UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

CAMPUS CATALÃO

DEPARTAMENTO DE ADMINNISTRAÇÃO

Curso de Bacharelado em Administração

Cleverson Luiz Arruda

**BALANCED SCORECARD APLICADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso na Paradiesel Peças e Serviços Ltda. da cidade de Catalão-GO**

Catalão (GO)

2011

Cleverson Luiz Arruda

**BALANCED SCORECARD APLICADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso na Paradiesel Peças e Serviços Ltda. da cidade de Catalão-GO**

## Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Maxwell Ferreira de Oliveira

Catalão (GO)

2011

Cleverson Luiz Arruda

**BALANCED SCORECARD APLICADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso na Paradiesel Peças e Serviços Ltda. da cidade de Catalão-GO**

## Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

|  |
| --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Prof. Nádia Campos Pereira |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Prof. Solon Bevilacqua |
| **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** |
| Prof. Maxwell Ferreira de Oliveira  (orientador) |

Catalão, 31 de Janeiro de 2011.

À minha família, especialmente aos meus pais por terem acreditado no meu potencial e a todos que torceram por mim e contribuíram para a execução deste trabalho.

**AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos recebidas.

À minha família, representada pelos meus pais, Luiz Antônio Arruda e Aparecida de Fátima Pereira, pelo apoio incondicional em todos os momentos que dela necessitei, principalmente pela fé inabalável da minha mãe e pela força e liderança do meu pai.

A todos os meus parentes, amigos e outros, representados pelo meu tio Willian e pela minha namorada Vanessa que contribuíram de forma direita e indireta para a realização deste trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha graduação, em especial ao meu orientador, o professor Maxwell Ferreira de Oliveira pelos ensinamentos, paciência, cooperação e incentivos destinados a minha pessoa.

Aos colegas conquistados durante a graduação, pela troca de conhecimentos, experiências e pelos momentos de descontração vividos.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim, que acreditaram em mim, e que de alguma forma se sentem engrandecidos com minhas realizações.

#### *“Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.”* (Autor desconhecido)

**RESUMO**

ARRUDA, Cleverson Luiz. **Balanced scorecard aplicado em micro e pequenas empresas:** um estudo de caso na Paradiesel Peças e Serviços Ltda. da cidade de Catalão (GO). 2011. 79 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO [[1]](#footnote-1).

A elaboração e a gestão da estratégia tem sido um fator primordial para o sucesso das organizações. Nesse sentido, a realização do planejamento estratégico se tornou fundamental para conhecer o ambiente em que atua e aproveitar as oportunidades do mercado. Para otimizar o uso das estratégias organizacionais foi criada por Kaplan e Norton (1997) uma ferramenta de gestão estratégia denominada *Balanced Scorecard* (BSC), que tem como principal objetivo traduzir as estratégias organizacionais em objetivos e metas operacionais, fazendo com que elas sejam acessíveis a todos os colaboradores. Devido à complexidade do assunto e a falta de recursos financeiros, humanos e conhecimento a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras não realizam o planejamento estratégico e nem utilizam o BSC como ferramenta gerencial e com isso deixam de usufruir dos benefícios para a administração. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi determinar a melhor estratégia competitiva para a Paradiesel Peças e Serviços Ltda.da cidade de Catalão-GO e elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) para gerenciar a estratégia definida. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva de natureza qualitativa, já que o trabalho se constituiu de um estudo de caso único. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram a observação, pesquisa documental, entrevista e pesquisa-ação. Os principais resultados gerados pela pesquisa estão relacionados as intenções estratégicas da empresa, as análises dos cenários envolvendo a análise SWOT e o Modelo das Cinco Forças de Porter da mesma. Estas análises possibilitaram a escolha de uma estratégia competitiva focada na diferenciação, a formulação da estratégia da Paradiesel enfatizando também a expansão e a diversificação e a elaboração do BSC de acordo com as características da empresa.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard (*BSC).

**LISTA DE FIGURAS**

[FIGURA 1 - Modelo básico da escola do design 19](#_Toc273890736)

[FIGURA 2 - As premissas do planejamento 28](#_Toc273890736)

[FIGURA 3 - As cinco forças que dirigem a concorrência na indústria 35](#_Toc273890737)

[FIGURA 4 - As três estratégias genéricas de Porter 40](#_Toc273890738)

[FIGURA 5 - Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais 44](#_Toc273890738)

**LISTA DE QUADROS**

[QUADRO 1 - A formação da estratégia através das dez escolas 17](#_Toc273890737)

[QUADRO 2 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças numa matriz SWOT 32](#_Toc273890736)

[QUADRO 3 - Riscos das estratégias genéricas 43](#_Toc273890737)

[QUADRO 4 - Análise SWOT da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 61](#_Toc273890738)

[QUADRO 5 - Análise das cinco forças de Porter da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 63](#_Toc273890739)

[QUADRO 6 - Análise da perspectiva financeira da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 67](#_Toc273890740)

[QUADRO 7 - Análise da perspectiva do cliente da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 68](#_Toc273890741)

[QUADRO 8 - Análise da perspectiva dos processos internos da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 70](#_Toc273890742)

[QUADRO 9 - Análise da perspectiva do aprendizado e crescimento da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 72](#_Toc273890737)

[QUADRO 10 - Mapa estratégico da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. 73](#_Toc273890737)

**SUMÁRIO**

[1. INTRODUÇÃO 10](#_Toc273890721)

[1.1 Objetivos 12](#_Toc273890722)

[*1.1.1 Objetivo Geral 12*](#_Toc273890723)

[*1.1.2 Objetivos Específicos 12*](#_Toc273890724)

[1.2 Justificativa 13](#_Toc273890725)

[2. REFERENCIAL TEÓRICO 14](#_Toc273890726)

[2.1 Conceito de estratégia 14](#_Toc273890727)

[*2.1.1 As escolas do pensamento estratégico por* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) 17](#_Toc273890728)

[2.2 Conceito de planejamento 27](#_Toc273890729)

[2.2.1 Planejamento estratégico 30](#_Toc273890730)

[*2.3 Modelo das cinco forças de Porter* 34](#_Toc273890731)

[*2.4 Vantagem competitiva de Porter* 39](#_Toc273890732)

[2.5 Balanced Scorecard (BSC) 43](#_Toc273890733)

[2.5.1 Mapas estratégicos 53](#_Toc273890734)

[3. METODOLOGIA 55](#_Toc273890751)

[4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 59](#_Toc273890736)

[4.1 Apresentação e intenções estratégicas da empresa 59](#_Toc273890737)

[4.2 Análise SWOT, análide dos cenários e a estratégia competitiva da empresa 60](#_Toc273890738)

[*4.2.1 Análise SWOT da empresa 60*](#_Toc273890739)

[*4.2.2 Análise dos cenários da empresa 61*](#_Toc273890740)

[*4.2.3 Estratégia competitiva da empresa 64*](#_Toc273890741)

[4.3 Elaboração do *Balanced Scorecard* da empresa 65](#_Toc273890742)

[5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 75](#_Toc273890743)

[6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 78](#_Toc273890744)

**1. INTRODUÇÃO**

A palavra estratégia tem origem grega e significa “a arte do general”, ela foi utilizada por vários séculos apenas para fins militares, auxiliando os generais na elaboração dos planos e na escolha dos melhores caminhos para a guerra. Desta forma, tendo sua efetividade comprovada nas guerras a estratégia também passou a ter um destaque especial no mundo dos negócios, pois as organizações perceberam que o advento desta poderia auxiliar na definição de melhores caminhos a seguir e na melhoria dos resultados organizacionais.

As primeiras publicações de maior destaque sobre as estratégias organizacionais foram surgindo a partir dos anos 70, com maior ênfase para Igor Ansoff que apresentou uma frase de autor desconhecido para definir o conceito de estratégia: é quando a munição acaba, mas continua-se simulando atirar, para que o inimigo não descubra que a munição acabou. (ANSOFF, 1977, apud OLIVEIRA, 2010).

Apesar de esta definição ser relativamente antiga e ainda ter um caráter militar ela representa bem o sentido da estratégia para as organizações, já que a estratégia pode ser considerada a principal arma para que as mesmas alcancem os seus objetivos organizacionais. Deste modo, com os níveis globais de competição enfrentados atualmente pelas organizações estas devem estimular a proatividade e o pensamento estratégico e precisam definir estratégias competitivas que sejam compatíveis com o seu perfil organizacional e com o ambiente em que estão inseridas.

Nesse sentido, as organizações não podem funcionar na base do amadorismo, realidade comumente verificada em micros e pequenas empresas e precisam planejar muito bem suas ações para conseguirem melhores resultados. Daí a importância do planejamento para estas, pois a partir dele elas podem definir seus objetivos futuros e os meios necessários para alcançá-los.

Com o intuito de unir o planejamento a estratégia surge o planejamento estratégico que pode ser considerado o processo de formulação e implementação da estratégia para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, por meio deste as organizações buscam atingir o sucesso e construir o futuro. (TAVARES, 2005).

Deste modo, fica evidente a importância do ambiente em que a organização está inserida para a formulação da estratégia. Assim, antes de formular e implementar a estratégia a organização precisará realizar uma análise dos cenários que a cerca, envolvendo a análise SWOT que pode ser realizada por meio da análise interna contendo os pontos fortes e fracos da organização e da análise externa contendo suas oportunidades e ameaças. Outro fator preponderante para a análise de cenários é o modelo das cinco forças de Porter que possibilita a organização se situar no mercado por meio de cinco variáveis: ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Após realizar esta análise, a organização estará pronta para definir sua estratégia e determinar uma vantagem competitiva para se posicionar no mercado, esta vantagem pode ter um alvo amplo como a liderança de custo e a diferenciação e um alvo estreito como o enfoque em custo ou diferenciação. É importante que a organização defina a sua vantagem competitiva, pois é através desta vantagem que ela vai gerar valor para o seu cliente.

Mas não basta apenas formular a estratégia, também é preciso implementá-la e gerenciá-la de maneira correta, por isso a necessidade de uma ferramenta de gestão estratégica. E uma das ferramentas mais modernas e eficazes para tal situação é denominada Balanced Scorecard(BSC), este permite a tradução da estratégia em termos operacionais e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros são insuficientes para medir o desempenho de uma organização. Desta maneira, ele deve ser utilizado para elaborar o planejamento e conduzir a gestão da estratégia por meio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Outro fator positivo destacado no Balanced Scorecard(BSC) refere-se aos mapas estratégicos que tem como principal objetivo transmitir de maneira clara e detalhada a estratégia e os objetivos da organização aos seus colaboradores, pois estes precisam estar conscientes da visão de futuro da organização e qual o caminho, estratégia, ela utilizará para alcançá-lo.

