erros cometidos na gestão, ou para resolver situações de curto prazo.

A estruturação de uma estratégia empresarial deve basear-se em fatores existentes e tendências. É algo que permanece em atividade no longo prazo, seja para a solução de problemas, ou para colocar em prática ações de um novo cenário. A estratégia perdura, até a solução final, ou a execução final, e deve

constantemente sofrer ajustes para se adequar a determinadas situações mercadológicas, sem perder o foco no alcance do principal objetivo traçado no início de um planejamento.

A definição de uma estratégia empresarial requer um estudo minucioso de fatores internos, externos, projeções futuras e a definição do curso de ação e da estratégia competitiva dos concorrentes. Assim, o planejamento de uma estratégia, não se estabelece voltando as análises apenas para a situação interna da empresa, mas deve considerar o ambiente empresarial em que a mesma está inserida, a cultura que a cerca, os cenários macroeconômicos, as tendências de comportamento dos *stakeholders*, os possíveis entraves de caráter legal ou ambiental, e criar uma metodologia e plano de ação com maiores condições de êxito na obtenção dos objetivos estabelecidos.

No entanto, o acaso também pode interferir nas decisões estratégicas, como por exemplo, o acidente de 11 de setembro de 2001 em Nova Iorque, que desencadeou um ajuste inesperado nas relações interpessoais, nos níveis de segurança nacional e desalinhou a economia mundial como um todo, afetando indelevelmente todos os planejamentos empresariais em andamento.

Mesmo com a análise do mercado externo, a criação de cenários prováveis, algumas situações podem acontecer durante o processo sem ter ao menos sido cogitada. Analisando a situação anterior, verificamos que uma estratégia não se perdura desde sua concepção até sua execução, ela pode sofrer ajustes, alterações e readaptações ao longo do prazo.

O autor OLIVEIRA (2013, p. 188), defende que:

“a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.”

É preciso estimular a análise crítica no tecido interno da organização, acolher com tranquilidade as incertezas e avaliar criteriosamente cada resposta para cada uma das questões cruciais da busca dos objetivos estratégicos:

- Quais são os propósitos e objetivos da empresa?
- Para onde vai a organização no momento?
- Que fatores ambientais críticos a empresa está enfrentando no momento?

- O que pode ser feito para alcançar os objetivos de forma mais efetiva no futuro?

A análise dos fatores internos e externos consiste em compreender a posição estratégica da organização em função de seu ambiente externo, seus recursos e capacidades internos, e as expectativas e influências dos *stakeholders*.

Ainda sugere alguns questionamentos adicionais relevantes para definir a estratégia futura:

- Que mudanças estão acontecendo no ambiente e como vão afetar a empresa e suas atividades (agora e no futuro)?
- Quais são os recursos e competências da organização?
- Podem essas competências outorgar vantagens específicas ou criar novas oportunidades?
- O que as pessoas e grupos associados à organização (*stakeholders*) esperam, e como isto afeta ao futuro que se espera do desenvolvimento da empresa?

A análise estratégica refere-se ao diagnóstico e avaliação estratégica, que devem considerar a interação entre o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

As análises mais comuns dentro de um Planejamento estratégico são: a Análise de SWOT e As Cinco Forças Competitivas de Porter.

2.5.1 Análise S.W.O.T.

A análise SWOT (*strength, weakness, opportunity and threat*), é uma ferramenta muito utilizada na gestão estratégica competitiva, e se traduzida do português para o inglês, SWOT significa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A relação feita entre esses quatro indicadores, quais sejam: as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, e as forças e fraquezas do ambiente externo, direcionam a gestão empresarial competitiva.

“O entendimento dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e antever o futuro, ajudando, dessa forma, a elaboração a estratégia. Com análise do ambiente externo observam-se as oportunidades e as ameaças à organização, ou seja, o que deve ser feito. Com análise do ambiente interno identificam-se as forças e as fraquezas da organização, ou seja, o que pode ser feito.” (LEMOS et al., 2012, p. 54)

Esta ferramenta permite analisar o cenário que se está inserido, identificando com segurança os pontos a serem corrigidos e melhorados, ou alterados. Permite um direcionamento em relação às tomadas de decisões e uma série de características da organização a serem observadas.

A figura abaixo representa a matriz da Análise SWOT

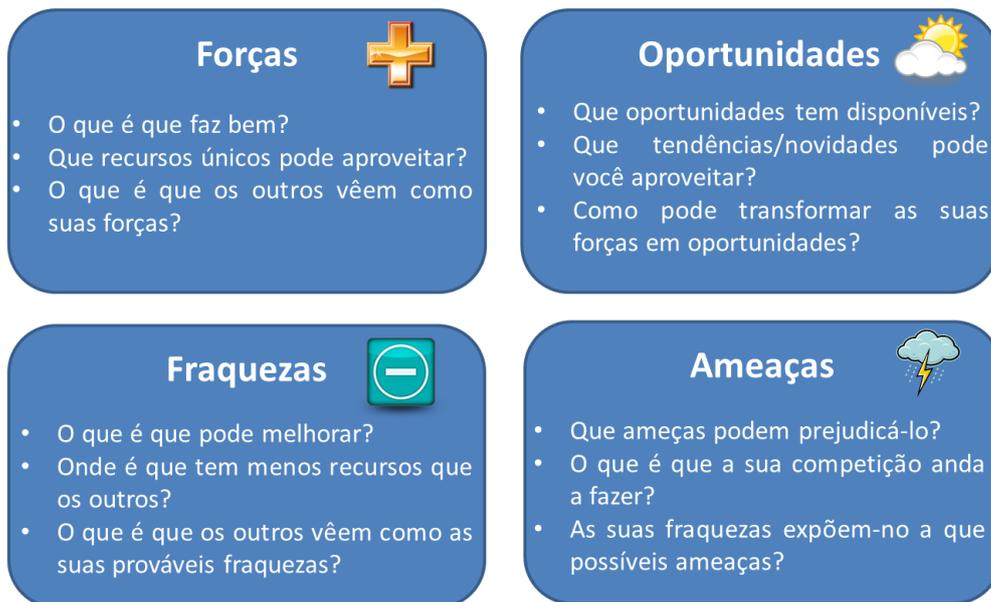


Figura 3: Análise SWOT
Fonte: Portal Gestão, 2014.

2.5.2 As Cinco Forças Competitivas de Porter

A concorrência permanente entre as organizações acirra a competitividade e a auto regulação do mercado. Sobreviver ao furacão cliente e demanda, requer a soma de esforços que envolvem diferentes áreas e setores de uma organização. A globalização e a chegada da era da informação e tecnologia elevou o nível das exigências, atribuindo aos consumidores maior poder de barganha e essa disponibilização de informações desempenhou o papel de educador do consumidor, conferindo ao cliente maior confiança e determinação nas suas escolhas.

Essa mudança de comportamento, exige que as organizações fiquem atentas a este novo perfil consumidor e busquem direcionamentos estratégicos que orientem o foco para a análise da concorrência e o ambiente competitivo.

Porter apresenta cinco fatores de competitividade que impactam diretamente na organização interagindo e influenciando suas ações. Esses fatores são chamados de “as cinco forças competitivas” que são: Fornecedores, Concorrentes, Clientes, Novos entrantes e Substitutos, conforme figura abaixo:

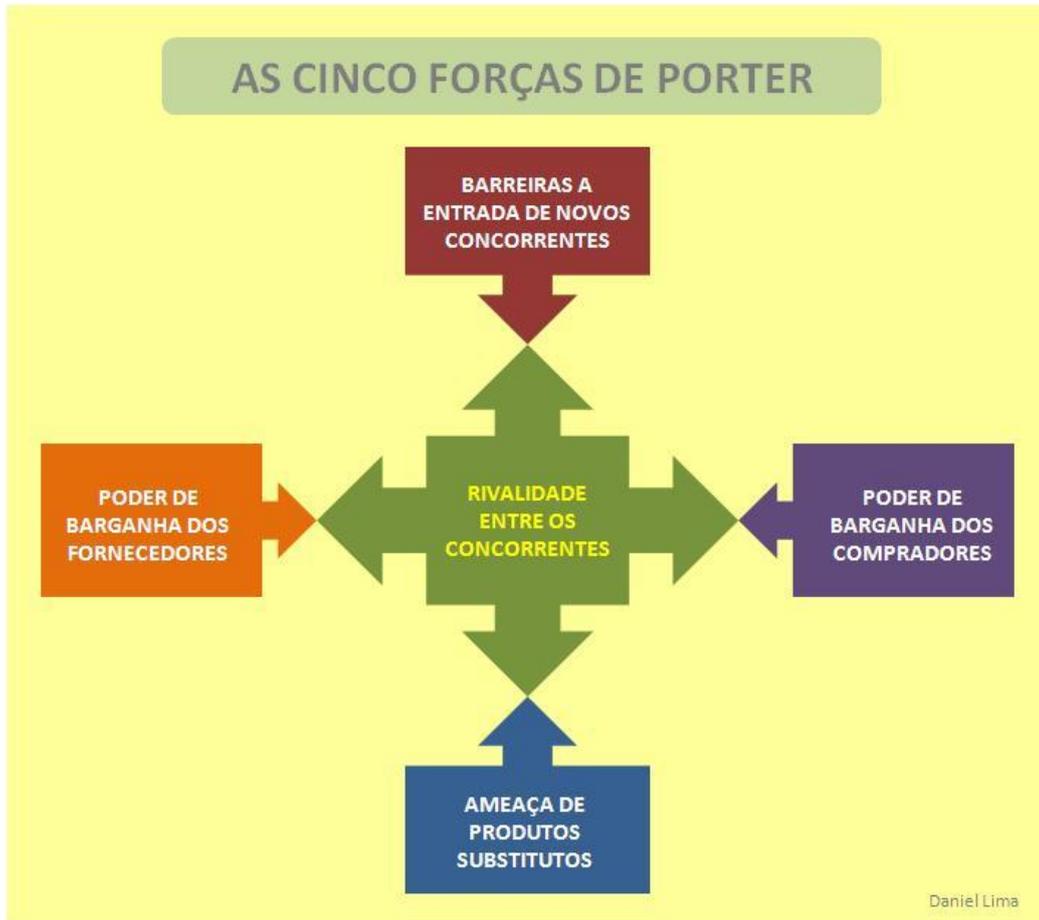


Figura 4: As cinco forças de Porter
 Fonte: Portal Administradores, 2014.

De acordo com Porter, as forças realçam os pontos fortes e fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e ameaças.

- Fornecedores: A maneira como ocorre o relacionamento, acordos e equilíbrio ou desbalanceamento nas relações com os fornecedores, pode fazer uma grande diferença nos aspectos finais do processo

competitivo. Também é importante compreender e caracterizar a relação dos principais concorrentes com seus principais fornecedores.

- Concorrentes: Alguns aspectos importantes devem ser considerados em relação aos Concorrentes como: crescimento no setor, número de concorrentes, pontos fortes e fracos dos concorrentes, atuação no segmento, qualidade dos recursos humanos, custos fixos entre outros.
- Clientes: Os clientes representam o mais importante relacionamento, pois através deles efetivamente a organização cumpre sua missão.
- Novos entrantes: Possíveis novos concorrentes, que poderão desejar participar do mercado pelas oportunidades ou potencialidades existentes.
- Produtos substitutos: Produtos “diferentes” ou tecnologias diferentes, que podem ter efeito semelhante para satisfazer as necessidades do cliente, substituindo o produto fabricado pela organização.

2.6 Plano Estratégico

O plano estratégico trata de organizar de forma sistematizada e coerente as estratégias traçadas e as análises efetivadas, para determinar as ações que serão desenvolvidas, buscando atingir os objetivos.

Deverá indicar as competências organizacionais, que são as capacidades que a empresa possui, ou que precisa desenvolver, para poder alcançar a visão. Os resultados do plano estratégico só existem com a implantação das estratégias, e com o que se pode tirar de melhor de cada uma delas.

Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado e mesmo assim, apresentam algumas ações planejadas.

O planejamento estratégico também “pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.” (OLIVEIRA, 2013, p. 4).

Todo planejamento provoca mudanças, seja em pessoas, tecnologia ou sistemas, por isso, a empresa precisa estar preparada para aceitá-las e fazer o necessário para executar o planejado.

