

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

FABRICIA MOREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
COM O *BALANCED SCORECARD* - ELOS CORRELACIONAIS ENTRE OS
INDICADORES CHAVE DAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DO BALANCED
SCORECARD

LONDRINA

2014

FABRICIA MOREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS: UMA PROPOSTA DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
COM O *BALANCED SCORECARD* - ELOS CORRELACIONAIS ENTRE OS
INDICADORES CHAVE DAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DO BALANCED
SCORECARD

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 “Plano de Negócios: Uma proposta de Alinhamento Estratégico com o Balanced Scorecard - Elos Correlacionais Entre os Indicadores Chave das Diferentes Perspectivas do Balanced Scorecard”

elaborado por: Fabrícia Moreira

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

A Aluna Fabrícia Moreira, abaixo assinada, 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 declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócios: Uma proposta de Alinhamento Estratégico com o Balanced Scorecard - Elos Correlacionais Entre os Indicadores Chave das Diferentes Perspectivas do Balanced Scorecard” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 21 de julho de 2014.

Fabrícia Moreira

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
9. APÊNDICE	552

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, de baixo 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).

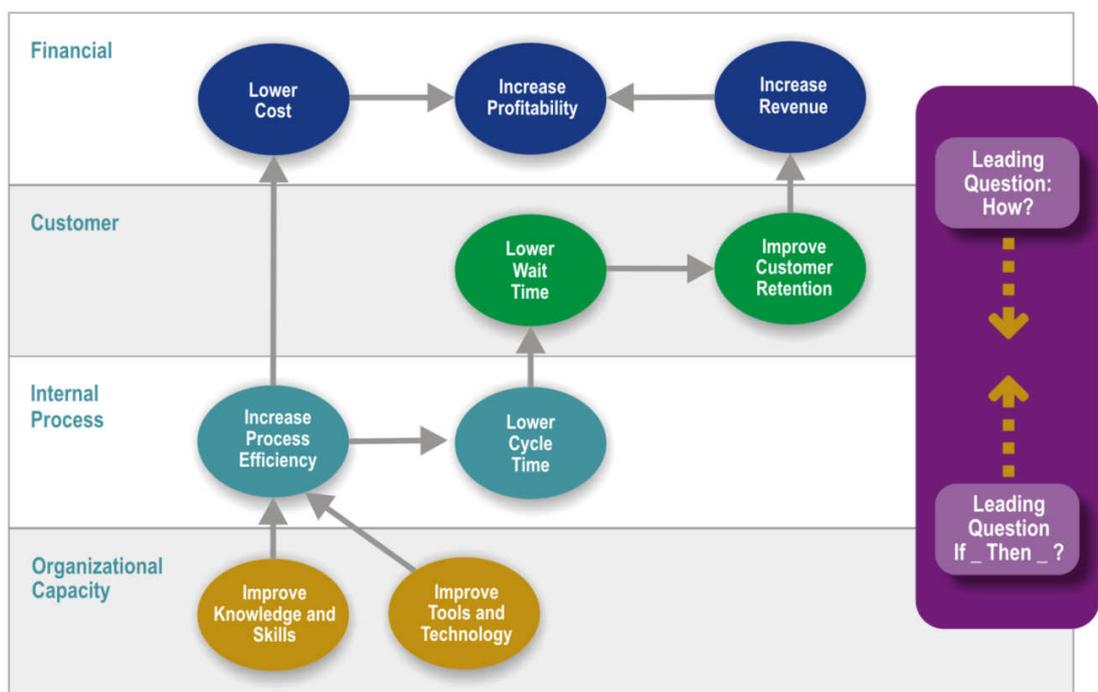


Figura 2: Mapeamento Estratégico

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

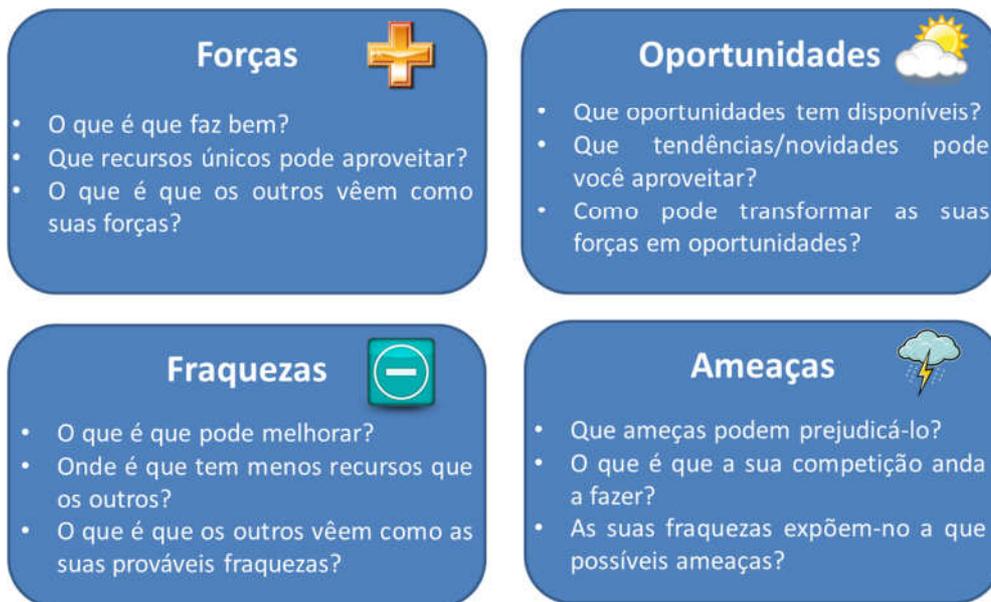


Figura 3: Análise SWOT
Fonte: Portal Gestão, 2014.