Apesar do Balanced Scorecard(BSC) representar uma grande inovação na gestão estratégica e ser utilizado em vários países por vários tipos de organização: privadas, públicas, grandes, médias e pequenas. No Brasil ele é utilizado quase que em sua totalidade por organizações de grande e de médio porte, pois na maioria dos casos as micro e pequenas empresas brasileiras não possuem os recursos necessários e nem conhecimento para aplicar tal sistema de gestão e são privadas de aproveitar os benefícios de ter uma estratégia bem definida e gerenciada na sua empresa.

Considerando todos os argumentos abordados e as particularidades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas brasileiras é possível perceber que o planejamento estratégico pode e deve ser uma ferramenta fundamental para a Administração. E analisando especificadamente a realidade da cidade de Catalão-GO e as dificuldades de gestão compartilhadas pelas micro e pequenas empresas da região é que se propôs a realização desta pesquisa em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços mecânicos em veículos pesados a diesel da cidade.

A empresa em questão está situada na cidade de Catalão-GO, é denominada Paradiesel Peças e Serviços Ltda. e presta serviços mecânicos, de tornos e soldas em geral para veículos pesados movidos a diesel, está têm aproximadamente 25 anos de mercado e possuí 20 colaboradores. Seus principais clientes são divididos em profissionais autônomos, empresas privadas e órgãos públicos – prefeituras.

Portanto, a pesquisa pode contribuir para melhorar e profissionalizar o processo de gestão estratégica das micro e pequenas empresas e, mais especificamente, a gestão de empresas prestadoras de serviços mecânicos. Por isso, o estudo de caso foi realizado na Paradiesel Peças e Serviços Ltda. com base nas suas particularidades e visão de futuro.

Sendo assim, a pesquisa pode ser traduzida no seguinte problema de pesquisa: **Qual é a estratégia mais adequada para a Paradiesel Peças e Serviços Ltda. e como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser aplicado nesta empresa de pequeno porte?**

## Objetivos

### 

### 1.1.1 Objetivo Geral

Determinar a melhor estratégia competitiva para a Paradiesel Peças e Serviços Ltda.da cidade de Catalão-GO e elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) para gerenciar a estratégia definida.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

* Elaborar uma revisão bibliográfica sobre o tema planejamento administrativo, planejamento estratégico, estratégia empresarial e *Balanced Scorecard* (BSC);
* Realizar uma análise SWOT da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.;
* Realizar uma análise de cenário com base no Modelo das Cinco Forças de Porter;
* Identificar a estratégia competitiva mais adequada para empresa;
* Elaborar o *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa de acordo com a estratégia identificada como mais adequada.

## Justificativa

Desta forma, esta pesquisa tem uma relevância especial para as micro e pequenas empresas em geral, principalmente para as empresas prestadoras de serviços mecânicos em veículos pesados. Especialmente para a Paradiesel Peças e Serviços Ltda. que poderá contar com uma ferramenta importante de gestão estratégica, tendo uma visão clara e concisa do seu ambiente e dos processos necessários para definir uma estratégia competitiva e gerenciá-la de maneira eficiente e eficaz, contribuindo para a profissionalização dos processos administrativos da empresa.

Este estudo também pode contribuir para uma maior divulgação do *Balanced Scorecard* (BSC) entre as micro e pequenas empresas, aumentado o corpo de conhecimento sobre o tema e encorajando mais estudos sobre o caso e experimentações em outras empresas.

Outros pontos relevantes desta pesquisa referem-se aos benefícios sociais e econômicos que a aplicação do mesmo pode gerar, pois as micro e pequenas empresas têm significativa importância para a economia brasileira e se estas forem melhores geridas poderão ter melhores condições de se manterem competitivas no mercado, terão melhores resultados financeiros e poderão reinvestir estes na melhoria de sua infra-estrutura, na geração de novos empregos contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

Por fim, esta pesquisa também tem relevância para autor da pesquisa, pois trata-se de uma empresa familiar, onde este estudo pode contribuir para o desenvolvimento da empresa, gerando benefícios e conhecimento para o seu idealizador, para a própria empresa e para a família como um todo.

**2. REFERENCIAL TEÓRICO**

**2.1 Conceito de estratégia**

Segundo Oliveira (2010) a palavra estratégia tem origem grega e significa, literalmente, “a arte do general”, ela é derivada da palavra grega strategos, que significa, estritamente, general. Basicamente, a palavra estratégia era utilizada para designar a função do chefe do exército e norteou os militares por vários séculos no que se refere à escolha dos melhores caminhos para a guerra, visando à derrota do inimigo ou mesmo o abrandamento dos resultados da derrota.

Desta maneira a estratégia foi utilizada por vários séculos somente para práticas militares, auxiliando na elaboração dos planos de guerra. Mas ao longo dos anos, a estratégia também passou a ser utilizada pela Administração com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais, auxiliando as organizações na escolha dos melhores caminhos a seguir para o alcance de seus objetivos futuros.

Desde então, apareceram vários conceitos e publicações referentes à estratégia no âmbito organizacional. E a primeira publicação de maior destaque do tema foi a de Igor Ansoff, 1965, com o livro Corporate Strategy (ANSOFF, 1977). E neste mesmo livro, Ansoff (1977) citado por Oliveira (2010) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: é quando a munição acaba, mas continua-se simulando atirar, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.

Como visto no parágrafo anterior, existem vários conceitos e definições de estratégia na literatura, com diferentes abordagens e aspectos utilizados. Desta forma, a definição da estratégia organizacional pode se tornar algo relativamente complexo nos parâmetros atuais. Com o intuito de elevar o entendimento sobre o tema estudado, serão apresentadas algumas definições de estratégia de diferentes autores para expor algumas diversidades de pensamentos e a complexidade destas definições.

Em seu livro, Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas. Oliveira (2010) apresenta várias definições de estratégia de diferentes autores em épocas diferentes, onde pode-se notar a evolução do conceito de estratégia ao longo do tempo, e o autor também apresenta a sua própria definição para estratégia, que pode ser considerada uma definição mais recente e ampliada sobre o tema. Para efeito de percepção da evolução do conceito de estratégia ao longo do tempo, serão descritas abaixo a definição mais antiga e a mais recente de diferentes autores apresentadas por Oliveira (2010) em seu livro, bem como sua própria definição de estratégia.

Oliveira (2010) apresenta várias definições de estratégia em seu livro. Como visto acima, serão abordadas estas três definições:

* Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa. (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1947, p. 79 apud OLIVEIRA, 2010, p. 183);
* Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 141 apud OLIVEIRA, 2010, p. 184);

É um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente (Oliveira, 2010, p.185).

Analisando as três definições, percebe-se um grande desenvolvimento no conceito de estratégia, já que este foi ampliado e melhorado para auxiliar em todas as áreas internas da organização, bem como para melhorar sua posição no ambiente em que esta inserida. Então, “o conceito básico das estratégias está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.” (OLIVEIRA, 2010, p. 181)

Nesse sentido, Porter (1986) afirma que a essência da formulação da estratégia é o relacionamento da empresa com o seu ambiente, ou seja, o equilíbrio entre ambos.

Desta maneira, Porter (1989, p. 1) define a estratégia competitiva como sendo “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.” Percebe-se na definição do autor que o mesmo é mais ligado as estratégias industriais, envolvendo concorrência, atratividade e análise das forças competitivas para a formulação da estratégia.

Wright et al (1992) citado por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.16-17) também apresentou uma definição para estratégia como sendo “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização.” Como pode-se perceber esta definição esta corroborando com todas as outras definições apresentadas acima, seguindo a mesma linha de pensamento com definições simples e concisas sobre a estratégia.

E de acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)**,** todas estas definições expostas até o momento, que podem ser representadas por esta última, têm sido memorizadas por gerações de estudantes, que no futuro as usaram em milhares de relatórios corporativos.

Mas, ao contrário de alguns autores, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) tem uma visão diferente para a definição de estratégia, eles acreditam que não existe uma definição fácil para a estratégia, desta forma eles afirmam que pela complexidade do tema a estratégia precisa de uma série de definições para ser bem compreendida, cinco em particular.

As cinco definições sobre estratégia apresentadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.17-20) serão descritas abaixo:

* Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali;
* Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo;
* Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
* Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
* Estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.21) complementam que pode ser que não haja uma definição simples para estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

* A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
* A essência da estratégia é complexa;
* A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
* A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
* As estratégias não são puramente deliberadas;
* As estratégias existem em níveis diferentes;
* A estratégia envolve vários processos de pensamento.

E além das cinco definições de estratégia e das complementações apresentadas, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) ainda enumeraram dez escolas com diferentes enfoques sobre a estratégia, que serão visualizadas no próximo tópico deste referencial.

Assim, com o conhecimento de todas estas definições expostas, percebe-se que a estratégia é de suma importância para as organizações modernas. Oliveira (2010) expõe em seu livro um comentário do General Robert E. Wood, que foi um grande estrategista. Chandler Jr., (1962) citado por Oliveira (2010, p. 187) acreditava que a empresa é como uma guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Por fim, Porter (1986) acredita que a estratégia é a corrida para a posição ideal. E Oliveira (2010, p. 182) complementa que “a estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável.” Sendo assim, a formulação, implantação e acompanhamento desta estratégia, desde que esse processo seja feito de acordo com as características das organizações e de seus mercados, são indispensáveis para todas as organizações de diferentes negócios e portes que querem otimizar o aproveitamento de seus recursos, se manterem vivas e competitivas no mercado e almejam crescimento e melhores posições para o futuro com a exploração de novas oportunidades.

**2.1.1 As escolas do pensamento estratégico por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)**

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 13-14) traçaram um perfil das dez escolas existentes no processo de formulação da estratégia. Nesse sentido, os autores expuseram sua visão crítica sobre cada escola, apresentando suas limitações e contribuições. Assim, para uma melhor capitação da visão que cada escola tem do processo de estratégia, estas serão relacionadas abaixo no quadro 1, juntamente com o adjetivo que melhor lhe compreende.

|  |  |
| --- | --- |
| **Escola** | **Visão que cada uma tem do processo de estratégia** |
| A Escola do Design | Formulação de estratégia como um processo de concepção |
| A Escola do Planejamento | Formulação de estratégia como um processo formal |
| A Escola do Posicionamento | Formulação de estratégia como um processo analítico |
| A Escola Empreendedora | Formulação de estratégia como um processo visionário |
| A Escola Cognitiva | Formulação de estratégia como um processo mental |
| A Escola de Aprendizado | Formulação de estratégia como um processo emergente |
| A Escola do Poder | Formulação de estratégia como um processo de negociação |
| A Escola Cultural | Formulação de estratégia como um processo coletivo |
| A Escola Ambiental | Formulação de estratégia como um processo relativo |
| A Escola de Configuração | Formulação de estratégia como um processo de transformação |

**Quadro 1 - A formação da estratégia através das dez escolas**

**Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000 p.13-14)**

As dez escolas apresentadas acima se encaixam em três agrupamentos. Segundo os autores “as três primeiras são de natureza *prescritiva* – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas.”