3. METODOLOGIA

Com o amparo das teorias administrativas existentes e amplamente estudadas por diversas escolas de negócios, buscaram-se os conceitos fundamentais em pesquisa bibliográfica para embasar as análises. A fundamentação teórica é necessária para o correto entendimento do conceito estudado e sua análise conduziu à criação de um modelo de negócios inovador, que propõe a inserção de conceitos oriundos do Planejamento Estratégico, visando um modelo mais encorpado e consistente do ponto de vista da coerência técnica com as práticas do negócio e sua utilidade ao longo da existência da organização, podendo ser constantemente renovado à medida que a empresa avança em seus objetivos ou recua em suas estratégias.

Uma vez definido o referencial teórico, buscou-se apoio em pesquisa documental, investigação dos modelos de planos de negócios existentes e análise crítica de cada versão, onde se observou o modelo estrutural de cada um à luz das teorias aqui apresentadas, para propor um novo modelo ampliado.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quando se pensa em Planejamento Estratégico, em geral vêm à memória empresas em operação, já detentoras de uma fatia de mercado, que estão programando sua participação no mercado em questão, buscando constantemente revisar seu posicionamento estratégico e prevendo ações para dar continuidade à visão que norteia a empresa, dentro de sua missão e em consonância com os valores declarados em suas diretrizes estratégicas.

Entretanto, quando se planeja aplicar as modernas teorias administrativas em empresas nascentes, fruto do sonho de um empreendedor ou de um grupo de empreendedores, nota-se que pouco se fala em planejamento estratégico. A maioria desses empreendedores não tem fundamentação teórica suficiente para compreender a importância do planejamento estratégico e das etapas de controle em sua operação, buscando ferramentas de medição e correção de rota, de forma dinâmica.

Ao pesquisar a bibliografia sobre empreendedorismo, nota-se que além das poucas referências bibliográficas, os modelos de Planos de Negócios mais divulgados e conhecidos, e outros de Instituições de Ensino, abordam tudo o que é necessário para abrir um novo negócio. O foco, portanto, está em traçar um mapa do cenário onde a empresa pretende se instalar: o mercado, a concorrência, o ponto, o tamanho do negócio, geralmente de acordo com as disponibilidades do empreendedor e seu apetite por risco, os resultados financeiros e retorno do investimento, abordando assim o ponto de partida de um empreendimento.

Entretanto, um empreendedor precisa muito mais que isso para ter êxito nos negócios: é preciso balancear, sincronizar esforços, buscar a melhor relação entre o tamanho do empreendimento versus tamanho de mercado pretendido e potencial para os anos seguintes. É recomendável estabelecer metas e que essas metas estejam alinhadas com os objetivos do planejamento estratégico e com as diretrizes estratégicas da empresa.

É natural e até desejável que o empreendedor navegue por águas pouco conhecidas, de forma a buscar inovação ou nicho de mercado que permita que aquela possibilidade de negócio se torne viável, rentável e bem-sucedida. O que chama a atenção, entretanto, é que em todos os planos de negócios estudados,

observa-se pouca ou nenhuma ênfase aos objetivos estratégicos, e tampouco à etapa de controle e medições para acompanhar o desenvolvimento do negócio ao longo do tempo.

Talvez isso se dê em razão de que a maioria dos planos de negócios se propõe à busca de *funding*, ou seja, à busca do capital necessário para colocar o negócio em operação. Uma vez justificado o investimento inicial, o plano de negócios perde eficácia e deixa de ser uma ferramenta de uso contínuo e progressivo na gestão do mesmo.

Existem ferramentas, técnicas e teorias da administração que estão disponíveis para quem se propõe a administrar um grande negócio. Mas em se tratando de um pequeno empreendimento, observa-se uma restrição orçamentária para implantar tantos e tão complexos controles já no início do empreendimento.

Lembrando que toda empresa em início de atividades implica em assunção de risco alto, dado que os estudos de viabilidade geralmente não trazem métricas e estatísticas de base histórica, para se comprovar a assertividade das observações empíricas, e o mercado em constante mutação, também pode sofrer graves variações que não são detectadas no período de avaliação do empreendimento em estudo.

O empreendedorismo, segundo o professor ALMEIDA (2012, p. 05), “é um ciclo que se inicia com a visualização de uma oportunidade, que induz à concepção de uma ideia de negócio, concretizada na forma de um empreendimento cuja grande finalidade é promover a satisfação pessoal do empreendedor”.

Diz ainda o professor ALMEIDA (2012, p. 11), que entre as características do empreendedor está “a centralização e controle dos processos envolvidos e elevada intuição para negócios”.

Assim, é de se supor que a maioria dos empreendedores não são administradores por formação ou carreira. São visionários e centralizadores, o que pode significar que são impacientes para aprender e querem logo empreender. E a centralização permite exercer o controle direto sobre as ações do empreendimento.

Partindo dessa premissa, e considerando-se que os empreendedores não são necessariamente administradores de carreira, pode-se inferir que os mesmos precisam de uma forma inicial segura e simplificada de entender o próprio negócio. E que o Plano de Negócios é o primeiro, e para muitos o único documento para conduzir o empreendimento em sua fase inicial.

Ao analisar três diferentes modelos de Planos de Negócios, observam-se diferenças importantes entre elas, mas uma similaridade: em nenhum deles há grande ênfase nas diretrizes estratégicas do empreendimento e tampouco uma ferramenta de controle dos indicadores do negócio. Em comum, todos têm a ênfase em análise de mercado e planejamento financeiro.

Quando se observa o modelo de Plano de Negócios, oferecido nos modelos do *Microsoft Office*, encontramos a seguinte estrutura:

Sumário Executivo

Destaques

Objetivos**Missão da Empresa**

Chaves para o Sucesso

Descrição do negócio

Entidade legal / Propriedade da empresa

Local

Interior

Horário de Funcionamento

Produtos e Serviços

Fornecedores

Serviço

Fabricação

Gerenciamento

Gerenciamento financeiro

Resumo inicial/sobre aquisição

Análise de mercado

Segmento de mercado

Concorrência

Preços
Despesas iniciais
Determinando o capital inicial
Fluxo de caixa
Declaração do Imposto de Renda
Declaração de Lucros e Perdas
Balanço
Previsão de Vendas
Marcos
Análise do Ponto de Equilíbrio
Documentos variados

Figura 5: Modelo de Plano de Negócios Microsoft Office- adaptado pelo autor

Fonte: Microsoft

Percebe-se claramente que existe uma preocupação importante com o planejamento de praticamente todas as áreas do negócio, excetuando-se, entretanto, a área de Recursos Humanos, onde não se faz nenhuma menção ao perfil dos cargos nem dos profissionais que se pretende prospectar para integrar o quadro de funcionários que levarão o empreendimento a termo. Também nota-se que do planejamento estratégico, em relação às diretrizes estratégicas, consta apenas a missão da empresa, mas não apresenta nem a visão nem os valores, fundamentais para a disseminação da cultura da empresa por todas as áreas internas e também para seus *stakeholders*.

E por fim, nenhum instrumento de medição de Indicadores Chave de Desempenho e controle se faz presente nesse modelo de Plano de Negócios. Deixa a percepção de que foi construído para prospectar fundos para viabilização do empreendimento, mas não se aplica para a gestão do mesmo.

Em seguida, analisamos o modelo da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, e seu sumário apresenta a seguinte estrutura:

1. Resumo Executivo
2. O empreendimento
 - 2.1. Dados da Empresa
 - 2.2. Dados dos dirigentes
 - 2.3. Definição do negócio
 - 2.4. Fontes de Receita
 - 2.5. Cenário Futuro para o Mercado
 - 2.6. Visão
 - 2.7. Missão
 - 2.8. Estratégia (Análise SWOT)
 - 2.9. Infraestrutura
 - 2.10. Cronograma de atividades
3. A Proposta de Valor
 - 3.1. Quadro resumo de produtos - serviços
 - 3.2. Caracterização Obrigatória de cada Produto-Serviço
 - 3.3. Quadro Resumo dos diferenciais dos produtos / serviços (em relação aos disponíveis no mercado)
 - 3.4. Detalhamento do estágio atual de desenvolvimento do produto/serviço?
 - 3.5. Modelos de Maturidade
 - 3.6. Alianças Estratégicas
 - 3.7. Cronograma de desenvolvimento dos produtos e serviços
4. O Mercado
 - 4.1. Sumário do Mercado
 - 4.2. Identificação do Público-Alvo
 - 4.3. Tendências de crescimento do mercado
 - 4.4. Participação pretendida nestes segmentos de mercado
 - 4.5. Concorrência
 - 4.6. Diferencial competitivo
 - 4.7. Metas Específicas de vendas
5. Estratégia de Marketing e Vendas
 - 5.1. Política de preços
 - 5.2. Ações de marketing e vendas
 - 5.3. Cronograma das Atividades do Marketing e Vendas
6. As Finanças
 - 6.1. Investimentos Iniciais
 - 6.2. Origem dos Recursos (investimentos iniciais)
 - 6.3. Receitas e Custos
 - 6.4. Demonstrativos Simplificados de Resultados (1o. ano)
 - 6.5. Projeção do Fluxo de Caixa
 - 6.6. Indicadores Financeiros
 - 6.7. Valor Presente Líquido
 - 6.8. EBITD

Figura 6: Modelo de Plano de Negócios FPTP - adaptado pelo autor

Fonte: Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, 2014

Nota-se nesse modelo, uma preocupação diferente e mais focada no aspecto de inovação, há uma clara preocupação em identificar os diferenciais dos produtos e

serviços bem como o estágio de desenvolvimento dos produtos inovadores. Também se observa que, neste modelo, o Planejamento estratégico, com suas diretrizes estratégicas e análise SWOT fazem parte do cenário, mas novamente não se verifica grandes preocupações com Recursos Humanos, onde a omissão dos valores já denota pouca preocupação com a cultura empresarial, além da ausência total das estratégias de captação e retenção dos talentos necessários para levar o empreendimento adiante. Outra falta verificada é das ferramentas de controle e balanceamento das áreas na busca dos objetivos estratégicos que conduzam à visão e missão da empresa, declarados nas diretrizes estratégicas da empresa.

Em seguida, analisamos o modelo proposto pela Pontífice Universidade Católica do Rio Grande do Sul:

1. Resumo Executivo
2. O Produto/Serviço
 - 2.1 Características
 - 2.2 Diferencial tecnológico
 - 2.3 Pesquisa e desenvolvimento
3. O Mercado
 - 3.1 Clientes
 - 3.2 Concorrentes
 - 3.3 Fornecedores
 - 3.4 Participação no Mercado
4. Capacidade Empresarial
 - 4.1 Empresa
 - 4.1.1 Definição da Empresa
 - 4.1.2 Missão
 - 4.1.3 Estrutura Organizacional
 - 4.1.4 Parceiros
 - 4.2 Empreendedores
 - 4.2.1 Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)
5. Estratégia de Negócio
 - 5.1 Ameaças e Oportunidades
 - 5.2 Pontos fortes e fracos
 - 5.3 Objetivos
 - 5.4 Estratégias
6. Plano de marketing
 - 6.1 Estratégias de Vendas
 - 6.2 Diferencial Competitivo do produto
 - 6.3 Distribuição
 - 6.4 Política de preços
 - 6.5 Projeção de vendas
 - 6.6 Serviços Pós-venda e Garantia

- 7. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto
 - 7.1 Estágio atual
 - 7.2 Cronograma
 - 7.3 Gestão das Contingências
- 8. Plano Financeiro
 - 8.1 Investimento Inicial
 - 8.2 Receitas
 - 8.3 Custos e Despesas
 - 8.4 Fluxo de caixa
 - 8.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista
 - 8.6 Ponto de Equilíbrio
 - 8.7 Balanço Patrimonial

Figura 7: Modelo de Plano de Negócios PUC-RS - adaptado pelo autor.

Fonte: Universidade Federal de Alagoas, 2014

Observa-se no modelo proposto pela Pontífice Universidade Católica do Estado do Rio Grande do Sul, a concentração em quatro áreas do conhecimento: a preocupação com o mercado (Marketing), com a formalização do negócio (Estrutura organizacional e Plano estratégico), a Inovação e a área Financeira. Entretanto, novamente as diretrizes estratégicas excluem a Visão e os Valores da empresa, deixando apenas a Missão e a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças como embasamento da estratégia da empresa, desprezando-se mais uma vez a gestão dos Recursos Humanos necessários para a condução do negócio, e apresenta alguns indicadores, mas nenhuma ferramenta de alinhamento desses indicadores e controle dos mesmos, de forma a balancear todas as áreas da empresa e corrigir a rota quando há desvio das metas estabelecidas.