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:

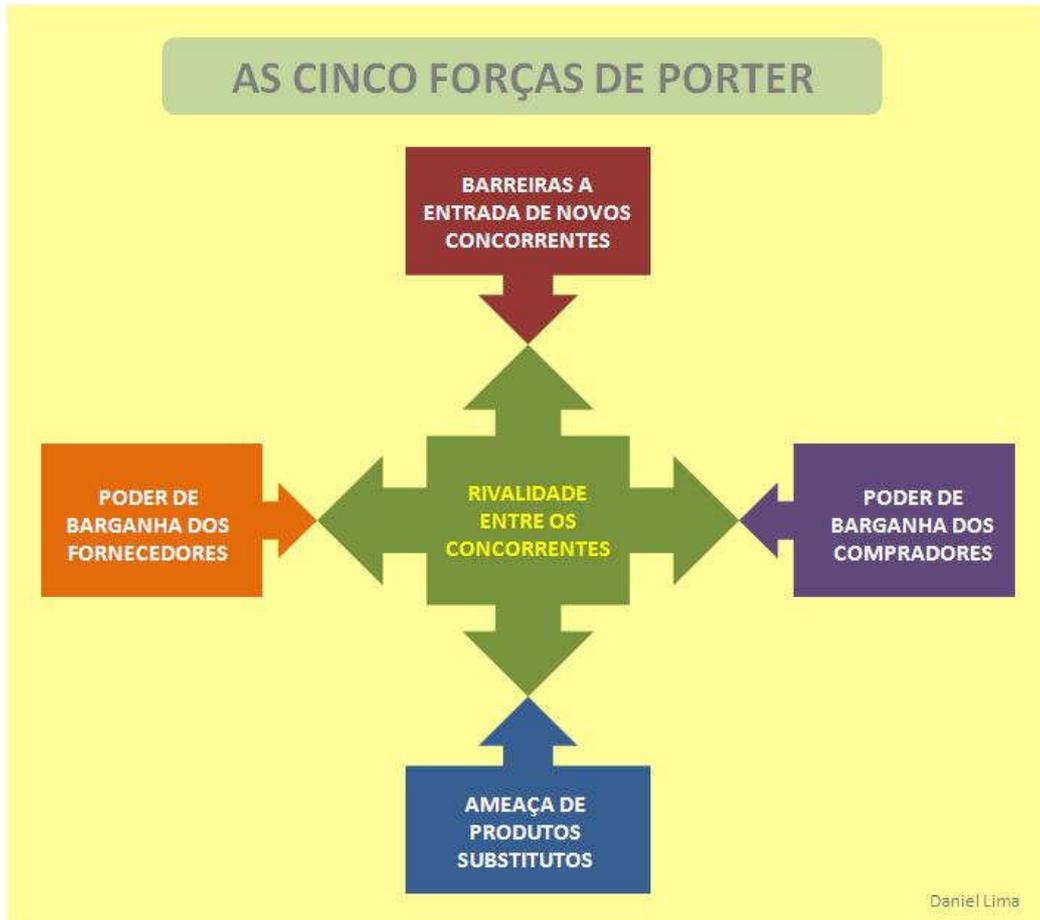


Figura 4: As cinco forças de Porter
 Fonte: Portal Administradores, 2014.

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.

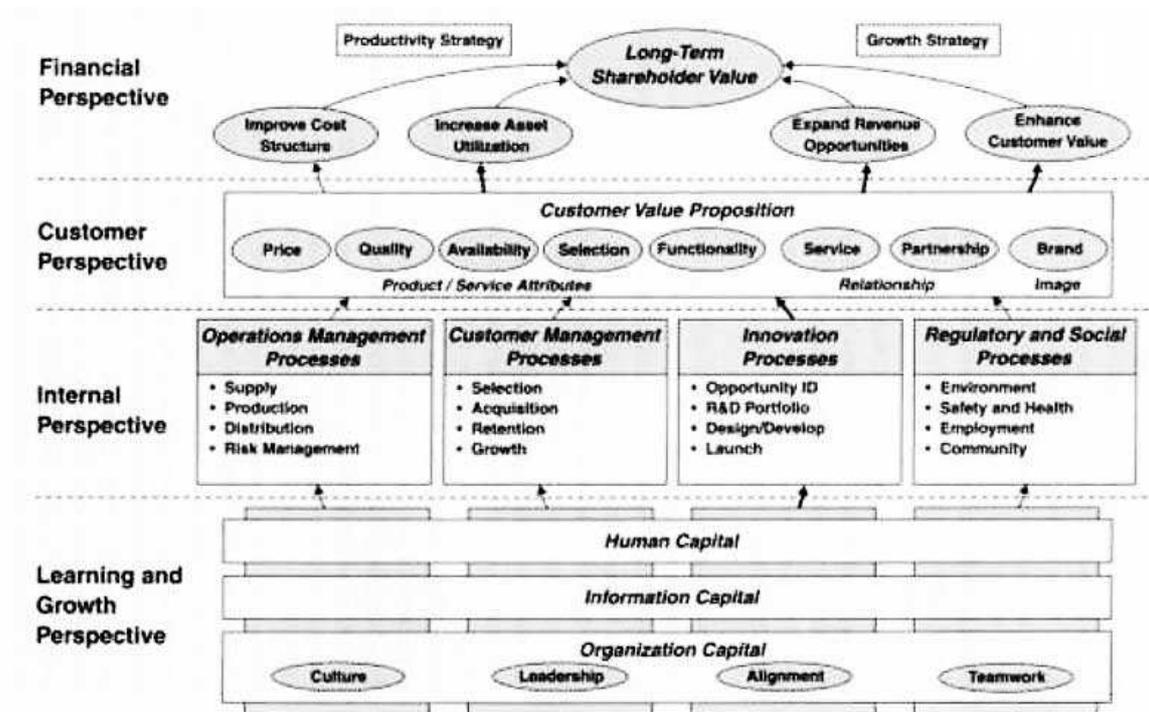


Figura 9: Mapa Estratégico

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.