Eles ainda complementam que “as seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a *descrição* de como as estratégias são, de fato, formuladas.”

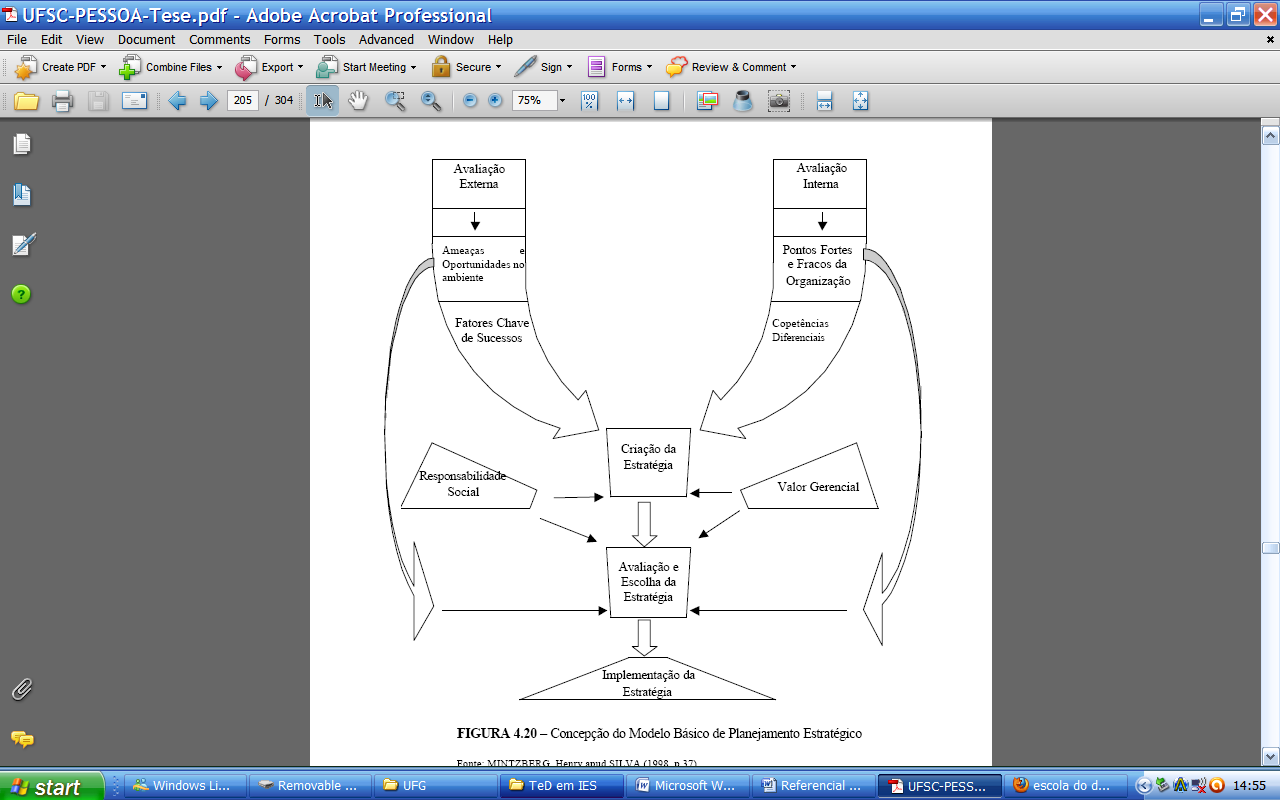
E de acordo com os mesmos, a última escola é a única representante do grupo final em que as escolas estão inseridas, desta forma ela pode ser considerada uma escola integrativa como pode ser melhor observado neste trecho. “Nosso grupo final contém apenas uma escola, embora possa-se argumentar que esta escola, na realidade, *combina* as outras.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14).

Através da descrição acima dos agrupamentos e das características destes agrupamentos em que as escolas estão inseridas é importante se fazer uma breve explicação sobre cada escola do pensamento estratégico. O que será apresentado abaixo de acordo com o pensamento crítico de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000).

* **Escola do Design**

Segundo os autores, a escola do design representa a visão mais influente do processo de formação de estratégia. Eles afirmam que “a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.” Esta adequação pode ser atingida através de matriz SWOT, onde as capacidades internas são identificadas através da análise dos pontos fortes e fracos da organização e as possibilidades externas através da avaliação de oportunidades e ameaças no ambiente em que a organização esta inserida. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.28).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p 15) afirmam que esta escola “focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal.” Eles também destacam outros dois fatores que são considerados importantes para a formulação da estratégia nesta escola. O primeiro deles pode ser representado pelos valores gerenciais que são as crenças das pessoas que lideram formalmente a organização, e o segundo pode ser representado pelas responsabilidades sociais que representam a ética da sociedade em que a organização esta inserida. Os fatores apresentados até o momento, bem como as interações entre eles podem ser mais bem visualizados abaixo, na figura 1.



**Figura 1 – Modelo básico da escola do design**

**Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.30)**

Mas apesar da escola do design ter influenciado várias pessoas, ela também recebeu algumas críticas. As principais críticas desta escola apontadas pelos autores dizem respeito ao nicho onde a organização é colocada que pode estreitar sua própria perspectiva, também através da separação de pensadores e executores, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a negação de alguns aspectos importantes para a formação da estratégia, como o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente.

Desta maneira, os mesmos acreditam que o modelo da escola do design pode ser melhor aplicável com “a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.42).

* **Escola do Planejamento**

Esta escola foi desenvolvida paralelamente com a escola do design na década de 60, mas teve seu maior destaque nos anos 70 com uma onda de publicações e práticas. Segundo os autores a escola do planejamento “vê a formulação de estratégias como sendo um processo de planejamento formal separado e sistemático.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14).

A escola do planejamento incorporou alguns conceitos da escola do design, diferenciando-se desta basicamente no processo de criação das estratégias. Assim, esta escola defende que a execução formal dos processos pode levar a estratégia. Desta maneira, os autores afirmam que as mensagens centrais da escola do planejamento podem ser representadas pelo: procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 45-47) definem o modelo básico da escola do planejamento, dividindo o mesmo em cinco estágios:

* O estágio de fixação de objetivos;
* O estágio da auditoria externa;
* O estágio de auditoria interna;
* O estágio de avaliação das estratégias;
* O estágio de operacionalização da estratégia.

Assim, de acordo com os mesmos “todo o conjunto – objetivos, orçamentos, estratégias, programas – é reunido em um sistema de planos operacionais, às vezes chamado de plano mestre.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.47).

A principal falha apontada pelos autores sobre esta escola não está relacionada ao planejamento em si, mas sim com relação ao planejamento estratégico e a idéia difundida pelo mesmo de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado, idéia esta que não é compartilhada pelos mesmos.

* **Escola do Posicionamento**

Esta escola ficou mais evidente no inicio dos anos 80. Os autores afirmam que embora a escola do posicionamento aceitasse a maior parte das premissas das escolas do design e planejamento, ela acrescentou conteúdo de duas maneiras: enfatizando a importância das próprias estratégias em detrimento ao processo pelo qual elas foram formuladas e também a escola do posicionamento focou o conteúdo das estratégias, abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais.

Eles sustentam que a escola do posicionamento focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. Assim, “a escola do posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.69).

Segundo os mesmos, a escola do posicionamento desenvolveu uma gama de modelos e abordagens sobre a formulação de estratégias, que foram divididas em três ondas: a primeira onda foi desenvolvida a partir dos antigos escritos militares, com as máximas militares e táticas de guerra; a segunda onda teve inspiração nos “imperativos de consultoria” dos anos 70, destacando a matriz de crescimento, participação (Boston Consulting Group - BCG), curva de experiência (BCG) e PIMS; e por último a terceira onda foi inspirada nos trabalhos sobre proposições empíricas dos anos 80, como podemos destacar nos modelos de análise competitiva, estratégias genéricas e cadeia de valor de Porter.

No dizer dos autores, as principais críticas ligadas a escola do posicionamento estão relacionadas ao foco, contexto, processos e nas estratégias em si. Primeiramente, eles acreditam que o foco é estreito e orientado para o econômico quantificável em oposição ao social e político, quanto ao contexto, este é considerado estreito e inclinado no sentido de grandes empresas tradicionais nas quais o poder de mercado é maior e a concorrência é menos eficaz, já com relação aos processos a preocupação fica por conta do estado de espera da escola do posicionamento que prefere ficar “em casa e calcular a ir lá fora e aprender”, e por último temos a estratégia que é vista como uma posição genérica, não como uma única perspectiva, com isso o processo pode se reduzir a uma fórmula onde a posição pode ser selecionada a partir de uma lista restrita de condições.

* **Escola Empreendedora**

A escola empreendedora adota uma visão que não difere totalmente da escola do design. Desta forma, os autores sustentam que esta escola não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos, como a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Assim, esta escola promoveu uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.

No dizer dos autores o conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Ainda de acordo com os mesmos, essa visão serve como inspiração, como um senso daquilo que precisa ser feito. Desta forma, a visão foca na imagem e se torna flexível, com o líder podendo adaptá-la de acordo com suas experiências.

Segundo os mesmos, na escola empreendedora a estratégia pode, ao mesmo tempo, ser deliberada e emergente, como explicado nesta expressão: “deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98).

Mas qual o papel do empreendedor? Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 101) sugerem que “dependendo do ponto de vista da pessoa, um empreendedor pode ser [a] o fundador de uma organização, [b] o gerente de sua própria empresa, ou [c] o líder inovativo de uma organização de propriedade de outros.”

Os autores também apresentam algumas deficiências sérias da escola empreendedora, pois segundo eles esta escola coloca a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único individuo, entretanto, não pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Assim, para a organização que estiver em dificuldade, a prescrição central desta escola pode ser demasiado óbvia e fácil: encontrar um novo líder visionário.