E por fim, vamos analisar o planejamento oferecido pelo SEBRAE, a versão mais popular e aceita pelo sistema financeiro para alavancagem de recursos:

APRESENTAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIO

O que é e para que serve

Seu mapa de percurso

1ª parte – A elaboração do plano de negócio

2ª parte – A construção do seu plano de negócio

Recomendações gerais

PARTE 1 – A ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

1 – Sumário Executivo

1.1 – Resumo dos principais pontos do plano de negócio

1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

1.3 – Dados do empreendimento

1.4 – Missão da empresa

1.5 – Setores de atividades

1.6 – Forma jurídica

1.7 – Enquadramento tributário

1.8 – Capital social

1.9 – Fonte de recursos

2 – Análise de mercado

2.1 – Estudo dos clientes

2.2 – Estudo dos concorrentes

2.3 – Estudo dos fornecedores

3 – Plano de Marketing

3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

3.2 – Preço

3.3 – Estratégias promocionais

3.4 – Estrutura de comercialização

3.5 – Localização do negócio

4 – Plano Operacional

4.1 – *Layout* ou arranjo físico

4.2 – Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

4.3 – Processos operacionais

4.4. Necessidade de pessoal

5 – Plano Financeiro

Investimento total

5.1 – Estimativa dos investimentos fixos

5.2 – Capital de giro

5.3 – Investimentos pré-operacionais

5.4 – Investimento total (resumo)

5.5 – Estimativa do faturamento mensal

5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

5.7 – Estimativa dos custos de comercialização 5.8 – Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra

5.10 – Estimativa do custo com depreciação

5.11 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

5.12 – Demonstrativo de resultados

5.13 – Indicadores de viabilidade

5.13.1 – Ponto de equilíbrio

5.13.2 – Lucratividade

5.13.3 – Rentabilidade

5.13.4 – Prazo de retorno do investimento

6 – Construção de cenários

7 – Avaliação estratégica

7.1. Análise da matriz F.O.F.A.

8 – Avaliação do Plano de Negócio

9 – Roteiro para coleta de informações consolidado

PARTE 2 – A CONSTRUÇÃO DO SEU PLANO DE NEGÓCIO

1 – Sumário Executivo

1.1 – Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio

1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

1.3 – Dados do empreendimento

1.4 – Missão da empresa.

1.5 – Setores de atividades

1.6 – Forma jurídica

1.7 – Enquadramento tributário

1.7.1 – Âmbito federal

1.8 – Capital Social

1.9 – Fonte de recursos

2 – Análise de mercado

2.1 – Estudo dos clientes

2.2 – Estudo dos concorrentes

2.3 – Estudo dos fornecedores

3 – Plano de Marketing

3.1 – Descrição dos principais produtos e serviços

3.2 – Preço

3.3 – Estratégias promocionais

3.4 – Estrutura de comercialização

3.5 – Localização do negócio

4 –Plano Operacional

4.1 – *Layout*

4.2 – Capacidade produtiva/comercial/serviços

4.3 – Processos operacionais

4.4 – Necessidade de pessoal

5 – Plano Financeiro

5.1 – Estimativa dos investimentos fixos

5.2 – Capital de giro

5.3 – Investimentos pré-operacionais

5.4 – Investimento total (resumo)

5.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa

5.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

5.7 – Estimativa dos custos de comercialização

5.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

5.9 – Estimativa dos custos com mão de obra

5.10 – Estimativa do custo com depreciação

5.11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais

5.12 – Demonstrativo de resultados

5.13 – Indicadores de viabilidade

5.13.1 – Ponto de equilíbrio

5.13.2 – Lucratividade

5.13.3 – Rentabilidade

5.13.4 – Prazo de retorno do investimento

6 –Construção de cenários**7 – Avaliação estratégica**

7.1 – Análise da matriz F.O.F.A.

8 – Avaliação do Plano de Negócio

Figura 8: Modelo de Plano de Negócios SEBRAE - adaptado pelo autor
Fonte: SEBRAE, 2014.

No Plano de Negócios oferecido pelo SEBRAE, observa-se uma preocupação em não apenas construir o plano de negócios, mas em transferir conhecimentos e conceitos sobre gestão de empresas. É um planejamento guiado e mais detalhado, que busca um maior detalhamento e melhor organização das áreas de conhecimento: análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Ainda pela nossa visão e proposta, é o plano ideal para propormos as inserções das diretrizes estratégicas e os mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao propor a inserção das diretrizes estratégicas no plano de negócios, objetivou-se entregar ao empreendedor, que vai fazer uso do modelo, uma ferramenta dinâmica, de uso contínuo, alinhada com a visão do empreendedor e com a missão do negócio. Teve-se como propósito a definição dos objetivos do negócio e o monitoramento dos resultados dentro de um conjunto de valores que formam o ambiente organizacional e conferem identidade empresarial ao negócio que se inicia.

Assim, buscando um alinhamento estratégico e uma correta estrutura operacional para a consolidação da visão do empreendedor, é preciso levar em conta algumas perguntas adicionais que conectam a visão do empreendedor ao mercado a que se propõe atender. E nessa busca, encontrar o posicionamento estratégico ideal, para obter vantagens competitivas de longo prazo e alinhadas com as diretrizes estratégicas propostas.

De acordo com KIM e MAUBORGNE (2005), as empresas precisam elaborar a estratégia do Oceano Azul na sequência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção.

Assim, se aprofundar-se as análises do Plano de Negócios mais aceito no mercado atualmente, o modelo difundido pelo SEBRAE, observa-se que o SEBRAE conceitua o Plano de Negócios como sendo “o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.”

Entretanto, segundo DAY, REIBSTEIN com GUNTHER (1999, p. 14), “a força de uma estratégia é determinada não pelo seu movimento inicial, mas sim por sua capacidade de prever e reagir aos movimentos e contramovimentos dos concorrentes, além das mudanças nas demandas do cliente ao longo do tempo”.

Essa citação remete ao fato de que é impossível traçar um retrato fiel do mercado, para não citar as atitudes do empreendedor, outra fonte de incertezas. E com isso, entende-se que o Plano de Negócios atualmente usado pelos empreendedores em geral, é uma ferramenta estática, que atende muito bem à necessidade do empreendedor de fazer as análises iniciais das variáveis do empreendimento, mas não se sustenta o longo do tempo quando não apresenta

uma clara dinâmica e capacidade de adaptação aos movimentos naturais da concorrência, do cliente e da própria expectativa do empreendedor, que se altera com o passar do tempo.

Ao desconsiderar em seu escopo os “valores institucionais”, uma das três importantes diretrizes estratégicas, o Plano de Negócios deixa de avaliar no seu nascedouro, as características psicossociais do material humano que irá conduzir as ações desse planejamento rumo ao seu sucesso ou fracasso. Segundo HOWARD (2007, p.12), “os seres humanos diferem de outras espécies por possuírem história e pré-história, centenas e centenas de culturas e subculturas diversas e a possibilidade de fazer escolhas conscientes e informadas”.

Assim, justifica-se a inserção dos três pilares do planejamento estratégico, as diretrizes estratégicas, no modelo de Plano de Negócios que esse trabalho acadêmico propõe. Eles é que conduzirão a construção de todos os cenários e projetos de investimento que se desenharão a partir dessa visão de negócios, missão da empresa e fermento cultural (valores) que nortearão a criação e implantação das estratégias e ações da empresa em criação.

Entretanto, isso por si só não representa uma inovação do modelo. Segundo CHIAVENATO (2003, p. 10), “onde quer que a cooperação de pessoas no intuito de alcançar objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a administração - a função de conseguir fazer as coisas por meio de pessoas e com os melhores resultados”.

”a tarefa da administração sofreu radical transformação em seu significado original. A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis”. (CHIAVENATO, 2003, p.11)

Assim, a inserção da etapa de controle no Plano de Negócios é fundamental para torná-lo uma ferramenta dinâmica de administração dentro dos mais modernos conceitos da Administração Moderna.

Dizem KAPLAN e NORTON (2004, prefácio X) que “os objetivos deviam interligar-se em relações de causa e efeito”. E complementam:

“a execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: Resultados notáveis = Descrição da estratégia + mensuração da estratégia + gestão da estratégia. A filosofia dos três componentes é simples: Não se

pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente); Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente)” (KAPLAN e NORTON, 2004, prefácio XI).

Assim, a inclusão das diretrizes estratégicas no início do Plano de Negócios e a conclusão do mesmo com a inserção dos mapas estratégicos baseados no *Balanced Scorecard*, apresentam um modelo inovador de Plano de Negócios, por provocar uma ligação entre os objetivos da empresa, destacados em sua visão, e as práticas estratégicas na busca da criação de Valor.

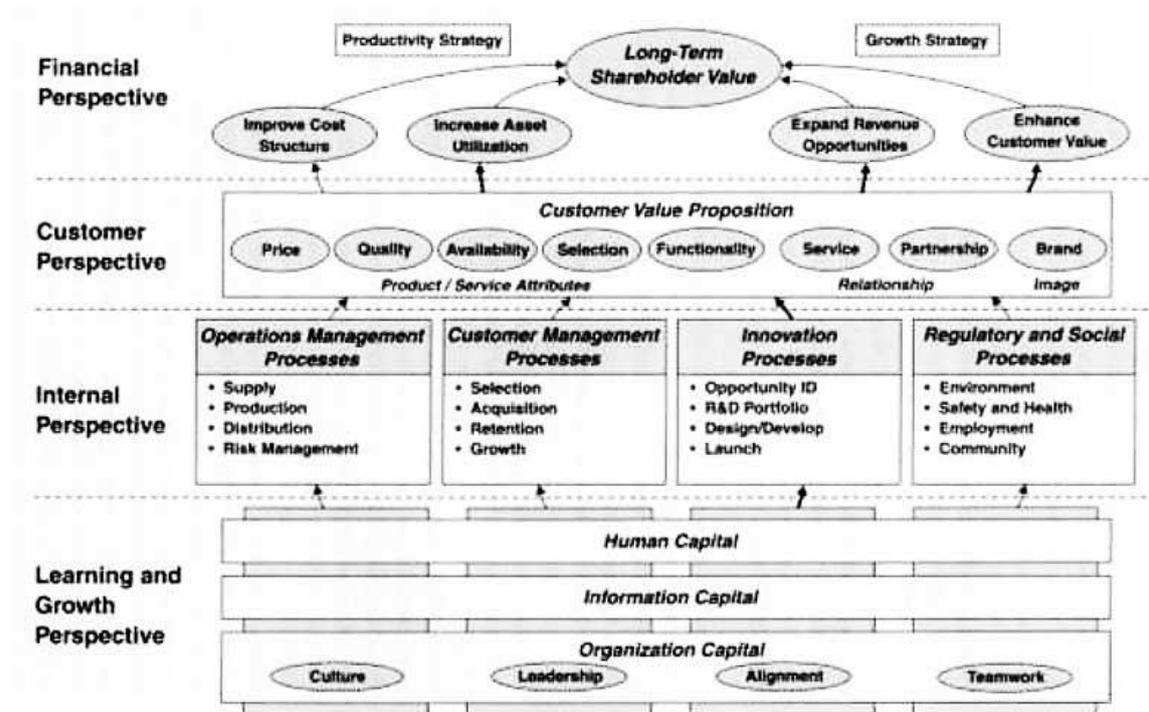


Figura 9: Mapa Estratégico

Fonte: Revista Espacios, 2014.

Segundo KAPLAN e NORTON (2004, p.6) “para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, precisamos de um modelo geral de estratégia”. Seguem os autores dizendo que “o *Balanced Scorecard* oferece exatamente esse modelo para a descrição de estratégias que criam valor”.

Ainda segundo KAPLAN e NORTON (2004, p.10):

“a estratégia equilibra forças contraditórias. Os investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita a longo prazo não raro conflitam com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. O principal objetivo das organizações privadas é a promoção do crescimento

sustentável do valor para os acionistas. Isso implica comprometimento com o longo prazo”.

Dizem ainda os mesmos autores KAPLAN e NORTON (2004, p. 12):

“a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes. A satisfação dos clientes é fonte da criação de valor sustentável. A estratégia exige definição nítida dos segmentos de clientes-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los. A clareza dessa proposição de valor é a dimensão mais importante da estratégia”.