APÉNDICE

ELOS CORRELACIONAIS ENTRE OS INDICADORES CHAVE DAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

RESUMO

Ao inserir os mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* no Plano de Negócios, bem como as diretrizes estratégicas, buscou-se identificar os possíveis elos correlacionais entre os indicadores-chave das diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* e sua influência no atingimento dos objetivos estratégicos propostos nas diretrizes estratégicas do plano de negócios. Tomando-se por base pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, buscou-se através do método de análise crítica, estabelecer a aderência individual de cada objetivo proposto no mapa estratégico, com a Visão da empresa. E com base na bibliografia estudada, estabelecer elos correlacionais entre os objetivos das diferentes perspectivas, evidenciando a interdependência entre eles. O apontamento dos objetivos, o cruzamento com a meta visionária da empresa em um formato de fácil acompanhamento, permitiu demonstrar a aderência dos objetivos a cada parte da Visão decomposta. E assim organizados, tornou-se de fácil entendimento que os objetivos de uma perspectiva influenciam o atingimento dos objetivos de outras perspectivas, entretanto sem identificar o impacto e as direções dessas influências. A cultura da estratégia implantada no nascedouro do negócio, com objetivos claros e cuidado especial aos relacionamentos entre esses objetivos e as metas visionárias pode contribuir significativamente para a longevidade e eficiência do empreendimento. Portanto, como esses objetivos estratégicos muitas vezes contraditórios se relacionam entre si e interferem uns nos outros, define as ações estratégicas mais indicadas para a manutenção do negócio e a condução da empresa em direção às suas metas, apoiando a busca do balanceamento entre os objetivos das diferentes estratégias.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Empreendedorismo, Visão, Objetivos Estratégicos, Mapas Estratégicos.

ABSTRACT

Through inserting the *Balanced Scorecard* Strategic Maps as well as Strategic Guidelines on the Business Plan model, it was looking for identifying possible correlational links between the key performance indicators from different perspectives of the *Balanced Scorecard* and its influence on the strategic goals proposed on the Business Plan. Based on the studied bibliography, look for the correlational links between goals of different perspectives, highlighting the interdependence between them. Pointing out the objectives, crossing them with the visionary goals in a easy format, allowed the demonstration in a simple and clear way the adherence of each objective to the decomposed visionary goal. And so arranged, became easy to understand that the objectives of one perspective influence the achievement of the objectives of other perspectives, however not making clear the impact or directions of those influences. The strategic culture, implanted on the birth of the new business, with clear objectives and special care to the relationship between those objectives and the visionary goals may contribute significantly to the longevity and the efficiency of the enterprise. Therefore, how these many times contradictories objectives relate and interfere to each other, define the most appropriate strategic actions to maintain the business and drive the company towards its goals. Focus on those relationships is the purpose of this academic work.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Entrepreneurship, Vision, Strategic Goals, Strategic Maps.

2. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil exerce um importante papel na geração de negócios, de empregos e de renda. Com a ascensão da população brasileira nas classes sociais e maior poder de compra, surgiram nichos de negócios que nos próximos anos devem movimentar as economias locais e criar oportunidades para empreendedores que desejam estabelecer um novo negócio.

Entretanto, todas as oportunidades trazem em seu bojo os desafios inerentes, e para bem aproveitar essas oportunidades, é recomendável que esses novos empreendimentos se preparem tecnicamente e se beneficiem das ferramentas já amplamente estudadas e conhecidas do mundo empresarial.

Sendo do conhecimento da comunidade acadêmica e empresarial que o *Balanced Scorecard* se propõe a equilibrar forças contraditórias, buscou-se verificar, em estudos de caso de implantação de *Balanced Scorecard* já realizados por executivos de negócios e pela própria academia, a existência de elos correlacionais entre os indicadores-chave de diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* e sua influência no atingimento dos objetivos estratégicos (metas visionárias) propostos no Plano de Negócios.

Vicente Falconi Campos menciona no prefácio de seu livro *Gerenciamento Pelas Diretrizes* (2013), a necessidade de nós, brasileiros, aprofundarmos nossa habilidade gerencial. Ressalta ainda, que o gerenciamento está atingindo tal nível de maturidade, que deixa de ser “político” para ser “científico”.

Esse trabalho se propõe a uma reflexão sobre as redes de relacionamento e as interações entre as diversas decisões estratégicas e como esses objetivos se relacionam entre si e interferem uns sobre os outros e todos sobre as metas visionárias, analisando casos reais de negócios que se propuseram a utilizar-se dessa ferramenta de gerenciamento, o *Balanced Scorecard*, como mecanismo de controle das estratégias do empreendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Indicadores de Desempenho

Considerando a característica intrínseca dessa fase do processo de administração, que consiste em avaliar, ao final de um processo, se o mesmo atingiu

seu objetivo, há uma tendência natural em priorizar-se a execução e atribuir à etapa de controle uma importância menor em relação às demais etapas do processo de administração. Entretanto, se observado atentamente, é prudente estabelecer-se uma significativa reflexão quanto à etapa de controle do processo administrativo, pois dela derivam as informações necessárias à tomada de decisões seguintes, bem como as lições aprendidas.

Segundo OLIVEIRA (2013, p.269),

o resultado final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas e estratégias do projeto.

Assim, embora o processo de controle seja fundamental, dada sua capacidade de fornecer o elemento mais importante para o executivo na tomada de decisões, a informação, é o processo integral e um estruturado sistema de informações que asseguram a consistência e confiabilidade das mesmas.

Os indicadores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos que se pretende atingir, a nível operacional.

Diz SERRA, FERREIRA, TORRES E TORRES (2014, p.325):

Um resultado financeiro positivo e sustentável indica o sucesso de uma estratégia empresarial. No entanto, este apenas mede o desempenho passado. Assim, indicadores deste tipo, que medem o passado, são designados por indicadores de ocorrência ou indicadores de resultado (ou lagging indicators), pois mostram o que já aconteceu. Os direcionadores, por outro lado, são chamados indicadores de tendências (ou leading indicators). Estes, em vez de indicarem uma ocorrência passada, mostram o progresso em áreas-chave para a implementação da estratégia - ou seja, mostram as variações que, no futuro, afetarão os resultados.

Assim, embora não se possa prescindir dos indicadores de resultados, nota-se a importância de avaliar, além destes, os indicadores de tendências. Dessa maneira, obtêm-se um confronto salutar entre ambos na busca dos ajustes da estratégica e do correto direcionamento da execução operacional.