* **Escola Cognitiva**

Segundo os autores, o trabalho da escola cognitiva é chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana. Desta forma, eles complementam que os estrategistas são vistos nesta escola como autodidatas que desenvolvem estruturas de conhecimento e processos de pensamentos através de suas experiências diretas e de comportamentos que vão do ‘positivismo’, ao ‘subjetivismo’.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.116) sustentam que a ala positivista, ‘olhos para fora’, trata o processamento e a estruturação como um esforço para produzir uma visão de mundo. Já a ala subjetivista, ‘ olhos para dentro’, mostra uma interpretação do mundo a maneira como a mente percebe a realidade e a constrói. Assim, “enquanto a ala positivista procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, a ala subjetivista acredita que a cognição cria o mundo.”

De acordo com os mesmos, a escola cognitiva pode ser analisada seguindo algumas perspectivas que podem ser assim divididas: cognição como confusão, cognição como processamento de informações, cognição como mapeamento e cognição como realização de conceito representando a ala positivista da escola e a perspectiva da cognição como construção representando a ala subjetiva da escola.

As principais críticas apontadas por eles a esta escola estão relacionadas ao fato desta ser caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição, também os autores destacam que a psicologia cognitiva ainda precisa resolver como se formam os conceitos na mente de um estrategista. Como podemos perceber nesta expressão: seria essencialmente útil saber não só como a mente distorce, mas também como ela é capaz de integrar tal diversidade de informações complexas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

* **Escola de Aprendizado**

A escola do aprendizado baseia-se na descrição, desta forma ela questiona e contradiz certos aspectos que são considerados racionais pelas escolas prescritivas sobre a formulação da estratégia. Os autores defendem que a formulação da estratégia nesta escola é um processo muito complexo e que o mesmo não pode ser executado de uma maneira simples em determinado momento, desta maneira o processo de formulação de estratégia nesta escola deve ser feito a partir de um constante processo de adaptação e aprendizado ao longo do tempo, como pode ser observado abaixo:

Para a escola do aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.14)

Para os mesmos a estratégia deliberada, que foi a única reconhecida nas três escolas prescritivas, focaliza o controle, certificando-se de que as interações gerenciais são realizadas em ação. Já a estratégia emergente focaliza o aprendizado, desta forma ela abre a porta para o aprendizado estratégico, já que reconhece a capacidade da organização para experimentar.

Os autores apóiam a escola de aprendizado, pois segundo os mesmos ela representa uma força de contrapeso à cautela “racional” que, por tanto tempo, dominou a literatura e a prática da administração estratégica. Entretanto, eles complementam que este apoio não é irrestrito, uma vez que existe o perigo de se ir ao extremo oposto. Assim, analisando criticamente esta escola, os autores sustentam a importância do aprendizado, mas advertem que o mesmo pode conduzir à desintegração da estratégia.

* **Escola do Poder**

Para Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 174) “a escola do poder abre o jogo e caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.” Nesse sentido, os autores complementam que a palavra poder pode ser usada para descrever o exercício de influência e a palavra política pode ser vista como sinônimo de exploração do poder.

Eles ainda dividem esta escola em dois ramos que podem ser representados pelo poder micro e poder macro. De acordo com os mesmos o poder micro lida com o jogo de política, o poder ilegítimo dentro de uma organização, como agentes internos em conflito com seus colegas, remetendo a interesses próprios. E o poder macro diz respeito ao uso do poder pela organização, pode ser observado quando uma organização age por interesse próprio em conflito ou cooperação com outras organizações.

No contexto político, os autores acrescentam que nesta escola a formulação da estratégia também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Desta forma, os defensores desta escola acreditam que não é possível formular e nem implementar estratégias ótimas, pois qualquer estratégia pretendida será perturbada e distorcida pela ação de indivíduos e coalizões concorrentes.

Os autores acreditam que a escola do poder tanto como as outras mencionadas até o momento exageram em suas colocações. Fica evidenciado nesta escola que a formação da estratégia é baseada quase que em sua totalidade no poder, idéia esta que não é compartilhada pelos autores que têm a seguinte opinião. “O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado por esta escola, assim como a noção em si de estratégia.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.192).

* **Escola Cultural**

No dizer dos autores, a escola cultural é a imagem invertida da escola do poder. Nesse sentido, eles afirmam que a escola do poder lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégias e salientam que na escola cultural a grande preocupação é com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, podendo até gerar resistências em casos de mudanças estratégicas.

Desta forma, os mesmos acreditam que a formação da estratégia na escola cultural passa por um processo enraizado na força social da cultura. Ou seja, este processo é visto como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 197-199) destacam as principais ligações entre os conceitos de cultura e estratégica que são: estilo de tomada de decisões; resistência a mudanças estratégicas; superar a resistência às mudanças estratégicas; valores dominantes; choque de culturas. Nota-se que a cultura está enraizada em todos estes conceitos apresentados acima, pois todos envolvem crenças e valores tanto pessoais como organizacionais e a cultura está diretamente ligada ao resultado final de cada um dos processos que envolvem estes conceitos.

As principais críticas apontadas pelos autores sobre a escola cultural estão relacionadas a falta de clareza conceitual da mesma, segundo os mesmos esta escola também pode desencorajar mudanças necessárias, pois favorece a administração da consistência. Outro ponto abordado pelos autores como um problema desta escola é de que ela explica com muita facilidade aquilo que já existe, ao invés de cuidar das questões difíceis que podem vir a existir.

* **Escola Ambiental**

Segundo os autores, na escola ambiental o ambiente assume o comando. Desta forma, os pensadores desta escola consideram a organização passiva, ou seja, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta. E este comportamento pode reduzir a formação de estratégia. “Por outro lado, esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como umas das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.210).

Nesse sentido, eles afirmam que a formação da estratégia nesta escola é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim, os proponentes desta escola procuram compreender as pressões externas impostas sobre a organização.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 211) acrescentam que a escola ambiental provém da “teoria da contingência”. Os autores descrevem esta teoria como sendo “relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização – por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna.”

Além da visão restrita quanto à formação da estratégia citada acima, os autores apontam como a maior fraqueza da teoria contingencial, para fim da administração estratégica, o fato de suas dimensões do ambiente serem, com freqüência, muito abstratas, vagas e agregadas. Assim, os mesmos complementam que a maior preocupação nesta escola é com a “opção estratégica”, da maneira pela qual é construída, embora não exclusivamente, pelos ecologistas da população.

* **Escola de Configuração**

“Cada escola em sua época, em seu lugar. Portanto, esta escola difere de todas as outras em um aspecto fundamental: ela oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.222).

Portanto, de acordo com os mesmos, a escola de configuração busca a integração, agrupando os vários elementos presentes no processo de formulação de estratégias, juntamente com seus conteúdos, estruturas organizacionais e contexto em diferentes estágios.

Os autores afirmam que existem dois lados principais desta escola, um deles descreve estados da organização e do contexto que a cerca, sendo denominado de configurações, o outro descreve o processo de geração de estratégia e é denominado de transformação. O lado da configuração já foi explicado acima e seus membros são considerados agrupadores. No lado dos transformadores eles complementam que para que as organizações não se acomodem em quadros estáveis, a formação da estratégia deve ser formulada a partir da transformação num processo de “mudanças estratégicas”.

Nesse sentido, “a escola da configuração descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos – ocasionais e mesmo enormes - para novos estados.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.222).

Lex Danaldson (1996) citado por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 251) representa à crítica mais aguda a escola de configuração, pois ele afirma que “as configurações representam uma abordagem falha à teorização, precisamente porque são muito fáceis de entender e ensinar.”

Por fim, através destas apresentações a respeito das escolas de pensamento estratégico é possível perceber a diferença de conceitos e focos das diferentes abordagens estratégicas. Mas é perceptível também que todas as escolas buscam o mesmo objetivo, ou seja, olham para o mesmo processo com maneiras diferentes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

**2.2 Conceito de planejamento**

Atualmente com a globalização e conseqüentemente com a constante adesão de novas tecnologias as organizações de diferentes tamanhos e tipos estão enfrentando altos índices de competitividade e de concorrências em níveis globais nunca antes vistos, nesse sentido estas organizações não podem funcionar na base da improvisação e precisam planejar previamente todas as suas ações para terem resultados satisfatórios, a partir daí nota-se a grande importância do planejamento que é apontado por grande parte dos autores como a principal função administrativa, sendo apontado como um dos grandes responsáveis pelos sucessos e insucessos organizacionais.

Corroborando com o que foi apresentado acima, Chiavenato (2000, p. 126) destaca que o planejamento é a primeira e a principal função administrativa, pois serve de base para todas as outras funções. “O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura.”

Nesse sentido, Maximiano (2007, p. 138) afirma que o planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, desta forma ele se torna uma aplicação específica do processo de tomar decisões, como pode ser observado nesta expressão: “as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.”

Chiavenato (2000, p. 126) afirma que “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.” Como pode ser observado na figura 2.



**Figura 2 – As premissas do planejamento**

**Fonte: Chiavenato (2000, p. 126)**

Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) também apresentam a sua definição para o planejamento como sendo “(a) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos.” Os autores complementam que o planejamento engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa.

Outra definição para o planejamento é apresentada por Tavares (2005) conforme citação abaixo:

Conjunto previamente ordenado de ações com fim de alcançar-se posições futuras desejadas. Compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos para o desempenho das ações e o estabelecimento de controle e avaliação necessários para estimar sua efetividade em relação ao que foi estabelecido. O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro. (TAVARES, 2005, p. 68).

Tavares (2005) ainda afirma que o planejamento é afetado por múltiplos fatores e recursos. Ressaltando entre esses, o desafio de se estabelecer uma coerência entre os objetivos e os meios para alcançá-los. Nesse sentido, o autor complementa que a questão política do planejamento precisa ser considerada.

Oliveira (2010) define o propósito do planejamento como sendo:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento dos processos, técnicas e atitudes administrativas. As quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) acrescentam que o planejamento necessita de recursos de todas as naturezas como: financeiros, humanos, tecnológicos, insumos e informações. “Podemos imaginar o planejamento como uma *ponte* que vai do ponto em que estamos aonde queremos chegar.”

Com base nos conceitos abordados até o momento, Maximiano (2007, p. 138) define o processo de planejamento de várias maneiras:

* Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
* É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados;
* É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
* É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes;
* É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Maximiano (2007, p. 138) também aponta razões para planejar, como lidar com as incertezas e as certezas do futuro que podem ser previstas a partir do planejamento. Nesse sentido, o autor complementa que nem todo futuro é desconhecido ou incerto, que em muitos casos é possível prever, com maior ou menor precisão, os fatos futuros e seus efeitos. “Portanto, nada melhor do que preparar-se para eles, em vez de se deixar atropelas por eles.”

Chiavenato (2000) divide o planejamento em três níveis distintos que podem ser representados por: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O foco deste trabalho é o planejamento estratégico que será abordado no próximo tópico deste referencial.