Com base nessas afirmações dos criadores do *Balanced Scorecard* e dos Mapas Estratégicos para converter ativos intangíveis em resultados tangíveis, a proposta de Modelo de Plano de Negócios visa repensar toda a construção do plano, partindo de um ponto mais focal do que meramente a avaliação de cenários e a estruturação da empresa em torno desses cenários. A proposição é a busca efetiva da proposição de valor diferenciada para o cliente. Isso implica uma visão de longo prazo e metas intermediárias para alcançar essa visão. Enquanto o empreendedor não esgotar essa perspectiva, não deve debruçar-se sobre a construção do Plano de Negócios, sob pena de construir um plano que não se sustenta ao longo do tempo, ou não cria valor para o acionista, por não compreender exatamente seu papel junto aos clientes, por não diferenciar sua proposta em relação ao que o mercado oferece.

Assim, a ferramenta proposta é inovadora por inserir no DNA da empresa, no seu nascedouro, as fundações para o desejo de aprofundar as análises do empreendedor antes da construção apressada de um plano de negócios, debruçando-o sobre o que o negócio pretende ser antes de decidir o que pretende conquistar. Que visa alinhar os objetivos da organização com um mapa de controle que permita identificar se as ações da gestão estão encaminhando a empresa para a visão proposta.

Dessa forma, o ineditismo da proposta dá-se no sentido de unir em um único modelo, distintas ferramentas da administração moderna na busca de um formato possível de ser aplicado por empresas em início de operação, com reduzidos recursos e em fase de concepção de negócio.

Representa uma inovação no sentido de simplificar complexas teorias e modelos administrativos, de forma a beneficiar um público que de outra maneira,

não tem acesso às melhores práticas, que exigem tempo, recursos e uma estrutura operacional e de tecnologia de informação complexos.

Portanto, a proposta é inovadora quando traz uma ferramenta simplificada, mas eficaz, na gestão de micro e pequenas empresas, e que se propõe a popularizar as melhores práticas da administração moderna, tornando-as acessíveis a um maior grupo de empreendedores.

O redesenho do formato de Plano de Negócios, tomando por base o modelo do SEBRAE, considerado pela avaliação empírica pessoal dos autores, como o modelo mais completo disponível atualmente no mercado, entre os modelos por nós avaliados, traria o seguinte escopo:

1 – Plano de Negócio

- 1.1 – Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio
- 1.2 – Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
- 1.3 – Dados do empreendimento
- 1.4 – Missão da empresa.
- 1.5 – Setores de atividades
- 1.6 – Forma jurídica
- 1.7 – Enquadramento tributário
 - 1.7.1 – Âmbito federal
- 1.8 – Capital Social
- 1.9 – Fonte de recursos

2 – Diretrizes Estratégicas

- 2.1 – Missão
- 2.2 - Visão
- 2.3 - Valores
- 2.4. Proposição de Valor para os clientes
- 2.5. Definir os Objetivos Estratégicos de Acordo com cada Perspectiva do Balanced Scorecard
 - 2.5.1. Perspectiva Financeira
 - 2.5.2. Perspectiva do Cliente
 - 2.5.3. Perspectiva dos processos internos
 - 2.5.4. Perspectiva do Capital Humano

3 – Análise de mercado

- 3.1 – Estudo dos clientes
- 3.2 – Estudo dos concorrentes
- 3.3 – Estudo dos fornecedores

4 – Plano de Marketing

- 4.1 – Descrição dos principais produtos e serviços
- 4.2 – Preço
- 4.3 – Estratégias promocionais
- 4.4 – Estrutura de comercialização
- 4.5 – Localização do negócio

5 – Plano Operacional

- 5.1 – *Layout*
- 5.2 – Capacidade produtiva/comercial/serviços
- 5.3 – Processos operacionais
- 5.4 – Necessidade de pessoal

6 – Plano Financeiro

- 6.1 – Estimativa dos investimentos fixos
- 6.2 – Capital de giro
- 6.3 – Investimentos pré-operacionais
- 6.4 – Investimento total (resumo)
- 6.5 – Estimativa do faturamento mensal da empresa
- 6.6 – Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
- 6.7 – Estimativa dos custos de comercialização
- 6.8 – Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
- 6.9 – Estimativa dos custos com mão de obra
- 6.10 – Estimativa do custo com depreciação
- 6.11 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais
- 6.12 – Demonstrativo de resultados
- 6.13 – Indicadores de viabilidade
 - 6.13.1 – Ponto de equilíbrio
 - 6.13.2 – Lucratividade
 - 6.13.3 – Rentabilidade
 - 6.13.4 – Prazo de retorno do investimento

7 – Construção de cenários**8 – Avaliação estratégica**

8.1 – Análise da matriz F.O.F.A.

9 – Avaliação do Plano de Negócio**10 - Mapas Estratégicos****10.1 *Perspectiva Financeira***

10.1.2 Estratégia de Produtividade

10.1.3 Estratégia de Crescimento

10.2 *Perspectiva do Cliente*

10.2.1. Atributos do Produto/ Serviço

10.2.1.1. Preço

10.2.1.2 Qualidade

10.2.1.3 Disponibilidade

10.2.1.4. Seleção

10.2.1.5. Funcionalidade

10.2.2. Relacionamento

10.2.2.1. Serviços

10.2.2.2. Parcerias

10.2.3 Marca

10.2.3.1 Imagem

10.3. *Perspectiva Interna*

10.3.1 Processos de Gestão Operacional

10.3.1.1 Abastecimento

10.3.1.2. Produção

10.3.1.3. Distribuição

10.3.1.4. Gerenciamento de Riscos

10.3.2. Processos de Gestão de Clientes

10.3.2.1 Seleção

10.3.2.2. Conquista

10.3.2.3. Retenção

10.3.2.4. Crescimento

10.3.3. Processos de Inovação

10.3.3.1. Identificação de Oportunidades

10.3.3.2. Portfolio de P&D

- 10.3.3.3. Projeto/Desenvolvimento
- 10.3.3.4. Lançamento
- 10.3.4 Processos Regulatórios e Sociais
 - 10.3.4.1. Meio Ambiente
 - 10.3.4.2 Segurança e Saúde
 - 10.3.4.3 Emprego
 - 10.3.4.4. Comunidade
- 10.4 *Perspectiva de Aprendizado e Crescimento***
 - 10.4.1. Capital Humano
 - 10.4.2. Capital da Informação
 - 10.4.3. Capital Organizacional
 - 10.4.3.1. Cultura
 - 10.4.3.2 Liderança
 - 10.4.3.3 Alinhamento
 - 10.4.3.4. Trabalho em Equipe

Figura 10: Proposta de Plano de Negócio - adaptado pelo autor.

Fonte: SEBRAE.

6. RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho enseja uma proposta inicial, mas não esgota os estudos sobre essa ferramenta, que pode ser testada junto à comunidade empresarial nos mais diversos segmentos, buscando a confirmação de sua proposta de inovação e de sua eficácia na gestão da pequena empresa.

A identificação das causas de insucesso e morte de empreendimentos startup, poderiam estar ligadas ao enfoque da ferramenta de construção do plano de negócios atualmente utilizadas? A resposta para essa pergunta poderia significar uma nova abordagem ou aprofundamento sobre a proposta inicial.

Quanto à aplicação imediata do modelo proposto, recomenda-se, entretanto, cautela na sua aplicação, dado que não se submeteu a mesma ao mercado para testes de avaliação final.

Dentro do escopo da proposta, não foi possível o aprofundamento e teste em campo do modelo proposto, o que se oferece como sugestão para um desenvolvimento adicional desse trabalho, corroborando assim, na prática administrativa, o que teoricamente esse trabalho propõe.

7. CONCLUSÃO

Esse trabalho, embora ancorado nas principais e modernas práticas de gestão da Administração Moderna, se propôs a oferecer ao pequeno empreendedor e empresário de empresas de micro e pequeno porte, uma ferramenta de Plano de Negócios mais atualizada e completa e por isso mesmo, inovadora na sua concepção, pois traz em sua formatação, as diretrizes e objetivos estratégicos como ponto de partida da concepção do negócio.

E como já mencionado anteriormente, que o que não é medido não pode ser controlado, inseriu-se no Plano de Negócios um capítulo específico para medição e controle dos objetivos estratégicos, de forma que haja perfeita conexão entre causa e efeito no modelo, alinhando assim e controlando aqueles objetivos que tem profunda ligação com as diretrizes estratégicas da empresa.

A inovação, nesse projeto, está na atualização da ferramenta do Plano de Negócios, mais condizente com a moderna teoria da Administração, incluindo uma etapa de controle - que não existia no modelo anterior- e na convergência, na construção do modelo, entre o que a empresa pretende ser (sua visão), como pretende chegar lá (o Plano de Negócios), dentro das suas características, do tecido próprio de seu ambiente organizacional (seus valores), cumprindo assim com a entrega de uma proposição de valor reconhecida pelo mercado (sua missão).

Em contrapartida, ao medir e repensar constantemente as estratégias, através da confirmação e/ou declinação do mercado em relação às ações executadas, busca o gestor do negócio continuamente criar valor para seus acionistas, resultando em uma significativa mudança de paradigma do modelo anterior para o modelo aqui proposto.

Esse modelo exigirá do seu executor, informações mais precisas, mais atenção à proposta de valor que pretende entregar ao mercado, e às constantes mutações nas demandas dos clientes e dos acionistas.

Como já explicado, não foi possível esgotar as análises de aplicabilidade e propor as correções necessárias que só serão possíveis à medida que se aplique a ferramenta e seja possível avaliar suas imperfeições e inconsistências.

Entretanto, há profunda convicção nos autores quanto ao fato de ter dado um importante passo no sentido da proposta de uma melhoria significativa nessa

importante ferramenta que o mercado entende como básica, para qualquer operação *startup*.

8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alivínio. Disponível em apostila: **Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. Fgv, 2013.

ARQUIVOS CRONUS. **Banco de Dados do SEBRAE**. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 23/03/2014.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **Definição de *Balanced Scorecard***. Disponível em: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>. Acesso em: 23/03/2014

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa**. Editora Atlas: São Paulo, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª. Reimpressão. 7ª. Edição Revista e Atualizada.

DAY, S. George; REIBSTEIN, S. David; com GUNTHER, Robert. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste – Rio de Janeiro: Campus, 1999. 2ª. Edição.

DORNELAS, José et al. **Planos de Negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA: **Modelos de Documentos**. Disponível em: http://www.paqtc.org.br/portal_novo/upload_documento/6259011363006604641.pdf. Acesso em 23/03/2014

HOWARD, Gardner. **Cinco Mentes para o Futuro**. Tradução Roberto Cataldo Costa. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System**. Harvard Business Review (Janeiro-Fevereiro), disponível em: <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>. Acesso em: 23/03/2014.

KAPLAN, S. Robert; NORTON, P. David. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução

de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 15ª. reimpressão.

KIM, W. Chan. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante/** W.Chan Kim, Renée Mauborgne; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 28ª. Reimpressão.

LEMOS, Paulo Mattos de et al. **Gestão estratégica de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MICROSOFT: **Modelos de documentos.** Disponível em: <http://office.microsoft.com/pt-br/templates/plano-de-negocios-TC103843660.aspx>. Acesso em: 22/03/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** Editora Atlas: São Paulo, 2013.

PORTAL GESTÃO. **Análise SWOT.** Disponível em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6971-a-an%C3%A1lise-swot-%E2%80%93-como-encontrar-a-solu%C3%A7%C3%A3o-certa.html?highlight=WyJzd290II0=>. Acesso em: 23/03/2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Editora Rio de Janeiro, 2004.

POTAL ADMINISTRADORES. **5 Forças de Porter.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 23/04/2014.

REVISTA ESPACIOS. **Mapa estratégico.** Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a09v30n02/02-01.jpg>. Acesso em: 14/04/2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Modelos de documentos.** Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/modelo-de-plano-de-negocios-da-puc-rs>. Acesso em 23/03/2014

VARELLA, João Marcos. **O desafio de empreender: coaching para criar e gerir um negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

O BALANCED SCORECARD É APLICÁVEL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO, EM UM DEPARTAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP.

RESUMO

Há pesquisas que comprovam o grande número de negócios que são criados anualmente no Brasil, bem como a duração desses negócios, que boa parcela não alcança os cinco anos. As causas são diversas, desde criação de negócios sem estudo de viabilidade, má gestão, mudanças de mercado, política, etc. O presente estudo buscou verificar a aplicação da ferramenta de *Balanced Scorecard* na gestão de um departamento de implantação de sistemas ERP, através de pesquisa bibliográfica e documental, se desenvolveu o embasamento em cima casos teóricos e práticos, que possibilitaram a elaboração dos objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, bem como a representação dos mesmos no mapa estratégico, concluindo assim a viabilidade de uso desta ferramenta no auxílio à gestão deste tipo de negócio. Desta forma contribuindo para às empresas que investirem na implementação deste conceito a fim de tornar sua história um case de sucesso no mundo dos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: *Balanced Scorecard*, Implantação de Sistemas ERP, Mapas Estratégicos.