2.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão moderna, atual, que visa equilibrar os indicadores de desempenho financeiros e operacionais e foi organizado em quatro dimensões: a *Financeira*, propriamente dita, a dos *clientes externos*, a dos *processos internos* e a de *aprendizagem e crescimento*.

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’.

Dizem SERRA, FERREIRA, TORRES E TORRES (2014, p.324): “Ao criar um BSC, as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que reflitam com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia”.

2.3.2 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A competitividade é uma característica que permeia toda a atividade empresarial. Destacar-se entre as concorrentes, promover melhorias internas, apresentar os melhores resultados financeiros e ainda, conquistar a preferência dos consumidores podem dar uma ideia genérica do que perseguem as empresas. Entretanto, para criar as estratégias que permitirão alcançar esses objetivos, é necessário ter presente a melhoria contínua, o incentivo à criatividade, o gosto pela inovação e desenvolvimento de novas capacidades.

Os objetivos da perspectiva da Aprendizagem e do Crescimento oferecem as condições para que os objetivos das demais perspectivas possam ser perseguidos.

É importante ressaltar, ainda, que essa perspectiva inclui o treinamento de funcionários e atitudes culturais corporativas relacionadas ao aperfeiçoamento individual e corporativo. Em uma organização baseada no conhecimento dos seus colaboradores, as pessoas - o único repositório de conhecimento - são seu principal recurso.

Uma importante recomendação de KAPLAN e NORTON (2004, p.87):

as organizações não devem deixar exclusivamente por conta de cada unidade operacional o desenvolvimento de suas próprias maneiras de melhorar os custos, a qualidade, os prazos e os serviços. Não raro, muitas unidades em toda a organização lidam com problemas semelhantes, todos os dias. Portanto, um objetivo crítico de aprendizado e crescimento é identificar as inovações e melhores práticas em qualquer ponto da organização (ou mesmo fora da organização) e disseminá-las rapidamente entre todas as unidades organizacionais.

Nota-se, por tudo isso, que essa perspectiva é disseminadora de conhecimento, e oferece as bases para o fortalecimento da empresa em todos os demais níveis.

2.3.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Segundo KAPLAN e NORTON (2004, p. 67), “os processos operacionais produzem e entregam bens e serviços para os clientes.”. Dizem, ainda, que “embora a excelência operacional sozinha não seja a base da estratégia sustentável, a gestão operacional ainda é prioridade em todas as organizações”.

Note que nesta perspectiva, inclui-se a relação com fornecedores e a busca pela redução do custo total de propriedade. É preciso evidenciar que as relações com fornecedores, nos dias atuais, pode adquirir significativa importância nos processos operacionais.

Ao observar essa perspectiva, é preciso levar em conta que mais do que controlar os indicadores, é nos processos que se podem criar produtos e serviços inovadores e que manterão os clientes satisfeitos e fidelizados.

Mas é também nessa perspectiva que são controlados a eficiência dos processos. Aqui também se controlam os tempos de respostas. Assim, métricas baseadas nesta perspectiva permitem aos gestores acompanhar o andamento do negócio, quais produtos e serviços estão em conformidade com os requisitos do cliente e com a missão da empresa.

Essas métricas devem ser cuidadosamente projetadas por aqueles que sabem estes processos mais intimamente. Com missões únicas a cada empresa, essas métricas não são algo que pode ser desenvolvido por consultores externos, e devem ser cuidadosamente identificadas aquelas que efetivamente permitem aferir se os níveis de desempenho desses processos estão conduzindo a empresa em direção ao objetivo estratégico.

2.3.4 A perspectiva do cliente

Renomados autores da área de marketing reconhecem que é muito difícil e custoso conquistar novos clientes. Que é mais vantajoso manter os clientes conquistados. Entretanto, dada a acirrada competição na maioria dos setores, manter os clientes é uma tarefa que exige total atenção da direção da empresa. E compreender o consumidor é tema de diversos estudos e teorias.

A recente filosofia de gestão mostra uma compreensão cada vez maior da importância do foco no cliente e satisfação do cliente em qualquer negócio. Os indicadores que procuram aferir a satisfação do cliente, capacidade de atração e retenção de clientes, bem como a perda de clientes para a concorrência são alvo dessa perspectiva.

O fraco desempenho desta perspectiva é, portanto, um dos principais indicadores de declínio futuro, mesmo que o quadro financeiro atual possa trazer um cenário favorável.

2.3.5 A Perspectiva Financeira

Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, não ignoram a necessidade tradicional de dados financeiros, e o BSC entende a perspectiva financeira como a aferição do lucro pelas empresas. Em outras palavras, os indicadores de desempenho financeiro permitem em última análise, confirmar se a estratégia da empresa, desde sua implantação até a sua execução, está realmente contribuindo para a geração de valor para os acionistas.

Essa perspectiva deve ser cuidadosamente avaliada, pois caso vista de maneira isolada, pode distorcer a visão do longo prazo em detrimento do curto prazo, onde a maximização do lucro assume soberania sobre todos os demais indicadores e perspectivas.

Dizem KAPLAN e NORTON (2004, p.38):

basicamente, as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos. Todo resto é música de fundo. Qualquer programa - intimidade com o cliente, seis sigma, gestão do conhecimento, tecnologia disruptiva, just-in-time- cria mais valor para a empresa apenas se resultar em vender mais e ganhar menos.

Dados financeiros precisos e oportunos sempre representarão uma prioridade, e os gerentes farão o que for necessário para fornecê-los. Na verdade,

existe a análise e processamento suficiente de dados financeiros. Com a implantação de um banco de dados corporativo, espera-se que mais do processamento possa ser centralizado e automatizado. Mas o ponto é que a ênfase atual sobre finanças pode conduzir à uma situação de desequilíbrio em relação a outras perspectivas. Há talvez uma necessidade de incluir dados financeiros adicionais, tais como a avaliação de risco e dados de custo-benefício, nesta categoria.

2.3.6 Objetivos estratégicos

Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento estratégico. Servem como guia para aumentar a eficiência organizacional e manter o curso em direção às metas.