Enfim, ao analisar todos os conceitos abordados pode-se perceber que todos os autores mantêm certa coerência com relação ao planejamento e seus efeitos. Desta forma, o planejamento pode ser considerado uma ferramenta indispensável para as organizações que desejam se manter competitivas e atuantes no mercado, pois a partir dele estas organizações, que podem ser de diferentes tamanhos e tipos, melhoram o seu processo de tomada de decisões e se condicionam para enfrentar possíveis situações futuras de mercado, e desta maneira podem se organizar e se adequar para alcançar os seus objetivos organizacionais no futuro.

**2.2.1 Planejamento estratégico**

De acordo com Oliveira (2010), o:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Nesse sentido, Tavares (2005, p. 70) complementa que o “planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.”

Lacombe e Heilborn (2008) também apresentam a sua definição para o planejamento estratégico, como pode ser observado abaixo:

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa esta inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes internos e externos, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 163).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), o cenário é a previsão de uma situação futura para a organização, tanto no seu ambiente externo quanto no ambiente interno, desta forma a definição do cenário futuro da organização geralmente é realizado com a finalidade de oferecer dados específicos para a formulação do planejamento estratégico.

Através da análise das definições apresentadas acima, pode-se perceber a grande conformidade entre os diferentes autores com relação ao planejamento estratégico. Assim, pode-se visualizar que o planejamento estratégico é o processo pelo qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o seu ambiente atual e futuro. Avaliando os possíveis cenários (análise da indústria) que a organização enfrentará no futuro e potencializando a mesma para que esta atinja a eficácia do seu planejamento estratégico.

Desta maneira, Maximiano (2007, p. 162) afirma que o planejamento estratégico é um processo intelectual, e destaca os principais componentes deste processo, como pode ser observado abaixo:

* A missão, que é a razão de ser da organização, e reflete seus valores, sua vocação e suas competências;
* O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados;
* Os desafios e oportunidades do ambiente;
* Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização;
* As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar.

Dessa forma, Oliveira (2010) coloca que o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, pois na maioria das vezes as pessoas que estão nestes níveis possuem a visão global da organização e têm melhores condições de ficarem atentas ao que ocorre no ambiente interno e externo.

Com relação à metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico, Oliveira (2010, p. 42) destaca quatro fases básicas:

* Fase I – Diagnóstico estratégico;
* Fase II – Missão da empresa;
* Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
* Fase IV – Controle e avaliação.

Oliveira (2010), afirma que na fase do diagnostico estratégico se busca saber “como se está”, desta forma esta fase pode ser dividida em cinco etapas básicas, que podem ser representadas por estas: identificação da visão; identificação dos valores; análise externa (ameaças e oportunidade); análise interna (pontos fortes e fracos); análise dos concorrentes.

Desta maneira, para a realização da análise ambiental da organização, como foi citado na escola do design, propõe-se a utilização de uma matriz denominada SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, cuja tradução é respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Veja no quadro 2 exemplos de itens que compõe uma matriz SWOT.

|  |  |
| --- | --- |
| **Forças** | **Fraquezas** |
| * Competências básicas em áreas- chaves * Recursos financeiros adequados * Liderança/imagem de mercado * Acesso de economia de escala * Posicionamento competitivo que gera barreiras a entrada de competidores * Tecnologia patenteada * Vantagens em custo * Campanhas publicitárias vencedoras * Competência em inovação de produtos * Vanguarda na curva de experiência * Gerencia experiente * Capacidade de fabricação superior | * Falta de foco no negócio * Instalações obsoletas * Ausência de competências básicas * Problemas operacionais internos * Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento. * Linha de produtos mal balanceados ou obsoletos. * Rede de distribuição limitada * Capacidade de comercialização abaixo da media * Falta de acessos a recursos financeiros * Altos custos unitários |
| **Oportunidades** | **Ameaças** |
| * Mudanças de hábitos no consumidor * Surgimento de novos mercados * Possibilidade de integração vertical * Queda de barreiras comerciais * Expansão do mercado * Desenvolvimento de novas tecnologias * Mudanças na regulamentação * Surgimento de novos canais de distribuição | * Mudanças de hábitos do consumidor * Entrada de novos concorrentes com habilidade * Aumento das vendas de produtos substitutos * Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescências * Mudanças na regulamentação * Volatilidade cambial adversa * Barreiras tarifárias e não – tarifárias especifica * Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores * Mudanças demográficas adversas |

**Quadro 2 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças numa matriz SWOT**

**Fonte: Thompson (2002) *apud* Lobato *et al.* (2006, p. 68).**

Na fase II, Oliveira (2010) destaca que a busca é pelo estabelecimento da razão de ser da organização, bem como do seu posicionamento estratégico, nesse sentido esta pode ser decomposta nestas cinco etapas que são: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários (análise da indústria); estabelecimento da postura estratégica (vantagens competitivas); estabelecimento das macro-estratégias e macro-políticas.

Dando continuidade ao processo, de acordo com Oliveira (2010) a fase III estabelece os seguintes questionamentos: “onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, esta fase pode ser dividida por dois instrumentos perfeitamente interligados que são os instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos podem ser realizados através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; estabelecimento dos projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos constituem as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

Segundo Oliveira (2010) a fase IV verifica “como a empresa está indo”. Nesse sentido, está deve considerar os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo versus benefício.

Existem inúmeras metodologias para a elaboração e implantação do planejamento estratégico, apresentadas por diferentes autores, mas na maioria das vezes elas se diferem em poucos aspectos. Nesse sentido, a metodologia apresentada por Oliveira (2010) ilustra bem este processo, já que segue todas as fases presentes para que o planejamento estratégico seja executado de forma eficiente e eficaz.

Desta maneira, Oliveira (2010, p. 38), acrescenta que “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.”

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que:

O planejamento estratégico deve evitar a miopia da empresa, ou seja, que os administradores suponham que os produtos, clientes, mercados ou tecnologias de hoje continuem sendo os de amanhã e que dediquem esforços e recursos para a defesa de ontem. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 164).

Assim, Lacombe e Heilborn (2008) complementam que o planejamento estratégico deve ser voltado para o futuro e está diretamente vinculado a eficácia organizacional, isto é, deve-se fazer aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam validos para a organização. Portanto, a eficácia pode ser vista como a relação entre os objetivos e os resultados.

Por fim, podemos destacar outras duas atividades que são muito importantes para a formulação do planejamento estratégico e para a escolha da estratégia mais apropriada para a organização atingir seus objetivos. Estas atividades podem ser representadas pela análise dos cenários (análise da indústria) que pode ser realizada através do modelo das cinco forças de Porter e também a partir da definição da postura estratégica da organização, que pode ser realizada através do modelo de vantagem competitiva de Porter, ambos os casos representam fatores determinantes para o sucesso e a eficácia do planejamento estratégico. Desta forma, para uma melhor assimilação da importância destes fatores estes serão detalhados no próximo tópico deste referencial.

**2.3 Modelo das cinco forças de Porter**

Segundo Porter (1986) a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas dos ambientes organizacionais, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a organização. Esta análise estrutural proposta pelo autor leva à reflexão da formulação de uma estratégia fundamentada em uma dinâmica da rivalidade competitiva.

Nesse sentido, Tavares (2005) afirma que a análise estrutural do setor pode ser muito útil, pois serve como ponto de partida para a compreensão do ambiente competitivo e também para orientar o estabelecimento de relações com os componentes desse nível do ambiente organizacional

Porter (1986) desenvolveu o seu trabalho de análise estrutural com ênfase nas competições e concorrências industriais. Mas, de acordo com Tavares (2005) esta proposta se aplica a qualquer atividade empresarial que produza um bem ou serviço, que tenha sua competitividade derivada pelas regras que a concorrência estabelece para o seu setor.

Desta maneira, Porter (1986) afirma que o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. E o conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido. Para melhorar o entendimento, estas cinco forças serão apresentadas abaixo e em seguida poderão ser mais bem visualizadas na figura 3.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de

negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos (PORTER, 1986, p.24).

Então, Porter (1986, p.22) sustenta que “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.”

Tavares (2005) complementa que grande parte da rentabilidade das organizações é determinada por essas cinco forças, pois elas influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários para integrar determinado setor, além do custo e da rentabilidade do próprio setor.

A seguir, será realizada uma breve explanação sobre cada uma destas forças e a influência que estas representam para as competições organizacionais.



**Figura 3 – As cinco forças que dirigem a concorrência na indústria**

**Fonte: Porter (1986, p. 23)**

A primeira força competitiva destacada por Porter (1986) refere-se à ameaça da entrada de novos concorrentes, ou seja, barreiras a entradas de novos concorrentes. O autor apresenta seis fontes principais de barreiras de entrada, que são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e a política governamental.

As economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis. (PORTER, 1986, p. 25-26).

A diferenciação do produto significa que as empresas consolidadas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, e está lealdade pode ser alcançada a partir de esforços de publicidade, serviços ao consumidor, diferenciação do produto, ou pela empresa ser pioneira no seu setor industrial. Desta maneira, a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a realizarem grandes investimentos para superar os vínculos que as empresas consolidadas possuem com os clientes. (PORTER, 1986).

A necessidade de capital destaca a necessidade de se investir vastos recursos financeiros para se tornar competitivo, criando uma barreira de entrada, já que estes investimentos implicam em grandes riscos e possibilidades de não recuperação do capital investido. (PORTER, 1986).

No que se refere aos custos de mudança, Porter (1986) afirma que uma barreira de entrada é criada pelo advento destes custos, já que estes representam os custos encontrados pelos consumidores quando trocam de um fornecedor de produtos para outro.

O acesso aos canais de distribuição também representam uma barreira de entrada, que é criada pela necessidade da nova entrante assegurar a distribuição do seu produto. Deste modo, considerando que os canais de distribuições já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisará persuadir os canais a aceitarem os seus produtos por meio de atividades que podem diminuir o seu lucro. (PORTER, 1986).

E por último, podemos destacar a política governamental que também exerce grande influência aos entrantes, pois segundo Porter (1986, p. 30-31) “o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias primas.”

A segunda força competitiva destacada por Porter (1986) refere-se à ameaça dos produtos substitutos. De acordo com o autor os produtos substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza de uma indústria em tempos de prosperidade.

Desta forma, Tavares (2005) destaca que:

Na perspectiva da demanda sob o enfoque econômico, substitutos são produtos diferentes que desempenham funções similares ou equivalentes. A ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer ao mesmo grupo de necessidades do comprador. Colocam, assim, um teto no montante que o comprador está disposto a pagar pelo produto, levando-se em conta as vantagens relativas entre as situações consideradas: a do produto, a de seu substituto e o contexto de seu uso. (TAVARES, 2005, p. 178).