ABSTRACT

There is research supporting the large number of businesses are created annually in Brazil, as well as the duration of these businesses, which good portion does not reach five years. The causes are diverse, from creating business without feasibility study, mismanagement, market changes, politics, etc.. This study looked at the implementation of the Balanced Scorecard tool in managing a department of ERP systems implementation, through bibliographical and documentary research, developed the foundation upon theoretical and practical cases, which allowed for the creation of strategic objectives within the four perspectives of the Balanced Scorecard, as well as the representation of the same strategy map, thus concluding the feasibility of using this tool to aid in the management of this type of business. Thus contributing to the companies that invest in the implementation of this concept in order to make his story one case of success in the business world.

KEY-WORDS: Balanced Scorecard Implementation of ERP Systems, Strategy Maps.

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, muito tem se comentado e diversos autores surgem a cada ano com conceitos, cases e formas de revolucionar a gestão das organizações. Os desafios são cada vez maiores, os gestores competem globalmente, e os mercados já não aumentam mais em grandes proporções, restando à competição dentro dos mercados existentes e neste cenário, grandes empresas buscam os mercados explorados pelas pequenas e médias empresas, fazendo barganhas, usando a força da marca para dar credibilidade aos seus produtos e serviços, tornando a gestão do negócio um jogo cada vez mais difícil para gestores estratégica e sem método.

Diante disso o presente estudo propõe verificar se o *Balanced Scorecard* é aplicável como ferramenta de gestão, em um departamento de implantação de sistemas ERP, partindo da descrição dos conceitos de sistemas ERP, para que seja entendido o grau de complexidade desse tipo de produto, as etapas de implantação desses sistemas, buscando esclarecer as necessidades em termos de recursos intelectuais, complementado pela pesquisa e descrição de algumas publicações de vagas de emprego nesta área com fim de conhecer o que empresas deste segmento necessitam de capacitação em um profissional para atuar como consultor de implantação de sistemas.

E por último, o trabalho visa à estruturação e apresentação de um *Balanced Scorecard* para um departamento de implantação de sistemas ERP, na busca de responder ao objetivo exposto, trazendo aos gestores dessa área de negócio uma forma de auxiliá-los no desafio de realização do propósito de existência e execução da estratégia de suas organizações, que é isso que o *Balanced Scorecard* traz em seu propósito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordagem da problemática deste trabalho, serão apresentados conforme literatura e documentação, os conceitos de sistemas ERP, etapas de uma implantação desses sistemas, perfil de equipe e estruturação de um *Balanced Scorecard* para gestão de um departamento de implantação de sistemas ERP.

2.1 Conceito de sistemas ERP

ERP – *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos Empresariais, é o termo utilizado para identificar os sistemas integrados de gestão, utilizados por boa parcela das empresas no mundo.

Quando se fala em sistemas integrados ou ERP, significa que estes sistemas utilizam banco de dados único, conforme caracterizado por CAIÇARA (2008, p. 89), “Tendo em vista que o objetivo principal de um ERP é integrar as diversas áreas funcionais, faz-se necessário uma arquitetura composta de um único banco de dados, que é compartilhado por toda empresa”.

CAIÇARA (2008), ainda cita também outras características desses sistemas, conforme seguem:

- a) Pacotes comerciais – possuem em sua concepção, anos de estudo de estruturas organizacionais e conseguem se adaptar a diversos segmentos de negócio;
- b) Estrutura modular: com o surgimento da sigla ERP tendo como característica uma base de dados única e compartilhada por toda empresa, as áreas funcionais de uma organização passaram a ser denominadas módulos, possibilitando a cada empresa optar na aquisição destes produtos, selecionar os módulos conforme sua disponibilidade de recursos financeiros;
- c) Desenvolvido com base nas melhores práticas: ao serem desenvolvidos pelas empresas fornecedoras de ERP, estas buscam as melhores práticas de cada segmento, a fim de criar um produto que traga em sua estrutura, vantagens competitivas às empresas que os adquirem, desta forma indiretamente estão investindo em um produto que trás consigo uma espécie de consultoria;
- d) Eliminação de redundância e redigitação de dados: centralização de dados em uma base única possibilita eliminação de dados duplicados;
- e) Maior integridade nas informações: ao inserir ou alterar um dado no sistema, este é compartilhado por todos os módulos;

- f) Aumenta a segurança sobre os processos de negócio: o fato dos sistemas ERP serem desenvolvidos com base nas melhores práticas, concede aos processos de negócio maior segurança, além da identificação através do acesso dos usuários com senhas que aumentam ainda mais a segurança;
- g) Rastreabilidade de transações: o acesso por senhas, e geração de registros das transações efetuadas por cada um dos usuários, permite rastreabilidade e auditorias;
- h) Pode ser implantado por módulos: por serem estruturados em módulos que também podem funcionar independentes, alguns fornecedores abordam as empresas ofertando seus produtos nesta modalidade, permitindo empresas com recursos financeiros limitados, implantar parcialmente um sistema ERP;
- i) Padronização de sistemas: é comum a utilização de diversos sistemas de informações em empresas que não possuem um sistema ERP, conseqüentemente, para a gestão de suas diversas áreas, tem como solução produtos com interfaces distintas entre as áreas, fornecedores dessas soluções distintos, com a implantação de um sistema ERP que atenda todas as áreas da empresa com seus módulos, a organização passa a ter uma padronização de sistema.

Segundo SACCOL (2003), desde a década de 90, os sistemas ERP são um dos focos principais da utilização de tecnologia da informação das organizações, adquiridos em forma de pacotes comerciais de softwares, compartilham informações em tempo real, integrando todos os processos de negócio em base de dados única com todos os departamentos da organização, diferentemente dos sistemas tradicionais que normalmente operam com departamentos isolados.

Para SOUZA e ZWICKER (2000), a concepção integrada dos sistemas ERP ocorre pelo compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, que são armazenadas em um único banco de dados.

Segundo CORRÊA, GIANESI e CAON (2006, p. 392) um sistema ERP tem a pretensão de suportar todas as informações necessárias para tomada de decisão gerencial de um empreendimento como um todo, conceituando-o da seguinte forma:

É basicamente composto de módulos que atendem a necessidades de informação para apoio à tomada de decisão de setores outros que não apenas aqueles ligados à manufatura: distribuição física, custos, recebimento fiscal, faturamento, recursos humanos, finanças, contabilidade, entre outros, todos integrados entre si e com os módulos de manufatura, a partir de uma base de dados única e não redundante.

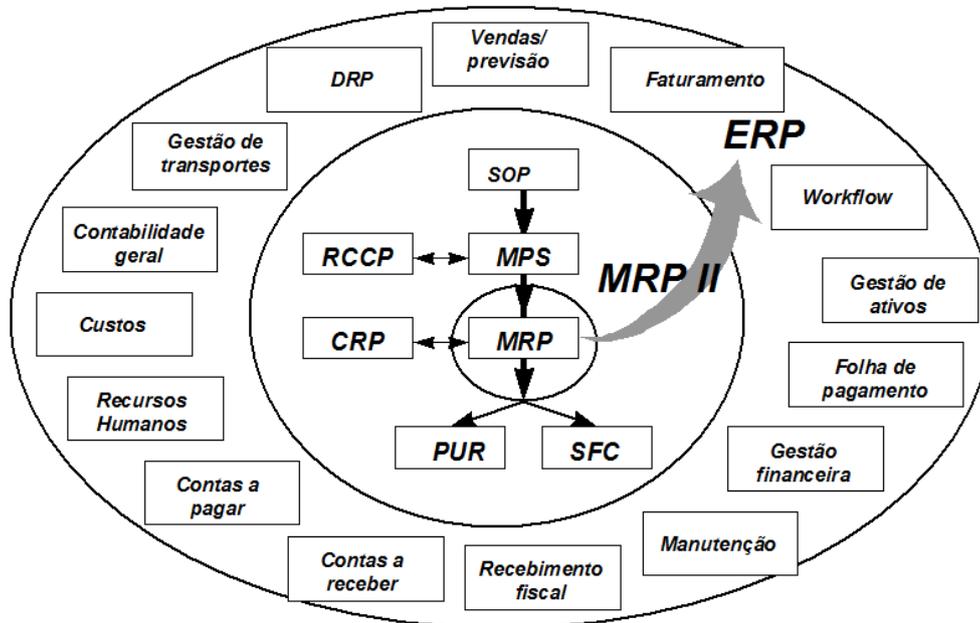


Figura 11: Estrutura conceitual dos sistemas ERP, e sua evolução desde o MRP
Fonte: COORÊA, GIANESI e CAON (2006, p. 400).

De modo geral, com poucas diferenças de ênfase em áreas de estudo dos autores, não há divergências significativas de ideias entre os mesmos no que tange os conceitos de sistemas ERP.

2.2 Ciclo de Vida de Sistemas ERP

A implantação de um sistema ERP, é apenas uma parte do processo conhecido como Ciclo de Vida dos Sistemas ERP, que tem início com a identificação das necessidades de adoção de um sistema por uma organização qualquer.

De acordo com SOUZA e ZWICKER (2000, p. 49):

O ciclo de vida representa as diversas etapas pelas quais passa um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação. Em sua forma tradicional o ciclo de vida inclui as etapas de levantamento de requisitos do sistema, definição de escopo do projeto, análise de alternativas, projeto do sistema, codificação, testes, conversão de dados e manutenção.

A forma tradicional citada indica o processo para criação de um sistema de gestão, é mais comum atualmente as empresas optarem por pacotes comerciais, onde as etapas são distintas da forma tradicional.

O ciclo de vida de pacotes comerciais deve ser considerado de maneira diferente dos modelos de ciclo de vida tradicionais, pois não se trata efetivamente de um desenvolvimento interno de sistemas proprietários, mas sim da aquisição e adaptação de um sistema comercial desenvolvido externamente com objetivo de atender diversas empresas. (SOUZA, ZWICKER, 2000, p. 49).

No estudo de SOUZA e ZWICKER (2000, p. 50), os autores sugerem como etapas para o ciclo de vida: decisão e seleção, implementação e utilização.

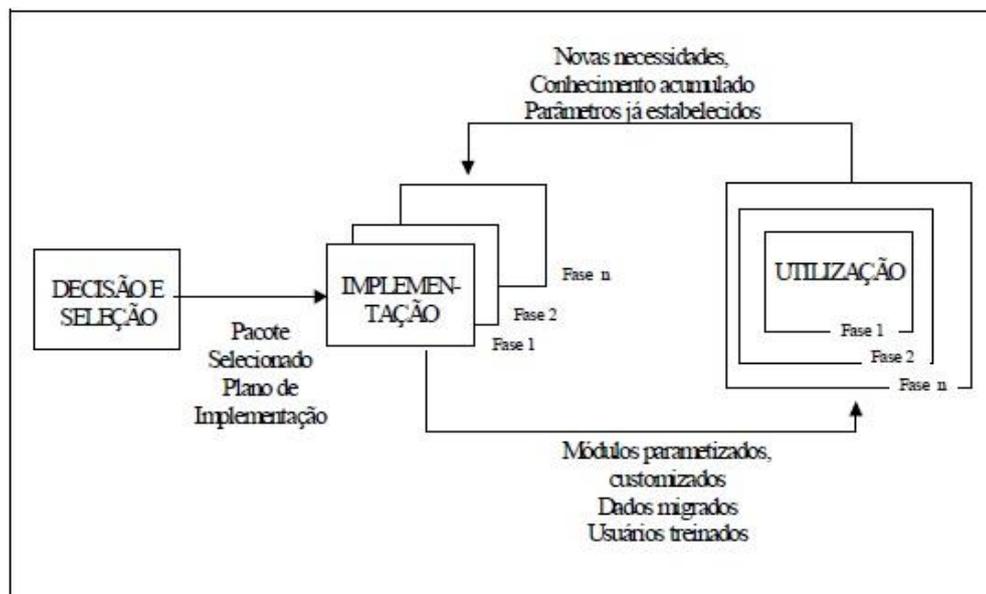


Figura 12: Ciclo de Vida de Sistemas ERP

Fonte: SOUZA e AWICKER (2000, p. 50)

2.2.1 Decisão e seleção de sistemas ERP

Esta etapa, sem dúvida evoluiu muito desde o estudo de SOUZA e ZWICKER em 2000, a concorrência entre os fornecedores de ERP no mercado trouxe um acesso maior às empresas que buscam esse tipo de produto. Outro fator, considerando o mercado brasileiro, foi às exigências legais, como o Sistema de Escrituração Digital.