Segundo OLIVEIRA (2013, p. 53),

o executivo deve estabelecer, através de diferentes técnicas - cruzamento de fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos, etc. - os seguintes aspectos: Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Por outro lado, SERRA, FERREIRA, TORRES E TORRES (2014, p.81) ressaltam que

o planejamento estratégico tem uma relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos. Esses objetivos, que visam reforçar competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em alvos de desempenho específicos e respeitam os valores organizacionais.

Assim, os objetivos estratégicos são o marco inicial para o desenvolvimento de toda a estratégia de negócios da empresa e das metas setoriais. É de se imaginar que só terá sentido estabelecer os indicadores que tenham relação com esses objetivos, pois eles é que indicarão o curso de ação para o sucesso da empresa rumo aos seus objetivos.

Importante dizer que um objetivo deve estar atrelado a um período de tempo e deve conter em si mesmo certa perenidade. Segundo alguns autores, esses só devem ser alterados uma vez atingidos ou por significativas mudanças estruturais ou externas que inviabilizem o atingimento do objetivo proposto.

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 Objetivos, Indicadores e Metas

Embora considerando que cada planejamento estratégico é único, e por consequência, cada empresa se posiciona e se situa no universo empresarial de forma distinta, existe um grupo comum de indicadores-chave que identificam se a empresa está atingindo seu objetivo. Esses indicadores devem cumprir o papel de medir os objetivos e metas propostos pelo planejamento estratégico.

Assim, cumpre definir e diferenciar os objetivos, os indicadores e as metas. Enquanto os objetivos definem o que se pretende alcançar, os indicadores apontam o que deve ser medido e as metas traduzem em índices o que se pretende conseguir.

Mesmo para os objetivos de natureza subjetiva, é possível estabelecer indicadores de tendência e metas a serem alcançadas, de forma a acompanhar a evolução daquele objetivo específico.

Portanto, enquanto o objetivo é de natureza subjetiva, o indicador deve ser um elemento possível de ser mensurável dentro da organização e a meta é representada pelo índice que se pretende atingir naquele indicador, o que representa que as ações operacionais estão encaminhando a empresa para seu objetivo estratégico.

Como explicado por David Menezes Lobato et.al (2009, p.191):

É preciso, assim como os objetivos, que as metas sejam claras e bem divulgadas, de forma que haja entendimento do que se deve fazer e aceitação de que essa é a melhor escolha. Uma boa dose de estímulo e desafio deve ser colocada na determinação das metas, é preciso elaborar metas factíveis.

Dessa forma, existe uma interligação indissolúvel entre esses três elementos, e todos devem estar alinhados com as diretrizes estratégicas da empresa, em especial apontando para o cumprimento da visão, em sintonia com a missão e os valores da empresa.

3. METODOLOGIA

Uma vez definidas as bases conceituais deste estudo, e analisando as diferentes teorias envolvendo estratégia e o controle, buscou-se identificar se existem ligações entre os indicadores-chave das diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Devido ao restrito tempo para o desenvolvimento desse estudo, não foi possível desenvolver estudos de caso próprios, foram analisados estudos de caso publicados em bibliografias amplamente difundidas sobre o assunto e na confrontação desses casos, obtidos em pesquisas bibliográficas e pesquisa documental, pela observação e avaliação dos resultados, objetivou-se identificar possíveis elos correlacionais entre os indicadores das diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* e a influência de uns sobre os outros, caso seja possível identificar essa correlação.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tomando por base os casos publicados em instituições de ensino e empresas de consultorias de gestão, verificamos que o uso do *Balanced Scorecard* efetivamente oferece um modelo de gerenciamento de objetivos estratégicos diferenciado, uma vez que se propõe a estabelecer um mapa de controle estratégico dos indicadores que encaminham a empresa para o atingimento de sua visão.

Entretanto, ressalva-se que o *Balanced Scorecard* não é infalível e é inclusive de difícil implantação em alguns tipos de empresa, o que foi apontado no Trabalho de Conclusão de Mestrado da Unifor que avaliou os fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* em instituição pública, especificamente no caso da Embrapa.

Ainda assim, é possível ver avanços de gestão e ajuste do foco e melhorias no processo PDCA com base no controle dos objetivos e indicadores de acordo com cada perspectiva do *Balanced Scorecard*.

O estudo de Caso publicado por Cavalcanti Consultores, na sua Revista Eletrônica "Up-to-Date" número 239, apresenta a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de varejo. Com base nesse estudo de caso, extraiu-se a Visão da Empresa, os objetivos, indicadores e metas de acordo com cada perspectiva do

BSC e identificou-se a aderência desses objetivos com a visão da empresa, conforme mostrado em tabela a seguir.

A visão da Empresa Supermercado ABC Comércio Ltda, objeto do estudo de caso em questão, é: “Ser a empresa do ramo de supermercado com maior faturamento combinado com menor preço, maior lucratividade e melhor atendimento”.

A fim de demonstrar se os objetivos estratégicos apontados estão em consonância com a visão, e buscando reconhecer o impacto da mesma nos objetivos de diferentes perspectivas, extraíram-se as metas declaradas e estabeleceram-se elos correlacionais de maneira intuitiva, entre aquelas e os objetivos estratégicos das perspectivas do *Balanced Scorecard*, como se pode observar a seguir:

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Desmembramento da Visão			
			1: maior fatur	2: menor preço	3: maior lucrat	4: melhor atend
Financeira	Agregar Valor por empresa	MVA: valor de mercado - investimento			x	x
Financeira	Agregar valor no resultado	EVA: LOA -(I.O x WACC)			x	
Financeira	Margem de Contribuição competitiva	% sobre vendas			x	
Financeira	Aumento da participação do mercado	Faturamento / investimento				x
Financeira	Conter as despesas ao mínimo	% despesas / vendas			x	
Financeira	Maximizar o resultado	% das bonificações sobre compras			x	
Cliente	Surpreender o cliente	Pesquisa de satisfação do cliente		x	x	x
Cliente	Aquisição de novos clientes	Pesquisa de preços no concorrente	x	x		
Cliente	Retenção de clientes	% de devolução sobre compras de produtos	x		x	x
Cliente	Oferecer opções de marcas e produtos	Pesquisa c/clientes se os produtos foram encontrados	x		x	x
Processos Internos	Eficiência no desenvolvimento do trabalho	% de informatização dos processos	x		x	x
Processos Internos	Evitar Rupturas na Loja	% de falta de produtos na loja	x		x	x
Processos Internos	Evitar excesso estoque e vencimento dos produtos	% de acuidade inventario diário por linha	x		x	x
Processos Internos	Conter roubos e produtos jogados no lixo	% de quebra em relação a entradas para vendas				
Processos Internos	Variedade com qualidade e preço	% de custos sobre vendas	x	x	x	x
Aprendizado E Crescimento	Explorar o capital intelectual	% de satisfação dos funcionários	x		x	x
Aprendizado E Crescimento	Criar oportunidade no desempenho da empresa	Número de funcionários atendidos na mobilização	x	x	x	x
Aprendizado E Crescimento	Especialização dos Funcionários nos processos	Número de funcionários treinados	x	x	x	x
Aprendizado E Crescimento	Ganho de produtividade	Numero de atividades proativas melhorando processos	x	x	x	x

Tabela 1 - Objetivos do BSC versus desmembramento da Visão - Supermercado ABC Comércio Ltda

Fonte: O autor

O caso seguinte relata o desenvolvimento e implantação do *Balanced Scorecard* numa empresa de consultoria. Esse estudo de caso foi publicado na

Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, volume 12, ano 2007. Trata-se da empresa Sotelino Torres, de consultoria, cujo propósito essencial, declarado em missão é “prover conhecimento e auxiliar na geração de opções estratégicas que criem valor para os nossos clientes e contribuam para a consecução dos seus objetivos”. Na empresa estudada, o futuro imaginado, declarado na visão, é “ser reconhecida como empresa de consultoria de excelência, plenamente capacitada a satisfazer as necessidades de seus clientes se tornando empresa sustentável pela adequação de seu portfolio e redução de suas despesas”. Nesse contexto, e com as diretrizes estratégicas devidamente declaradas, a empresa elencou uma série de objetivos estratégicos e os classificou dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*. No cruzamento desses objetivos com os desmembramentos da visão, obtêm-se, intuitivamente, o seguinte cenário:

Perspectiva	Objetivos	Desmembramento da Visão				
		1: Excelencia operacional	2: Capacitação plena	3: Satisfação dos clientes	4: Sustentabilidade	5: Redução de Despesas
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Cultura de Desempenho	X	x	x	X	x
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Proficiência Tecnológica	X	x		X	x
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Pessoas	X	x	x	X	x
Aprendizado e Crescimento	Captar Talentos Humanos	X	x	x	X	
Processos Internos	Aumentar Eficiência nos Projetos	X		x		x
Processos Internos	Melhorar Canais de Comunicação	X		x		
Processos Internos	Consolidar Parceiros de Negócios	X			X	
Processos Internos	Ampliar portfolio de serviços			x	X	
Clientes	Satisfazer os clientes			x	X	
Clientes	Reten Clientes Alvo			x	X	
Clientes	Crescer seletivamente	X			X	
Financeira	Aumentar o lucro				X	x
Financeira	Crescimento sustentável	X	x		X	
Financeira	Aumentar a Receita com Mix Equilibrado	X	x	x	X	

Tabela 2 - Objetivos do BSC versus desmembramento da Visão - Empresa de Consultoria Sotelino Torres

Fonte: o Autor.

A análise da estratégia da Universidade Gama, no trabalho acadêmico de mestrado do Aluno Douglas José Alexandria Rosa, da Universidade Federal de Santa Catarina, que declara ter como missão “atender à sociedade, promovendo ensino superior, vinculadas às áreas de ciências humanas, sociais aplicadas e da saúde, com predominância da utilização de novas tecnologias na prática

pedagógica, incentivando o senso crítico e ético, desenvolvendo as competências profissionais e o exercício da cidadania, em constantes articulações com as transformações sociais e necessidades comunitárias”, e cuja visão é “ser uma instituição de referência em ensino de qualidade, que utiliza metodologias educativas inovadoras, sustentadas pelo uso de novas tecnologias e excelência na gestão”. Assim, quando desmembrada a visão e confrontada com os objetivos estratégicos elencados pelo *Balanced Scorecard* da empresa para atingir essa visão, observa-se o seguinte quadro:

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Desmembramento da Visão				
			1: Referência	2: Ensino de Qualidade	3: Metodologias inovadoras	4: Novas Tecnologias	5: Excelência na gestão
Educação	Melhorar a Imagem da Unidade	Conceito MEC	x	x			x
Educação	Melhorar o conceito da avaliação interna	Conceito Avaliação Interna		x			x
Clientes	Expandir a atuação na sociedade	Projetos implementados	x				
Clientes	Aumentar demanda pelos cursos ofertados	Vagas Ocupadas	x	x			
Clientes	Reter os clientes	Taxa de retenção dos clientes	x				
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes	x	x	x	x	x
Clientes	Aumentar a lucratividade dos clientes	Lucratividade por cliente					x
Clientes	Aumentar a captação de clientes	Novos clientes	x				
Clientes	Aumentar a participação no mercado	Participação de mercado	x				
Financeira	Melhorar a <i>desempenho</i> financeira	Receitas Globais - Despesas globais					x
Processos Internos	Obter excelência no processo de ensino	Índice de reprovação		x			
Processos Internos	Obter excelência no processo de ensino	Tempo de desenvolvimento de novos produtos		x	x	x	
Processos Internos	Obter excelência no processo de ensino	Atualização do banco de dados dos egressos	x				
Aprendizado e crescimento	Aumentar a satisfação dos empregados	Satisfação dos empregados	x				x
Aprendizado e crescimento	Reter os empregados	Turn-over	x				x
Aprendizado e crescimento	Melhorar a <i>desempenho</i> dos empregados	Produtividade		x			x
Aprendizado e crescimento	Aumentar o nível de titulação dos professores	Nível de qualificação	x	x	x	x	x

Tabela 3- Objetivos do BSC versus Desmembramento da Visão - Universidade Gama

Fonte: O Autor.