Porter (1986) complementa que os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade-off” no que se refere a preço-desempenho com o produto da indústria e também os produtos que são produzidos por indústrias de altos lucros.

A terceira força competitiva destacada por Porter (1986) diz respeito ao poder de negociação dos compradores, ou seja, o que estes podem fazer para forçar os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviço e jogando os concorrentes uns contra os outros. Em suma, esta força representa o poder que os compradores exercem durante a compra de um produto ou serviço.

O poder de negociação dos compradores determina até que ponto eles retêm parte do valor criado para eles mesmos e a parte do retorno que ficará para a empresa. Nessa perspectiva, força a compreensão das margens do setor e pressiona as empresas a reduzir o preço ou oferecer o nível de serviço sem a recompensa equivalente. Provavelmente, o mais importante determinante desse poder sejam o tamanho e o grau de concentração dos clientes, além da importância de suas compras para a empresa. (TAVARES, 2005, p. 178).

Além destes determinantes citados por Tavares (2005), Porter (1986) apresenta algumas circunstâncias que comprovam o poder de barganha exercido por um comprador ou por um grupo comprador no momento da negociação. Nesse sentido, Porter (1986, p. 41-42) afirma que um grupo de comprador é poderoso quando:

* Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
* Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
* Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
* Ele enfrente poucos custos de mudança;
* Ele consegue lucros baixos;
* Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
* O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
* O comprador tem total informação.

A quarta força competitiva destacada por Porter (1986) representa o poder de negociação dos fornecedores, isto é, a força que os fornecedores exercem sobre os compradores, ameaçando elevar os preços ou diminuir a qualidade dos bens ou serviços oferecidos.

“Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.” (PORTER, 1986, p. 43).

Tavares (2005, p. 178) apresenta uma idéia semelhante à apresentada acima, como se pode perceber na seguinte expressão: “o poder de negociação dos fornecedores determina até que ponto eles, não as empresas, irão apropriar-se de parte do valor criado para compradores e parcelas do retorno sobre o investimento.”

A exemplo da força anterior, Porter (1986, p. 43-44) também apresenta algumas condições que tornam um grupo fornecedor poderoso, como se pode observar:

* É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende;
* Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
* A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
* O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
* Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
* O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A quinta e última força competitiva destacada por Porter (1986) leva em consideração a rivalidade entre os concorrentes atuais, representa a disputa por posição, que se utiliza de diversas táticas como batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias aos clientes.

“A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a possibilidade de melhorar sua posição.” (PORTER, 1986, p. 34). Dessa forma, os movimentos em uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes, podendo gerar retaliações e esforços para conter esses movimentos. Portanto, a rivalidade leva a um processo de ação-reação entre empresas concorrentes em que uma tenta se antecipar ou reprimir os movimentos da outra.

O nível de rivalidade pode ter como determinantes fontes estruturais e comportamentais. Os determinantes estruturais do nível de rivalidade num setor podem ser numerosos, abrangendo, em termos gerais, custos fixos elevados, excesso de capacidade, baixo crescimento, falta de diferenciação de produtos e número de concorrentes. Os determinantes comportamentais relacionam-se à maneira como as próprias empresas estabelecem suas respectivas estratégias e interagem entre si. (TAVARES, 2005, p. 176).

Ratificando o que foi descrito acima, Porter (1986, p. 35-37) lista os principais fatores estruturais que geram a rivalidade entre as empresas, que são representados por:

* Concorrentes numerosos ou bem equipados;
* Crescimento lento da indústria;
* Custos fixos ou de armazenamentos altos;
* Ausência de diferenciação ou custos de mudanças;
* Capacidade aumentada em grandes incrementos;
* Concorrentes divergentes;
* Grandes interesses estratégicos;
* Barreiras de saída elevadas.

Por fim, através da visualização destas forças, podemos perceber que o modelo das cinco forças de Porter não se aplica somente a indústria, mas que ele também pode ser implementado em processos administrativos de organizações de diferentes setores e tamanhos. Já que o mesmo apresenta um grande número de fatores que geram impactos na competição organizacional, a partir da interação das diferentes forças que movem o processo.

**2.4 Vantagem competitiva de Porter**

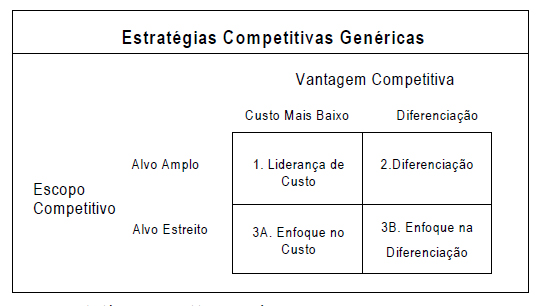
“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.” (PORTER, 1989, p. 2).

Com outras palavras, Tavares (2005) coloca que:

A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. É do ponto de vista do consumidor e tendo-se como referência a concorrência que se define vantagem competitiva. A empresa pode, contudo, ser centrada com maior ênfase na concorrência, no consumidor, ser autocentrada, ou combinar, com pesos diferenciados, essas três possibilidades. (TAVARES, 2005, p. 292).

Nesse sentido, Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental do desempenho acima da média de longo prazo das empresas. Ele complementa que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação.

De acordo com Porter (1989) estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados levam a três estratégias genéricas de competição: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Sendo que a estratégia do enfoque pode ser levada em consideração sobre duas variáveis: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Estas estratégias genéricas poderão ser mais bem visualizadas abaixo, na figura 4.



**Figura 4 – As três estratégias genéricas de Porter**

**Fonte: Porter (1989, p. 10)**

Segundo Porter (1989), as estratégias genéricas de liderança de custo e diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de seguimentos, enquanto a estratégia do enfoque busca a vantagem de custo ou de diferenciação em um segmento mais específico.

Para que uma empresa consiga alcançar a vantagem competitiva ela precisa fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que ela pretende buscar, a partir daí ela precisa se organizar para obter esta vantagem. Deste modo, a empresa precisa definir a sua vantagem competitiva e se focar integralmente nela, pois se ela quiser utilizar cada uma, “tudo para todos”, estará seguindo o caminho do baixo desempenho e da pouca efetividade estratégica, já que normalmente nestes casos a empresa não terá nenhuma vantagem competitiva. Então, pode-se perceber que quem quer tudo não têm nada em vantagem competitiva. (PORTER, 1989).

Estas três estratégicas genéricas serão abordadas a seguir, para um melhor entendimento do que elas representam para a vantagem competitiva das empresas.

Porter (1989) supõe que a liderança no custo é a estratégia mais clara das três estratégias, ou seja, a partir dela a empresa parte para ser o produtor de baixo custo em sua indústria. Nesse sentido, a amplitude da empresa normalmente é muito importante para a sua vantagem de custo.

Segundo Porter (1989), um líder no custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa de seus concorrentes para ser um competidor acima da média. Desta forma, o autor complementa que a paridade permite que um líder de custo traduza sua vantagem em lucros mais altos do que seus concorrentes e a proximidade assegura o desconto de preço necessário para ter retornos acima da média.

Tavares (2005) afirma que as fontes de vantagem de custo nas empresas dependem da estrutura da indústria, das suas características e condições de acesso a: economia de escala; tecnologia patenteada; matérias-primas e outros fatores, de forma preferencial.

Desta maneira, Tavares (2005) afirma que para ter o desempenho esperado:

A liderança do custo implica sistemas de controles rígidos, minimização de despesas indiretas, buscas de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas e disciplina e atenção aos detalhes. O porte da organização normalmente é importante para esse tipo de vantagem. Um líder de custo não pode ignorar as bases da diferenciação, uma vez que elas podem tornar pouco significativa a liderança de custo como vantagem competitiva. (TAVARES, 2005, p. 286).

Por fim, Porter (1989) destaca que na lógica a estratégia de liderança de custo é privilegiada para a empresa que é líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando uma posição.

No caso da diferenciação, a empresa procura ser a única na indústria, ou seja, ela seleciona um ou mais atributos que são importantes para a maioria dos compradores e se posiciona para satisfazer estas necessidades com produtos e serviços inovadores. Desta forma, “a diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.” (PORTER, 1989, p. 12).

Maximiano (2007) coloca que a estratégia de diferenciação busca projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços dos concorrentes. Para isso, o autor acrescenta que é preciso enfatizar uma ou mais vantagens, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspectos das instalações.

Nesse sentido, as empresas que conseguem essa singularidade através da diferenciação são recompensadas com um preço-prêmio. Sendo assim, para que a diferenciação se torne realmente em uma vantagem competitiva para a empresa, esta deve sempre buscar formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação. Para isso, o diferenciador deve buscar uma paridade ou uma proximidade de custos em relação ao seu concorrente, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação. (PORTER, 1989).

Finalizando a abordagem sobre esta estratégia, Certo e Peter (2005, p. 86-87) afirmam que a chave para a diferenciação é a obtenção de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor. Assim, eles complementam que “a diferenciação é uma estratégia viável para obter receitas superiores da média do setor, porque cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças da concorrência.”

A última estratégia genérica destaca por Porter (1989, p. 13) é o enfoque, como citado acima esta estratégia é diferente das demais, pois esta baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito. Desta forma, “o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.”

Segundo Porter (1989), esta estratégia possui dois variantes, o enfoque de custo em que a empresa busca uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e o enfoque na diferenciação em que a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. O enfoque de custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos. Assim, “a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito dentro do resto da indústria.” (PORTER, 1989, p. 13).

Porter (1989) complementa que, se uma empresa alcançar uma liderança no custo sustentável ou numa diferenciação em seu segmento e se este segmento for estruturalmente atrativo, o enfocador será um competidor acima da média em uma indústria.

Em suma, Certo e Peter afirmam que o:

Enfoque é, essencialmente, uma estratégia em que se segmentam os mercados e se apela somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem está no fato de que uma empresa que enfoque sua atuação a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor do que aquelas empresas que procuram atender todo o mercado. (CERTO e PETER, 2005, p. 88).

Como foi citado acima, quando uma empresa se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas ela está no “meio termo”. Nesse tipo de estratégia, a empresa não terá qualquer vantagem competitiva e só conseguirá lucros atrativos se a estrutura de uma indústria for altamente favorável e não estiver posicionada em uma das possíveis alternativas descritas anteriormente. Ficar no meio-termo é normalmente manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas de como competir. (PORTER, 1989).

Uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que esta seja sustentável frente aos seus concorrentes. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria. (PORTER, 1989).