A implantação do SPED vem ocorrendo, gradativamente, conforme o ramo de atividade da empresa ou da localidade onde ela está instalada. Até o final de 2012, todas as empresas sujeitas à tributação do Imposto de Renda

com base no lucro real, lucro presumido e também as optantes do Simples Nacional terão que aderir ao novo sistema. A pergunta que o empresário deve fazer é se a sua empresa está preparada para os impactos dessa implantação, pois é necessário que haja uma revisão profunda nos processos e nos sistemas de gestão aplicados na organização, para atender as obrigações e evitar riscos. Para que isso ocorra, as empresas deverão implantar os chamados ERP – Planejamento de Recursos Empresariais. (PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL, 2011).

Com a grande disponibilidade de produtos no mercado, a seleção por si só é um processo longo e envolve toda organização, normalmente representada por um comitê com responsável de cada uma das áreas e coordenada pela área de tecnologia da informação, que organiza as demonstrações dos sistemas executadas por seus fornecedores ou representantes. Para GONSALES (2012), uma seleção de um ERP errado pode tornar-se um pesadelo, dando equivalência do peso desta etapa, à implementação e utilização do sistema.

A fim de dar suporte às empresas que estão buscando uma solução, GONSALES (2012) elaborou 13 lições-chave para gerenciar demonstrações:

- a) Crie um roteiro que vá além do ERP;
- b) Se possível contrate uma consultoria para auxiliá-lo na seleção do ERP;
- c) Faça sempre duas rodadas de demonstração com cada fornecedor de ERP;
- d) Estabeleça um roteiro e agendamento claro para cada demonstração;
- e) Crie uma equipe e um método de avaliação para todos os fornecedores;
- f) Solicite a cada fornecedor que se prepare para a demonstração com base no roteiro enviado levando em consideração premissas e restrições;
- g) Exija que o fornecedor prepare uma demonstração usando dados de sua organização;
- h) Exija que o fornecedor ateste que a demonstração está utilizando uma versão do ERP que está em produção em seus clientes;

- i) Exija que o fornecedor demonstre a versão que será implantada caso ele seja selecionado;
- j) Ensine sua equipe como aplicar o método de pontuação;
- k) Comunicação e formalização – abuse dessas ferramentas durante as demonstrações;
- l) Nomeie na equipe uma pessoa que possa arbitrar eventuais discordâncias;
- m) Realize uma reunião com sua equipe imediatamente após cada demonstração;

Considerando que a empresa esta adquirindo um produto de mercado, não desenvolvido especificamente para atender as suas necessidades e nesta fase de demonstrações, conforme Gonsales classifica como, o momento capital para seleção de um sistema ERP, as lições citadas por ele, auxiliam os gestores a manter o foco dos fornecedores durante as demonstrações de seus produtos, nas necessidades da empresa.

2.2.2 Implantação e utilização de sistemas ERP

A fase de implantação de sistemas ERP, é umas das mais complexas do ciclo de vida, considera-se normalmente como um único projeto para gestão desta etapa. As técnicas de gestão são baseadas em projeto, definidas pelo PMI como: “Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo. [...] único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular”.

Utilizar metodologias próprias para gestão do processo de implantação de sistemas ERP é comum entre as empresas especializadas neste tipo de serviço. A metodologia utilizada pela SAP, uma das maiores empresas de ERP do mundo conforme ANDERSON, RHODES e DAVIS (2009, p. 10), é chamada *ASAP* ou *AcceleratedSAP*, desenvolvida com o propósito de garantir sucesso do processo de implementação, blindando a marca SAP.

A SAP percebeu há bastante tempo que, sem um bom roteiro de implantação, seus clientes teriam dificuldade para alcançar seus objetivos de reengenharia de processos de negócio e, por consequência, acabariam

culpando o software da SAP pelo fracasso. (ANDERSON; RHODES; DAVIS, 2009, p. 121).

Conforme ANDERSON, RHODES e DAVIS (2009, p. 123), o plano de gerenciamento de projeto ASAP é dividido em cinco fases:

Fase 1: Preparação do Projeto;

Fase 2: Modelagem dos Processos de Negócio;

Fase 3: Realização;

Fase 4: Preparação Final;

Fase 5: *Go-Live* e Suporte.

Outra metodologia conforme TECNICON (2014), é a MIT metodologia de implantação Tecnicon, é uma estrutura própria utilizada pela empresa, eleita pela revista SERIE ESTUDOS (2013), uma das 50 maiores empresas de software brasileiras. A Metodologia de Implantação Tecnicon, que contempla as etapas de:

- a) Levantamento de processos;
- b) Análise de não aderência e planejamento;
- c) Apresentação do projeto;
- d) Treinamento e simulações;
- e) Start;
- f) Acompanhamento e pós-venda.

Para GAMBÔA, CAPUTO e BRESCIANI FILHO (2004, p. 48), que compartilham da visão de SOUZA e ZWICKER (2000), a etapa de implementação é uma das etapas críticas e necessita de técnicas para que a mesma alcance os objetivos com sucesso, diante dessa ideia, elencam as cinco técnicas abaixo que devem estar presentes dentro de qualquer metodologia utilizada por empresas de implantação de sistemas ERP:

- a) Técnicas para gestão de projetos;
- b) Técnicas para análise de processos de negócio;
- c) Técnicas para gestão da mudança;

- d) Técnicas para gestão da qualidade;
- e) Técnicas para a gestão de risco.

Cada uma dessas metodologias, contemplam sub fases definidas e seguidas pelos seus criadores para o alcance do resultado positivo do projeto, conforme citado por GAMBÔA, CAPUTO e BRESCIANI FILHO (2004, p. 48), “a implementação é um projeto complexo onde deve ser aplicada uma metodologia estruturada para garantia do sucesso”.

Depois de finalizada a implantação do sistema, a empresa passa a operar suas rotinas diárias através do novo sistema, obtendo os benefícios com o passar do tempo e utilização correta do mesmo, visto que durante o processo de implantação, o foco é destinado na gestão do projeto, que envolve mudanças internas na organização. Conforme pesquisa efetuada em 1998 pela empresa Deloitte Consulting, durante a fase de implantação, o objetivo é o início do uso do sistema, após isso, a empresa passa a obter os benefícios com a mudança gerada pela entrada do novo sistema de gestão.

2.3 Perfil do profissional de implantação de sistemas ERP

O perfil do profissional de implantação de sistemas ERP, também conhecido como consultor de ERP ou consultor de implantação de ERP, vai variar conforme o sistema que ele implanta, pode ser exigido conhecimento técnico e de negócio ou somente de negócio. Há casos onde este profissional precisa dominar também técnicas de gestão de projetos, que é também uma área específica.

Com base nas cinco técnicas citadas acima por GAMBÔA, CAPUTO e BRESCIANI FILHO, para que uma implantação de sistema ERP tenha sucesso, é necessário que a metodologia as contemple, logo, é necessário que os profissionais envolvidos tenham conhecimento para fazer valer estas cinco técnicas, considerando todas as áreas de uma organização, como: finanças, contabilidade, gestão fiscal, qualidade total, manufatura, recursos humanos, materiais, compras, vendas, etc.

Um consultor de ERP, basicamente precisa ter conhecimentos em negócio nas áreas que vai atuar implantando sistemas. Conforme CAIÇARA (2008, p. 89), os sistemas ERP possuem característica modular, cada módulo representa um setor de

uma empresa, logo, se o consultor for implantar contabilidade, finanças e materiais, necessita domínio das três áreas de negócio, tanto processos de operacionais quanto das funcionalidades do ERP que esta implantando. Para que o mesmo tenha sucesso, precisa, além de conhecimento em negócio e ERP, ter habilidades como citado pelo CEGENTE (2014):

Ser um consultor é um grande desafio que requer o desenvolvimento de conhecimento e de aptidões diversas. Muitas etapas precisam ser cumpridas até alguém poder se “intitular” consultor. Livros e artigos publicados procuram oferecer conteúdos no que diz respeito à formação de um consultor e, nesse universo de opiniões, é consenso que um consultor deve ter as seguintes habilidades: entender as relações de causa e efeito que ocorrem na empresa; saber sistematizar conhecimento; trazer soluções para os clientes; ter algo novo a dizer e ser um agente de mudanças.

Em detalhamento um pouco maior, o portal DUPLO FOCO (2012), categoriza as características de um consultor como comportamentais, de conhecimento e de habilidades.

Além de conhecimentos em administração, também precisa ter então outras qualidades, das quais podemos destacar: a necessidade de se ter atitude racional, proatividade, bom relacionamento interpessoal, interesse no negócio, ser comprometido, ter pensamento estratégico, saber trabalhar em equipe, ter uma visão inovadora, ser realista, saber resolver conflitos e possuir raciocínio lógico, rápido e realista. (DUPLO FOCO, 2012).

Conforme publicações de vagas em portais de emprego como CATHO (2014), confirma-se que além das habilidades técnicas, também são necessárias habilidades comportamentais:

- a) Vaga 1: Consultor ERP: Atuar como responsável pela implantação / suporte do sistema ERP no módulo comercial, financeiro, contábil, de produção, BI e nota fiscal eletrônica. Fazer a demonstração do software aos clientes interessados e realizar demais atividades. Ensino Superior completo ou cursando. Conhecimentos em regras de negócios - rotinas empresariais, financeiras, contábeis, tributos e comerciais.
- b) Vaga 2: Consultor de Implantação de ERP: Atuar no cliente, prestar os treinamentos, fazer as validações e simulações de parâmetros do ERP *Analysis*. Direcionar o conhecimento a equipe do projeto do 'cliente, principalmente ao gestor. Cumprir o *checklist* de validações e

homologações do ERP *Analysis*. Executar as atividades do Cronograma definido pelo PMO. Cumprir toda a formalização e documentação de projetos, gerando os relatórios de visitas, análise de requisitos e outros, feedbacks constantes ao PMO do andamento dos projetos, reuniões semanais com toda equipe para alinhamentos, entre outras atribuições. Experiência em implantação de softwares. Ter boa comunicação (oral e escrita), administração do tempo, habilidade em ministrar treinamentos, transcrever o que discute e escuta. Gostar da atividade. Conhecimentos em regras do negócio. Ser um ótimo ouvinte.

- c) Vaga 3: Consultor de Controladoria e Finanças EMS 5 - Linha de ERP Datasul: Atuar com módulos de controladoria e finanças (contas a pagar, receber, caixa e bancos, fluxo de caixa, ativo fixo, contabilidade fiscal e gerencial no produto Datasul EMS). Experiência em projetos de implantação. Ensino Superior em Administração de Empresas, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis / Sistema de Informação. Conhecimentos do negócio de controladoria e finanças. Ter boa fluência verbal e bom relacionamento interpessoal.

Considerando o perfil de um consultor de ERP conforme visto acima, uma empresa que atua no segmento de implantação de sistemas, necessita de um profissional diferenciado, em alguns casos com disponibilidade para viagens. Este conjunto de conhecimentos, habilidades e disponibilidades de um profissional, também tem um preço, o custo para uma empresa de implantação manter um profissional com essas características, demanda investimento e como toda empresa com fins lucrativos, um dos propósitos finais é o lucro, para isso é necessário o máximo de alocação deste profissional em projetos, gerando receita, atenção muito forte aos custos, capacitação contínua, melhorias contínua de processos, etc.

Para administrar tal complexidade do negócio, busca-se no *Balanced Scorecard*, uma solução que permita assertividade na arte de gerenciar.

2.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que possibilita a tradução da visão e estratégia de uma organização em objetivos estratégicos, com indicadores e metas financeiras e não financeiras, quantificáveis e mensuráveis, ela permite à

organização focar para o alcance das metas destes indicadores, facilitando aos gestores o monitoramento e correções de desvios durante o percurso de execução do planejamento estratégico.