Observa-se que nos três casos apresentados, de diferentes segmentos de negócios, há uma diversidade muito grande de objetivos e, inclusive, a inserção de uma perspectiva adicional no *Balanced Scorecard* da última das três empresas analisadas, pois embora as quatro perspectivas sejam recomendadas pelos autores Kaplan e Norton, eles mesmos não limitam as perspectivas à essas quatro, já que

algumas empresas pelas especificidades intrínsecas do negócio ou do segmento de negócio em que está inserida, necessitam ampliar as perspectivas de controle.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estabelecendo-se como critério que os indicadores-chave das diversas perspectivas influenciam no atingimento dos objetivos estratégicos propostos no plano de negócios, especificamente nas diretrizes estratégicas, através da visão declarada de cada empresa, e que esse processo ocorre através da aderência de cada objetivo à visão, pode-se inferir que um mesmo objetivo pode estar relacionado à mais de uma meta visionária, e intuitivamente se conclui que mesmo que um objetivo esteja atrelado a uma perspectiva, de forma a organizar as percepções, ele pode influenciar positiva ou negativamente outras perspectivas.

Assim, tomando por base o primeiro estudo de caso analisado, que apresenta os objetivos estratégicos e o desdobramento da visão do Supermercado ABC Comércio Ltda, observa-se, ao tomar por análise o objetivo da perspectiva financeira, qual seja de agregar valor por empresa, que esse objetivo tem aderência às metas visionárias de maior lucratividade e melhor atendimento. Assim, apesar desse objetivo estar atendendo à perspectiva financeira, ele recebe forte influência da perspectiva do cliente, dado que o atendimento ao cliente impacta no faturamento, no retorno para novos negócios e, portanto, na lucratividade e por consequência, no valor de mercado da companhia.

Situação similar ocorre quando se avalia o objetivo de participação do mercado, que atende à perspectiva financeira, mas é fortemente influenciado pelo atendimento ao cliente, e assim estabelece uma relação de causa e efeito entre duas perspectivas diferentes.

Ao analisar os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos, o objetivo de aumentar a eficácia no desenvolvimento do trabalho, pode-se compreender que esse objetivo adere às metas visionárias de maior faturamento, maior lucratividade e melhor atendimento ao cliente. Aqui, novamente existe correlação entre indicadores de diferentes perspectivas, ligados por relações de causa e efeito.

Quando a empresa estabelece como objetivo a especialização dos funcionários nos processos, e situa esse objetivo na perspectiva de aprendizado e

crescimento, rapidamente se conclui que esse objetivo impacta em todas as metas visionárias declaradas, de maior faturamento, menor preço, maior lucratividade e melhor atendimento ao cliente. Assim, esse objetivo permeia toda a instituição e impacta no resultado financeiro, na retenção e satisfação dos clientes, na melhoria dos processos internos, obtido através da repetição, análise e solução de problemas e no próprio repositório de capacitação intelectual, replicando para a comunidade interna as lições aprendidas.

Ao analisar o segundo caso, da empresa de consultoria Sotelino Torres, fica evidente que a retenção de clientes, da perspectiva do cliente, adere às metas visionárias de satisfação do cliente e da sustentabilidade da companhia. Assim, esse objetivo tende a influenciar os objetivos financeiros de aumentar o lucro e proporcionar o crescimento sustentável, bem como o de aumento de receita com mix equilibrado.

Se observarmos o objetivo de aumento da eficiência nos projetos, enquadrado na perspectiva dos processos internos, percebe-se claramente sua aderência às metas visionárias de excelência operacional, satisfação dos clientes e redução de despesas. Pode-se inferir ainda, que esse objetivo tem impacto sobre a sustentabilidade da empresa.

Ao decidir por desenvolver pessoas, na perspectiva do aprendizado e crescimento, há forte aderência às metas visionárias de excelência operacional, capacitação plena, satisfação dos clientes, sustentabilidade e redução de despesas.

Para promover o crescimento sustentável, objetivo estratégico da perspectiva financeira, conclui-se que esse objetivo só pode ser alcançado se houver profunda aderência com as metas visionárias de excelência operacional, capacitação plena, satisfação dos clientes, sustentabilidade e redução de despesas.

Assim, é possível afirmar que mesmo que um objetivo esteja estabelecido em uma das perspectivas, ele tem elos correlacionais com indicadores-chave de outras perspectivas, e exerce influência no atingimento dos objetivos estratégicos propostos no plano de negócios, considerando-se, entretanto, que a empresa tenha se dedicado a mapear, analisar e selecionar os indicadores que efetivamente lhe aproximam da visão, estudando detalhadamente sua aderência às metas visionárias propostas nas diretrizes estratégicas.

Ao tomar por análise a tabela 3, que demonstra os objetivos estratégicos e as metas visionárias da Universidade Gama, pode-se afirmar que os objetivos

estratégicos atribuídos a cada perspectiva, em grande proporção, atendem exclusivamente a uma das metas visionárias declaradas na missão (47,1%).

Essa informação demonstra que há espaço para uma reavaliação na seleção dos objetivos que melhor encaminhem a empresa para o atingimento de sua meta visionária, procurando estabelecer objetivos e indicadores que atendam duas ou mais metas visionárias, aumentando a aderência das ações estratégicas à visão da empresa.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo de aumentar o nível de titulação dos professores atende às cinco metas visionárias, quais são: ser uma instituição de referência, oferecer um ensino de qualidade, utilizar-se de metodologias inovadoras, uso de novas tecnologias e excelência na gestão.

Em seguida, na perspectiva de processos internos, o objetivo de obter excelência nos processos de ensino, adere às metas de ensino de qualidade, uso de metodologias inovadoras e de novas tecnologias.

Conclui-se que esse objetivo se relaciona com a melhoria da imagem da unidade, objetivo da perspectiva de educação, aumenta a demanda pelos cursos ofertados, bem como impacta na retenção e satisfação dos clientes. E por consequência, se reflete no objetivo da perspectiva financeira de aumentar a participação no mercado, que significa, em última instância, na preferência do cliente por essa instituição de ensino em detrimento à outras opções disponíveis no mercado.