“A maioria das vantagens é transitória porque pode ser duplicada, neutralizada ou superada rapidamente. Mas uma vantagem sustentável difere amplamente no tempo e segundo as peculiaridades apresentadas por cada mercado.” (TAVARES, 2005, p. 287).

Segundo Porter (1989), cada estratégia genérica envolve riscos diferentes, que podem ser mais bem visualizados no quadro 3.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Riscos na Liderança de Custo** | **Riscos da Diferenciação** | **Riscos do Enfoque** |
| Liderança no custo não é sustentada:   * Concorrentes imitam * Tecnologia muda * Outras bases na liderança de custos se desgastam | Diferenciação não é sustentada:   * Concorrentes imitam * Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores | A estratégia de foco é limitada:   * Segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais * Estrutura erode * Demanda desaparece |
| Proximidade na diferenciação é perdida | Proximidade no custo é perdida | Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento:   * As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se * As vantagens de uma linha ampla aumentam |
| Enfocadores no custo obtém custos ainda mais baixo em segmentos | Enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos | Novos enfocadores subsegmentam a indústria. |

**Quadro 3 – Riscos das estratégias genéricas**

**Fonte: Adaptada Porter (1989, p. 18)**

**2.5 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC) foi proposto pela primeira vez na edição da Harvard Business Review de janeiro-fevereiro de 1992 pelos seus criadores: Robert Kaplan e David Norton. Essa ferramenta constitui-se de um referencial para traduzir os objetivos estratégicos de uma organização num conjunto coerente de indicadores de desempenho. Seu principal diferencial é que ela enfatiza aspectos financeiros e não-financeiros para a formulação, implantação e gestão da sua estratégia. (TAVARES, 2005).

Dessa forma, o BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Seus objetivos e medidas derivam da visão e da estratégia da organização. O BSC deve traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nesse sentido, Kaplan e Norton definem o BSC como sendo a:

Ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 24-25).

Segundo Kaplan e Norton (1997), estas quatro perspectivas presentes no BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho destes resultados, bem como as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Em suma, o BSC parte da visão e da estratégia da organização e se estrutura a partir das quatro perspectivas apresentadas acima. Para isso, cada uma destas perspectivas deve formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação, conforme o esquema da figura 5.



**Figura 5 – O Balanced Scorecardfornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais**

**Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)**

O Balanced Scorecardleva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. . (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8).

Para uma melhor visualização deste processo e de seus principais vetores, abordaremos abaixo as quatro perspectivas presentes no BSC.

A **perspectiva financeira** permite avaliar a lucratividade da organização. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, desta forma, qualquer medida selecionada para fazer parte do BCS deve culminar na melhoria do desempenho financeiro. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 50) destacam que os objetivos e medidas financeiros do BSC precisam desempenhar um papel duplo: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard.”

De acordo com Tavares (2005, p. 360), “a questão financeira envolve dois vetores: o crescimento da receita e o aumento da produtividade.”. Nesse sentido, o crescimento da receita pode ser conseguido através da implementação de novas técnicas e produtos para a conquista e retenção de novos clientes, e o aumento da produtividade pode ocorrer a partir da melhoria da estrutura dos custos da organização e da redução das despesas diretas e indiretas.

Os objetivos financeiros são moldados de acordo com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, podendo diferir consideravelmente em cada fase desse ciclo. Desta forma, Kaplan e Norton (1997, p. 50) apresentam as três fases deste ciclo, que são:

* Crescimento;
* Sustentação;
* Colheita.

As organizações que estão na fase de crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida e seus produtos e serviços possuem significativo potencial de crescimento. Desta maneira, para aproveitar esse potencial elas normalmente precisam realizar grandes investimentos no sentido de expandir sua infra-estrutura, aperfeiçoar seus produtos e serviços e melhorar seu relacionamento com os clientes, podendo com isso comprometer recursos consideráveis. Assim, o objetivo financeiro global para as organizações que pertencem a esta fase estão diretamente ligados aos percentuais de crescimento de receita e de aumento de vendas em determinados mercados, grupos de clientes e regiões. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A fase de sustentação engloba a maioria das unidades de negócio de uma organização. Busca-se nesta fase manter ou até mesmo aumentar a participação de mercado das organizações. Para isso, os projetos de investimentos destas são direcionados a aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria continua. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Desta forma, Kaplan e Norton (1997, p. 51) afirmam que “a maioria das unidades de negócio na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade.” Esses objetivos serão focados em medidas relacionadas à receita contábil, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta.

Já na fase da colheita, algumas unidades de negócio já terão alcançado a maturidade em seu ciclo de vida e as organizações desejam colher os investimentos realizados nas fases anteriores. Nessa fase, as organizações não precisam fazer grandes investimentos, mas apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Assim, nesta fase “a meta principal é maximizar o fluxo de caixa em beneficio da empresa. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 52).

Como pode ser observado, os objetivos financeiros para as organizações são bem diferentes em cada uma destas fases. Desta forma, os objetivos financeiros na fase de crescimento enfatizaram o aumento das vendas, na fase de sustentação enfatizam o retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta e na fase de colheita enfatizaram o fluxo de caixa. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), na **perspectiva do cliente** as organizações procuram identificar os segmentos de clientes e de mercado no qual desejam competir, estes segmentos representam fontes de receitas para os objetivos financeiros da organização. “A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 67).

Desta forma, a organização busca criar valor para o cliente, identificando as principais tendências do mercado e desenvolvendo produtos e serviços que tenham plena utilidade e possam satisfazer seus clientes. Deste modo, as organizações atuais têm seu foco voltado para fora, ou seja, para seus clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 68) afirmam que esta perspectiva “traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.”

Kaplan e Norton (1997, p. 71) destacam cinco indicadores para medir o desempenho desta perspectiva nas organizações:

* Participação de mercado;
* Retenção de clientes;
* Captação de clientes;
* Satisfação de clientes;
* Lucratividade de clientes.

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). Este processo se torna simples quando o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado é conhecido, este indicador deve ser utilizado para motivar e monitorar a estratégia de uma unidade de negócios. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Já no caso da retenção de clientes, o objetivo é controlar a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Além de manter seus clientes, muitas organizações também medem a fidelidade destes a partir do percentual de crescimento dos negócios realizados com os mesmos. (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a captação dos clientes mede e acompanha em termos absolutos e relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes e negócios. Esta captação pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para estes.

Tanto a captação quanto a retenção de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos mesmos. Desta maneira, a satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios de desempenho dentro da proposta de valor da organização, fornecendo feedback sobre o desempenho da mesma. Assim, “a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 74).

Por último, a lucratividade dos clientes tem por finalidade medir o lucro líquido por cliente ou segmentos, depois de deduzidas todas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. Através deste indicador as organizações podem medir o volume de negócios realizados com seus clientes bem como a lucratividade envolvida neste processo. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Além destes indicadores apresentados, as propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que as organizações oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação nos seus segmentos-alvo. Desta forma, Kaplan e Norton (1997, p. 77) destaca um conjunto comum de atributos para as organizações que permite a ordenação da entrega de valor para as mesmas, esses atributos são divididos em três categorias:

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

Os atributos dos produtos e serviços levam em consideração a funcionalidade do produto e serviço, seu preço e qualidade. A organização tem que ser fiel ao seu público alvo, fornecendo produtos e serviços compatíveis com o mesmo. (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o relacionamento com os clientes refere-se a tudo relacionado com o cliente, como à entrega do produto ou serviço ao cliente, a dimensão do tempo de resposta a entrega e o conforto do cliente com relação à compra. Os autores também definiram três elementos-chaves para um excelente relacionamento: “pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 78).

Finalizando esta perspectiva, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a dimensão da imagem e reputação representam os fatores intangíveis que atraem um cliente para a organização. Estes fatores intangíveis podem ser percebidos pelos clientes através da publicidade e da qualidade dos produtos oferecidos pelas organizações. “A dimensão de imagem e reputação permite que uma empresa se defina de forma proativa para seus clientes.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 80).

A próxima perspectiva destacada por Kaplan e Norton (1997) enfoca os **processos internos da organização**, se constitui no processo mais crítico para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Normalmente, as organizações realizam está perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente, pois a perspectiva dos processos internos explica como as organizações podem alcançar os resultados almejados nas perspectivas anteriores.

Desta forma, Kaplan e Norton (1997) recomendam que as organizações definam uma cadeia de valor completa para seus processos internos. Para isso, eles apresentam um modelo genérico de cadeia de valor para os processos internos divididos em três partes: começando pelo processo de inovação, seguindo com os processos operacionais e terminando no serviço pós-venda.

O processo de inovação envolve a identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Este processo deve ser visto como um investimento para organização, onde a mesma tenta criar valor para o seu cliente. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Prosseguindo com o processo de operações, este representa a entrega dos produtos ou a prestação de serviços aos clientes existentes, enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual destes produtos e serviços aos clientes. As organizações realizam buscas constantes na melhoria deste processo com o objetivo de aumentar o seu valor para o cliente e diminuição de seus gastos. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A última fase da cadeia de valor dos processos internos pode ser representada pelo serviço pós-venda que são serviços ofertados para complementar o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização. “O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos, como a administração de cartão de crédito.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 111).

Por fim, Tavares (2005, p. 353) completa que “os indicadores dos processos internos só terão significados se forem orientados pelo conhecimento do cliente e pelos feedbacks recebidos pelo monitoramento das ações desenvolvidas para atender a suas expectativas.”

A quarta e última perspectiva do BSC apresentada por Kaplan e Norton (1997) diz respeito aos objetivos e medidas para orientar o **aprendizado e o crescimento** organizacional. Estes objetivos fornecem a infra-estrutura que possibilita o alcance dos objetivos das três perspectivas anteriores.

A perspectiva do aprendizado e crescimento trata da capacidade de adequação e atualização da organização dos acontecimentos observados no ambiente externo com os procedimentos realizados no ambiente interno. Para isso, Kaplan e Norton (1997, p. 132) apresentam três categorias principais para esta perspectiva:

1. Capacidade dos funcionários;
2. Capacidade dos sistemas de informação;
3. Motivação, empowerment e alinhamento.

“As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 133).

Desta forma, os funcionários podem representar o diferencial competitivo para as organizações, estes são os capitais intangíveis das organizações e suas competências podem criar valor para as mesmas. Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) destacam três medidas essenciais para avaliar a competência dos funcionários da organização: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários.