Segundo PADOVEZE (2003, p. 121),

“o *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento de estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Conforme PRADO (2002, p. 14), “as ideias de Norton e Kaplan foram sintetizados em um estudo e publicado em um artigo, “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, na Harvard Business Review edição de janeiro-fevereiro de 1992.”, este foi o ponto de partida para a disseminação do conceito, novos estudos e aplicação desta ferramenta no mundo das organizações.

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997, p. 9),

Empresas inovadoras estão utilizando o *Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia à longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *Scorecard* para viabilizar processos críticos: Esclarecer e traduzir visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balanced Scorecard* trabalha com quatro perspectivas para traduzir a visão e estratégia da organização, existindo em cada perspectiva objetivos e indicadores chave de desempenho com uma interação de causa e efeito, cujo alcance das metas estabelecidas em cada um, traz o equilíbrio entre as perspectivas, tornando real a visão e assertiva a estratégia da organização.

2.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira, anteriormente ao *Balanced Scorecard* fazia seu papel de indicador de desempenho, porém sem uma relação planejada e monitorada com as outras perspectivas. Ela continua sendo o centro para as demais perspectivas conforme KAPLAN e NORTON (1997, p. 49), o *Balanced Scorecard* deve retratar a estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os, em uma série de ações que devem ser tomadas em relação aos

processos financeiro, de clientes, de processos internos, de funcionários e de sistemas, de modo a gerar o desempenho econômico esperado.

Conforme PORTAL ADMINISTRADORES (2006), a perspectiva financeira “Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas”.

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997, p. 49), cada unidade de negócio precisa definir suas estratégias de negócio, pois para cada unidade de negócio as estratégias são diferentes, logo, a empresa não pode ter uma única medida financeira:

os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia. Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard.

2.4.2 Perspectiva de Clientes

Segundo KAPLAN e NORTON (1997) a perspectiva do cliente permite identificar segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir os indicadores de desempenho das unidades nos seus segmentos de atuação. A proposta de KAPLAN e NORTON (1997, p. 72), é de que a perspectiva do cliente seja estruturada visando os seguintes pontos chave:

- a) Participação de Mercado: Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- b) Captação de Clientes: Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- c) Retenção de Clientes: Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- d) Satisfação dos Clientes: Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos dentro da proposta de valor.

- e) **Lucratividade dos Clientes:** Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

É fundamental à empresa conhecer o seu cliente, saber exatamente que produtos e serviços lhe agregam valor, prestar atenção aos sinais conforme o comportamento do cliente, como frequência de compra, exigência de prazos de entrega, quantidade e frequência de devoluções, pontos de reclamações, etc.

2.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Segundo PORTAL ADMINISTRADORES (2006), “os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.”

Os gestores devem buscar nesta perspectiva identificar os processos críticos para o alcance dos objetivos definidos na perspectiva de clientes, bem como na financeira, que esta diretamente ligada ao interesse dos acionistas.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 97-113), os indicadores de processo interno, devem ser voltados para aqueles que terão maior impacto na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros da empresa, que inclui três processos principais:

- a) **Inovação:** pesquisar de necessidades dos clientes-alvos, tanto atuais como futuras, em seguida desenvolver produtos e/ou serviços que satisfaçam as necessidades identificadas.
- b) **Operação:** as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Esta etapa inicia com a entrada de um pedido finaliza com a entrega do produto ou prestação de serviço.
- c) **Serviço pós-venda:** influencia fortemente no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, inclui treinamento, suporte ao cliente, assistência técnica, devoluções e processamento de pagamentos.

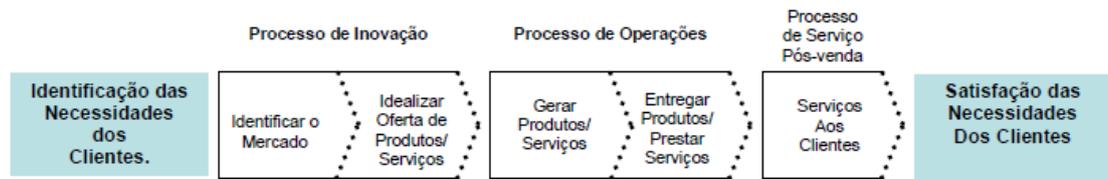


Figura 13: Modelo da Cadeia de Valor Genérico
 Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 102).

2.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Nesta perspectiva, a organização necessita dar base para o sucesso das outras perspectivas, conforme citado por KAPLAN e NORTON (1997, p. 131), esta “desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”.

Inserimos tal perspectiva na base pelo fato de ela constituir os alicerces de tudo que se ergue acima. Ou, para usar outra metáfora, os objetivos de aprendizado e crescimento são como as raízes de uma árvore. Formam o fulcro de sustentação, nutrição e crescimento da bela ramagem, flores e frutos (desempenho financeiro notável) que se desenvolvem nos níveis mais elevados do *scorecard*. (KAPLAN; NORTON (2000, p. 108).

Basicamente esta perspectiva está centrada em pessoas, sistemas e processos. As organizações precisam fazer investimentos em capacitação das suas equipes, investir em sistemas e definição de processos que permitam fluência nas operações da organização para que se tenha produtividade, agilidade e autonomia para tomada de decisões com responsabilidade e liberdade adequada à cada função, bem como cuidar do capital humano, mantendo a equipe motivada e satisfeita com a organização, um bom clima organizacional.

2.5 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico tem por finalidade demonstrar visualmente a estratégia, representada pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, com os objetivos correlacionados.

Conforme KAPLAN e NORTON (2001, p. 81) descrevem,

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os

resultados almeçados da estratégia com os vetores que induzirão a essa consequência. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

Ainda conforme KAPLAN e NORTON (2004), para cada perspectiva deve-se elaborar um objetivo, em seguida fazer uma relação de causa e efeito entre os objetivos, onde um objetivo induza o outro a ser realizado. Após isso, faz-se uma representação visual, que contemple todas as perspectivas e seus objetivos, e também as relações causa e efeito demonstradas por setas, que irão se ligando até atingir o objetivo alocado no topo do mapa.

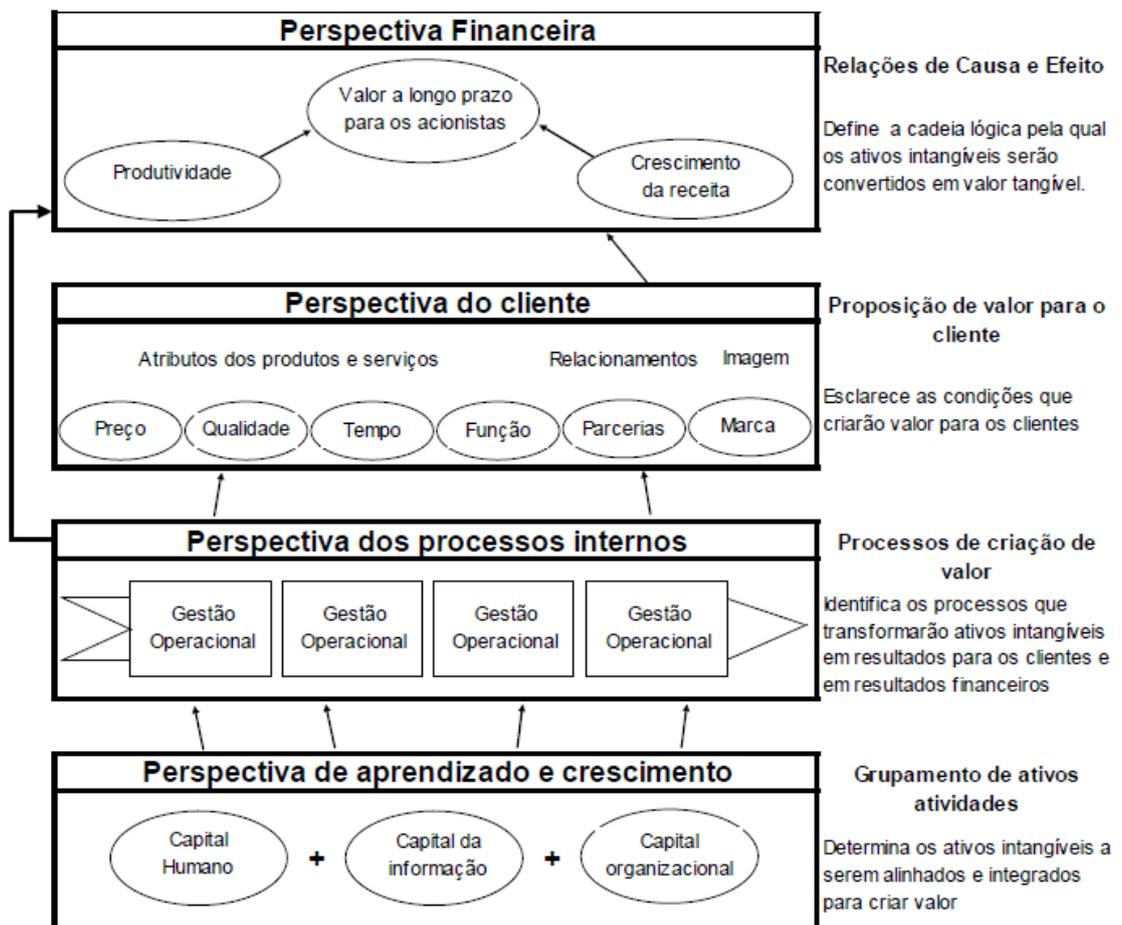


Figura 14: O modelo do *Balanced Scorecard*
 Fonte: KAPLAN; NORTON (2004, p. 33)

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente estudo fundamentou-se em bibliografias e documentos, principalmente sobre sistemas ERP e *Balanced Scorecard*.

Com base na fundamentação teórica elaborou-se um *Balanced Scorecard* focando apenas um departamento da empresa TECNICON, cuja possui como negócio principal o desenvolvimento e implantação do sistema Tecnicon Business Suite. Com atuação nacional, a empresa esta distribuída pelo país de norte a sul com unidades e equipes próprias. A centralização da gestão do departamento de implantação esta na cidade de Curitiba – PR, de onde são conduzidas as equipes de cada unidade para implantação do sistema em todas as regiões.

Atualmente o departamento trabalha com alguns indicadores e metas, porém não estrategicamente estudados e definidos para o alcance da visão da empresa, que vem em crescimento multiplicado nos últimos cinco anos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base no estudo documental e bibliográfico, após desmistificando os conceitos de *Balanced Scorecard*, sistemas ERP e sua complexidade de implantação, cujo processo exige um perfil de profissional específico, elaborou-se os objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* conforme mapa estratégico que segue:

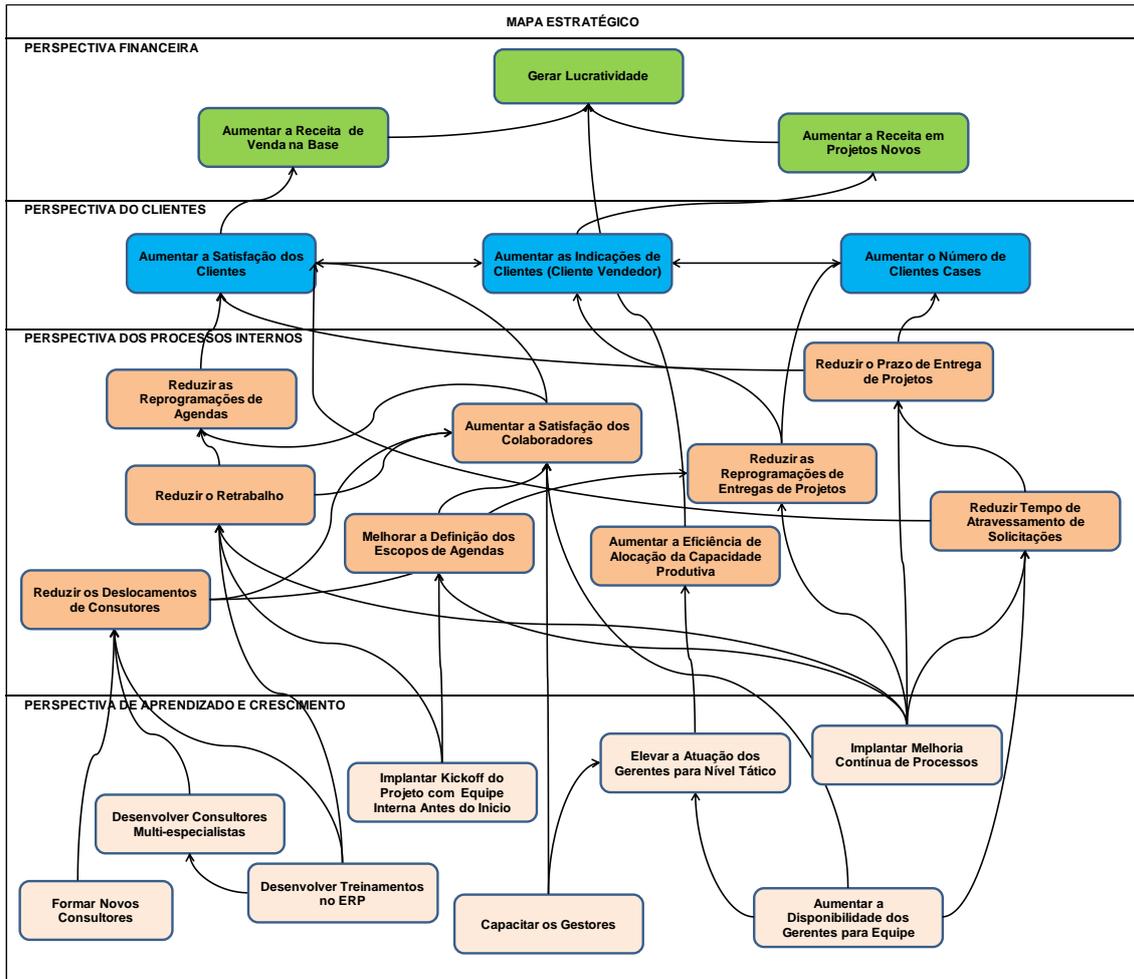


Figura 15: Mapa Estratégico Departamento Implantação Sistemas de ERP
 Fonte: o Autor.