Assim, concluindo-se que há uma tendência de que objetivos de diferentes perspectivas influenciem uns aos outros por relações de causa e efeito, para determinar o grau de correlação entre eles, um aprofundamento dos estudos se faz necessário, através da utilização de ferramenta de análise estatística, com o levantamento de uma série histórica de dados que monitorem o comportamento do indicador de cada objetivo, o que possibilitaria um cruzamento de informações entre eles e a mensuração numérica do impacto das correlações entre eles.

Entretanto, na pesquisa bibliográfica e documental realizada, não foi possível ter acesso ao detalhamento e origem de dados de cada indicador, para que se pudesse efetuar tal confronto.

6. RECOMENDAÇÕES

Para o aprofundamento desse estudo na busca de se estabelecer um padrão de comportamento das correlações entre os objetivos de diferentes perspectivas, e se efetivamente impactam mutuamente uns nos outros, recomenda-se um método de pesquisa de campo, para que seja possível analisar as séries históricas do comportamento de cada indicador. Assim, utilizando-se de ferramentas estatísticas, faz-se possível apresentar de forma numérica, o impacto das relações entre os diferentes objetivos.

Recomenda-se um estudo de caráter analítico com a utilização do método de Correlação de Pearson, que mede a correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica.

Esse método de correlação de Pearson também identifica de forma quantificável, a intensidade de associação linear existente entre as variáveis analisadas.

A utilização desse método estatístico permite identificar inclusive as variáveis que não dependem linearmente uma da outra, em outras palavras, que não estabelecem relações de causa e efeito.

Assim, para afirmar de forma incontestável quais elos correlacionais existem e como se comportam de forma específica para cada mapa estratégico estudado, na busca de padrões de comportamento, faz-se necessário ampliar o universo de pesquisa e o aprofundamento dos estudos em direção ao comportamento de cada indicador, por um período suficiente a dar a conhecer suas tendências ao longo do tempo, dentro do contexto em que cada negócio estudado se encontra inserido.

7. CONCLUSÃO

Fica evidenciado que quando bem implantado, o *Balanced Scorecard* permite uma profunda análise das metas visionárias, a determinação de um elenco de objetivos estratégicos que conduzam a empresa em direção às suas metas visionárias, o descarte daqueles objetivos estratégicos que se afastam das metas visionárias e a percepção visual das relações de causa e efeito entre elas.

Foi possível, ao esmiuçar os objetivos estratégicos já enumerados e organizados de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, ao desmembrar as metas visionárias declaradas na Visão das empresas estudadas, e

no confronto entre eles, estabelecer as correlações entre objetivos estratégicos, mesmo que alocados em diferentes perspectivas do mapa estratégico.

Nota-se na análise dos três casos avaliados, que há um bom alinhamento dos objetivos estratégicos, estabelecidos de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e as metas visionárias, ficando evidente, entretanto, no terceiro caso estudado, que a análise e seleção desses objetivos permite o ensejo de mais reflexão quanto à seleção dos objetivos que efetivamente contribuem para as metas visionárias.

E a proposição de que existem elos correlacionais entre os indicadores-chave das diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* e sua influência no atingimento dos objetivos estratégicos propostos ficou evidente, sem entretanto, haver o aprofundamento de como esses elos correlacionais se comportam entre duas variáveis, confirmando ou não a existência da correlação direta entre elas ou sua neutralidade, bem como em qual direção uma influencia a outra - se positiva ou negativamente.

A proposição de uma reflexão sobre quais objetivos estratégicos conduzem em direção às metas visionárias, sua aderência às referidas metas e possíveis elos correlacionais entre elas, gerando relações de causa e efeito, foi concluída a termo, embora enseje maiores aprofundamentos no estudo desses relacionamentos.

A relevância desse trabalho encontra-se na reflexão da necessidade de se utilizar de ferramentas de gestão atuais e modernas, mesmo em pequenos empreendimentos ou empreendimentos em fase de implantação, e que os mapas estratégicos, que organizam os objetivos estratégicos em perspectivas, contribuindo para a visualização e controle em uma gestão pelas diretrizes, pode trazer grande contribuição para a gestão do negócio, e que desse controle pode depender a longevidade do empreendimento, bem como os rumos estratégicos a serem tomados.

Para a comunidade empreendedora, essa iniciativa é relevante na busca de uma metodologia para identificar quais objetivos efetivamente aderem às metas visionárias da empresa, e revela que o gerenciamento desses objetivos e a tomada de decisões quanto ao balanceamento entre eles depende de elementos e informações adicionais e do uso de outras ferramentas para a sua gestão eficaz, profissionalizando cada vez mais o gerenciamento do negócio.

8. REFERÊNCIAS

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, ano 6, n.2, 2005, p. 87-111, disponível em:

<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/viewFile/74/1965>. Acesso em 20/06/2014.

UNESP, XIII SIMPEP, Bauru, SP, 6 a 8 de novembro de 2006; disponível em:

http://antigo.feb.unesp.br/dep/simpep;/anais/anais_13/artigos/741.pdf. Acesso em: 28/06/2014.

REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO DE CIENCIAS CONTABEIS DA UERJ, v.12, nr.1, p.1, jan/abr, 2007.

Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/27300. Acesso em: 27/06/2014.

REVISTA UP TO DATE, nr. 239, CAVALCANTE CONSULTORES. Disponível em:

<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate239.pdf>. Acesso em: 27/06/2014.

Standard Consultoria. Repositório de Arquivos. Trabalho de Mestrado Acadêmico da Universidade de Santa Catarina. Disponível em:

<http://www.standardconsultoria.com/f/files/855d83f58c7b7882723f832509f1f6b4477344345.pdf>.

Acesso em: 28/06/2014.

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

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.

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

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009 – 9ª. edição.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: conceitos e casos.** São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência..** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004- 2ª. edição - 12ª. Reimpressão.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** Nova Lima: Falconi, 2013. 5ª. Edição.