No mapa estratégico, estabeleceu-se as ligações entre os objetivos levando em consideração os relacionamentos de causa e efeito entre os mesmos, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento até a perspectiva financeira.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Financeira	Aumentar a Receita em Projetos Novos	Número de horas por consultor	160 por mês
	Gerar Lucratividade	Custo médio da hora	Meta reduzir em 3% setembro/2014 Meta reduzir em 5% dezembro/2014 Meta reduzir em 10 junho/2015
	Aumentar a Receita com Venda na Base	Venda de Horas na carteira	Meta aumentar em 5% dezembro/2014 Meta aumentar em 15% junho/2015
Cliente	Aumentar a Satisfação dos Clientes	Nível de satisfação de atendimento por consultor	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
		Nível de satisfação de atendimento consultoria por área de negócio	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
		Nível de satisfação de atendimento consultoria por projeto	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
		Nível de satisfação de produto por área de negócio	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
		Nível de satisfação de geral de produto	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
	Aumentar as Indicações de Clientes (Cliente Vendedor)	Número de Indicações de Novos clientes	Meta 1 indicação por mês
Aumentar o Número de Clientes Cases	Número de clientes cases	Meta 2 novos cases até dezembro/2014 Meta 100% dos projetos concluídos a partir de janeiro/2015	
Processos Internos	Reduzir as Reprogramações de Agendas	Número de reprogramações	Meta 3 por mês até setembro/2014 Meta 1 por mês até dezembro/2014
	Reduzir o Retrabalho	Número de horas abonadas	Meta zero hora
	Reduzir os Deslocamentos de Consultores	Contratação de consultores	Meta preenchimento dos gaps nas unidades setembro/2014
	Aumentar a Satisfação dos Colaboradores	Nível de satisfação dos colaboradores em relação a infraestrutura	Meta 70% setembro/2014 Meta 90% dezembro/2014 Meta 97% março/2015
		Nível de satisfação dos colaboradores em relação à salário	Meta >60% dezembro/2014 Meta >80% junho/2015 Meta 90% dezembro/2015
		Percepção de crescimento, "até onde posso chegar?"	Meta 80% dezembro/2014 Meta 97% junho/2015
		Satisfação dos colaboradores com gestão	Meta 80% setembro/2014 Meta 97% dezembro/2014
	Melhorar a Definição dos Escopos de Agendas	Número de reclamações de consultor	Meta 3 por mês até setembro/2014 Meta 1 por mês até dezembro/2014
	Reduzir o Prazo de Entrega de Projetos	Número de meses assinatura do contrato x assinatura do termo de encerramento	Meta 3 meses para projetos até 300 horas Meta <=5 meses para projetos até 600 horas Meta <=12 meses para projetos acima de 600 horas
	Reduzir as Reprogramações de Entregas de Projetos	Número de reprogramações de go-life	Meta 1 reprogramação por projeto até setembro/2014 Meta máximo 1 reprogramação de projeto por trimestre a partir de outubro/2014
Aumentar a Eficiência de Alocação da Capacidade Produtiva	Número de horas previstas por consultor	Meta 170 horas por mês	
Reduzir Tempo de Atravessamento de Solicitações	Número de solicitações pendentes no departamento	Meta Qtde 15 por dia Meta Dias 7 prazo máximo	
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Consultores Multi-especialistas	Matriz de conhecimento	Meta >95% na área de negócio de especialidade Meta >95% nas áreas de negócio genéricas
	Formar Novos Consultores	Contratação de consultores	Meta 1 júnior para cada consultor pleno e master nas áreas de manufatura, contábil e fiscal
	Implantar Kickoff do Projeto com Equipe Interna Antes do Início	Apresentação do projeto para equipe interna	Meta todos os projetos antes da primeira visita do consultor
	Desenvolver Treinamentos no ERP	Numero de horas em treinamento	Meta 8 horas por mês
	Elevar a Atuação dos Gerentes para Nível Tático	Número de dias por mês dedicado para gestão	Meta 8 dias até setembro/2014 Meta 12 dias até dezembro/2014 Meta tempo integral a partir janeiro/2015
		Capacitar os Gestores	Treinamento voltado a liderança
	Implantar Melhoria Contínua de Processos	Estudo e registro de lições aprendidas de cada projeto	Meta todos os projetos na sua conclusão
		Revisão das metodologias	Meta 1 parada a cada 3 meses para reavaliar os processos
Aumentar a Disponibilidade dos Gerentes para Equipe	Número de visitas em projetos	Meta 3 visitas por projeto	

Figura 16: *Balanced Scorecard* Departamento Implantação de Sistemas ERP

Fonte: o Autor

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentação dos resultados observou-se clara aderência desta ferramenta de gestão, para uso neste segmento de negócio proposto no objetivo deste estudo. Através dos conceitos estudados, foi possível mapear de forma simples e com nível baixo de complexidade os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas, visto que estes possuem forte evidência no dia a dia do departamento.

O uso da estrutura do *Balanced Scorecard* para estabelecimento de um processo de monitoramento e medição de indicadores, com metas mensuráveis facilitará a gestão se implementado, pois a matéria-prima desta área de negócio é basicamente *software* que é um produto um tanto subjetivo, pois não possui forma física, logo seus aspectos de qualidade somente podem ser medidos com o uso do mesmo em simulações ou casos práticos. Outro insumo desta área é o conhecimento, da mesma forma que *software*, não pode ser tocado, somente pode ser testado com avaliações ou com a prática.

Como exposto, um departamento de implantação na execução das suas atividades, possui como indicador financeiro o número de horas e a receita gerada pelo faturamento da mesma, estes são possíveis de projetar e monitorar diariamente com controles simples, o contrário dos diversos outros indicadores levantados, que na sua maioria não são financeiros, o que exige uma estrutura diferenciada para o estabelecimento de métricas e monitoramento, que possibilite ações em cada período de análise a fim de corrigir desvios. E neste cenário a ferramenta *Balanced Scorecard* demonstra viabilidade para auxiliar os gestores a administrar uma empresa ou um departamento de implantação de sistemas ERP.

6 RECOMENDAÇÕES

Neste estudo concluiu-se a viabilidade de uso do *Balanced Scorecard* em um departamento de implantação de sistemas ERP. A base para o mesmo foi bibliografias e documentos, nos quais observou-se a inexistência de algo focado neste tipo de departamento, encontram-se materiais voltados a gestão de projetos e estudo de softwares de *Balanced Scorecard*.

O objetivo deste estudo foi atingido, conforme *Balanced Scorecard* estruturado e mapa estratégico apresentado nos resultados, porém este estudo não contemplou a fase de implantação desta ferramenta. Tão importante como definir corretamente os objetivos para que sejam alcançadas a visão e a estratégia da organização através dos mesmos, é o processo de apresentação, acultramento e comunicação de forma verticalizada, desde a diretoria até os níveis operacionais, para que toda organização trabalhe focada para os objetivos.

Portanto, sugere-se que sejam estendidas as pesquisas para fase de implantação do *Balanced Scorecard* em um departamento ou empresa inteira.

7 CONCLUSÃO

Concluiu-se com este estudo, que não só esta área de negócio cujo objetivo geral específica, mas qualquer organização tem possibilidade de implantar o *Balanced Scorecard* como suporte à sua gestão.

O grau de dificuldade estará no mesmo nível de clareza que a visão e estratégia da organização são conhecidas pelos seus gestores, a razão da existência da mesma está nos seus princípios, caso eles não estejam claros e presentes em cada ação e decisão dos gestores, será difícil ou impraticável a implementação de uma ferramenta de apoio como o *Balanced Scorecard*, pois conforme experiência obtida com os estudos, definição dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e relacionamento dos mesmos no mapa estratégico, um fator determinante para o sucesso de um projeto dessa natureza é a disposição da informação, o entendimento da mesma e a disciplina em todas as instâncias da organização, cuja base sempre são as pessoas.

8 REFERÊNCIAS

CAIÇARA JUNIOR, Cicero, **Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. - 3 ed - Curitiba: Ibpex, 2008.

CATHO. **Consultor ERP**. Disponível em: <http://home.catho.com.br/buscar/empregos/?perfil_id=1&q=Consultor+ERP&pais_id=31&where_search=1&how_search=2&faixa_sal_id_combinar=1&page=2&order=score&State=resultado>. Acesso em: 14/07/2014.

CEGENTE. **Objetivos e Expectativas do Curso de Formação de Consultores**. Disponível em: <<http://www.cursoformacaodeconsultores.com.br/>>. Acesso em: 05/07/2014.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRP II / ERP - Conceitos, Uso e Implantação**. - 4 ed – São Paulo: Atlas, 2006.

DELOITTE CONSULTING - **ERP's SECOND WAVE: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Agcristi/erps-second-wave>>. Acesso em: 29/06/2014.

DUPLO FOCO. **Consultor Empresarial – Características e Habilidades**. Disponível em: <<http://www.duplofoco.com.br/consultoria-empresarial/consultor-empresarial-caracteristicas/>>. Acesso em: 05/07/2014.

GAMBÔA, F. A.; CAPUTO, M. S.; BRESCIANI FILHO, E.: **Método para gestão de riscos em implementações de sistemas erp baseado em fatores críticos de sucesso**. Disponível em: <<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/viewFile/10.4301%252FS1807-17752004000100003/5>>. Acesso em: 25/06/2014

GONSALES, Samuel: **Seleção de sistemas ERP – 13 lições-chave para gerenciar demonstrações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/selecao-de-sistemas-erp-13-licoes-chave-para-gerenciar-demonstracoes/66398/>>. Acesso em: 13/07/2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Estratégias em Ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. - 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. - 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. - 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PMI – **Project Management Institute**. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 13/07/2014.

PORTAL ADMINISTRADORES. **Balanced Scorecard: uma Ferramenta de Gestão**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em: 15/07/2014.

PORTAL DA CLASSE CONTÁBIL: **SPED Contábil, fiscal e Social - Empresas precisam estar preparadas para as mudanças**. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/site/trabalhos/SPEDContabil.pdf>>. Acesso em: 13/07/2014.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. – 1 ed. E-book, 2002.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um olhar crítico sobre modismos em tecnologia da informação: analisando o discurso dos vendedores de pacotes ERP. In SOUZA, César Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela. (Org.) **Sistemas ERP no Brasil.(Enterprise Resource Planning): teorias e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

SERIE ESTUDOS. **Software 2013**. Disponível em: <http://data.axmag.com/data/201310/20131027/U93356_F247019/FLASH/index.html>. Acesso em: 08/07/2014.

SOUZA, César Alexandre de; ZWICKER, Ronaldo. **Ciclo de vida de sistemas ERP**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 11, 1 trim./2000.

TECNICON. **MIT – Metodologia de Implantação Tecnicon**. Disponível em: <<http://www.tecnicon.com.br/servicos/implantacao-mit.html>>. Acesso em: 20/06/2014.