A satisfação dos funcionários geralmente é considerada o vetor da retenção e da produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários reconhece que a motivação dos funcionários e a satisfação com o emprego representam aspectos altamente importantes para a maioria das organizações. Dessa maneira, funcionários satisfeitos podem representar um aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria dos serviços ao cliente. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A retenção dos funcionários tem como principal objetivo reter aqueles funcionários em que a organização tem interesse a longo prazo, a maioria destes funcionários tem como características serem mais habituados aos valores e conhecimentos organizacionais e podem representar grandes perdas de capital intelectual mediante uma saída inesperada da organização. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 136), “a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.” Então, a principal meta neste processo é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários utilizados para alcançar esse nível de produtividade. Esta pode ser medida pelo volume de produção gerado por cada funcionário.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a capacidade dos sistemas de informação são muito importantes para as organizações, pois a partir desses sistemas de informação os funcionários recebem informações precisas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Estas informações quando precisas podem gerar um melhor desempenho dos funcionários, pois estes terão conhecimento do relacionamento dos clientes com a organização e saberão das necessidades reais destes clientes. Desta forma, os funcionários realizarão seus trabalhos com maior eficácia e a organização terá melhores condições para atingir seus objetivos.

No que se refere à motivação, empowerment e alinhamento, Kaplan e Norton (1997, p. 142) afirmam que “mesmo funcionários habilitados, que dispõe de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.” Neste sentido, o objetivo desta abordagem é focalizar o clima organizacional para a motivação e iniciativa dos funcionários.

Portanto, podemos perceber que se os funcionários estiverem motivados e focados para alcançar os objetivos organizacionais estes poderão ser alcançados com maior facilidade e qualidade e representaram melhores resultados para a organização.

Em suma, Tavares (2005) apresenta a sua definição para esta perspectiva, como pode ser observado abaixo:

A perspectiva de aprendizado e crescimento é a base e o fundamento de qualquer mapa estratégico. É essa perspectiva que define as competências e habilidade essenciais e a cultura organizacional tidas como necessárias para suportar a estratégia de uma organização. Essa perspectiva permite que a empresa alinhe o capital intelectual com a estratégia. (TAVARES, 2005, p. 362-363).

A criação do BSC deve seguir três etapas: a definição da estratégia, a montagem do mapa estratégico e a montagem do BSC.

A definição da estratégia tem como objetivo estabelecer uma estratégia clara e concisa juntamente com a missão e visão organizacional, estas podem ser estruturadas no mapa estratégico que transmite uma arquitetura lógica de como os ativos intangíveis (capital intelectual) podem se transformar em ativos tangíveis (financeiros). (KAPLAN e NORTON, 1997).

A montagem do mapa estratégico pode ser realizado a partir do desdobramento da estratégia nas perspectivas básicas (financeira, clientes, processos internos e inovação) e na identificação das metas de negócios e medidas que acompanham o desenvolvimento destas metas e indicam se elas estão sendo atingidas ou não. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A montagem do BSC tem a finalidade de operacionalizar a estratégia da organização, transmitindo e comunicando a estratégia às pessoas de forma precisa sobre os objetivos estratégicos e seus desdobramentos, indicadores, metas e ações. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ratificando o que foi abordado até o momento Tavares (2005) acredita que o BSC trata-se de uma relação de causa e efeito e afirma que:

Em resumo, o balanced scorecard indica a relação de causa entre conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregador irão necessitar (perspectiva de aprendizado e crescimento) e seus efeitos na inovação e desenvolvimento das capacidades e estratégias (perspectivas dos processos internos), que por sua vez serão causas e terão como efeitos criar capacidade para fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente) e que, finalmente, terão como efeito resultar em maior valor para o acionista (perspectiva financeira). (TAVARES, 2005, p. 354).

No entanto, Kaplan e Norton (1997) acreditam que o BSC é mais do que um novo sistema de indicadores. Organizações inovadoras o utilizam como estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. “É possível desenvolver um Balanced Scorecard inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda empresa.” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 20).

Desta forma, o BSC pode ter mais valor para as organizações quando utilizado como um sistema completo de gestão estratégica. Kaplan e Norton (1997, p. 20) destacam funcionalidades básicas que o BCS representam para as organizações:

* Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
* Comunicar a estratégia a toda a empresa;
* Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
* Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
* Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
* Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
* Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Portanto, os processos gerenciais gerados a partir do BSC asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Nesse sentido, o BSC pode ser entendido como a base para o gerenciamento das organizações na era da informação. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Por fim, o BSC tem sido difundido e tem provado o seu valor como uma ferramenta fundamental para a gestão eficaz de organizações de diferentes setores e tamanhos. Desta forma, quando utilizado de maneira correta ele poderá trazer benefícios incontáveis para qualquer organização, inclusive para micro-empresas, que queiram melhorar seus processos gerenciais e buscam desenvolver e atingir objetivos e metas que representem os interessem das organizações e de seus clientes.

**2.5.1 Mapas estratégicos**

Os mapas estratégicos podem ser utilizados como um direcionamento para os gestores transmitirem aos colaboradores informações claras e detalhadas da estratégia da organização. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) afirmam que:

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O balanced scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.55).

Desta forma, Kaplan e Norton (2004) complementam que os mapas estratégicos proporcionam aos colaboradores uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e cooperativa em prol das metas almejadas pela mesma.

Para o desenvolvimento dos mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2004) visualizaram as perspectivas do BSC numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores e impulsores. Desta maneira, a partir do modelo das quatro perspectivas do BSC, os autores construíram o mapa estratégico que representa como a organização cria valor.

A partir do que foi falado acima, percebe-se que o mapa estratégico representa visualmente a estratégia da organização, como pode ser observado na figura 6.

Na figura 6, pode ser mais bem observada a relação de causa-efeito citada acima, que faz a ligação das perspectivas de cliente e financeira aos processos internos críticos, os quais deverão criar e cumprir a proposição de valor para os clientes e, conseqüentemente, propiciar o cumprimento dos objetivos financeiros. Por sua vez, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, são identificadas competências essenciais dos ativos intangíveis, entendendo-se como tal o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional (KAPLAN e NORTON, 2004).

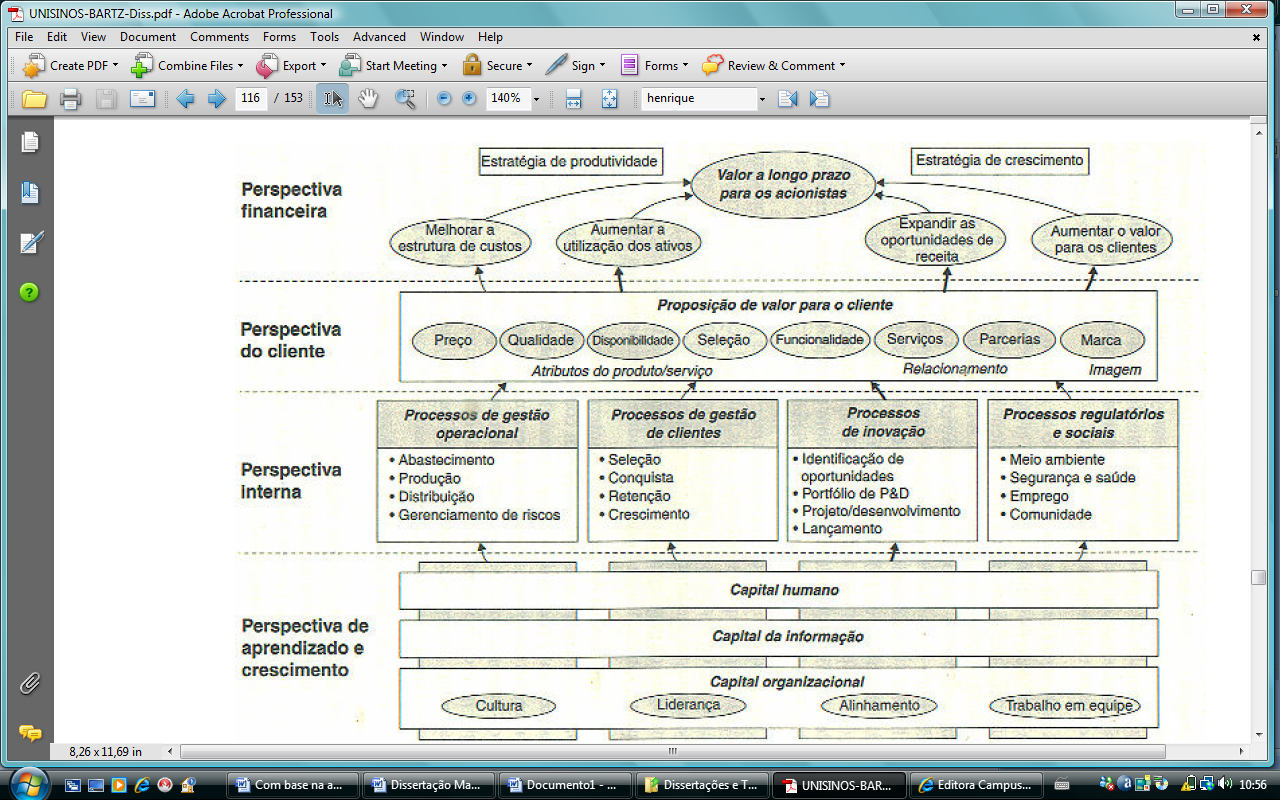


Figura 6 - Mapa estratégico genérico.

**Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)**

Assim, os mapas estratégicos devem ser construídos de cima para baixo, ou seja, do ponto de partida ao ponto que dará o resultado almejado. Começando com a perspectiva financeira que visa o aumento das receitas para os acionistas e o aumento da produtividade, seguindo com a perspectiva dos clientes que deve ser mapeada pela combinação de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com clientes e imagem corporativa, passando pela perspectiva dos processos internos que se encarregará de promover as inovações e garantir a eficiência na implementação das estratégias da organização, finalizando com a perspectiva de aprendizado e crescimento que será responsável pelo alinhamento dos recursos humanos e da tecnologia da informação a estratégia, repassando aos colaboradores conhecimentos e habilidades através de contínuos treinamentos. (KAPLAN e NORTON, 2004).

**3. METODOLOGIA**

No que se refere aos seus objetivos, este estudo foi realizado mediante o desenvolvimento de uma pesquisa descritiva.

Gil (2009) afirma que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

De acordo com Andrade (2009), na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, objetivando o seu funcionamento no presente. “Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação.” (GIL, 2009, p. 28).

Neste estudo, a classificação como pesquisa descritiva deve-se à descrição de características da empresa e dos cenários vislumbrados por ela para um determinado período.

Com relação à natureza da pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa.

Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Collis e Hussey (2005) destacam que o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Desta forma, está classificação como pesquisa qualitativa está diretamente ligada aos dados coletados que são predominantemente descritivos e baseados nas percepções do proprietário e colaboradores da organização.

Quanto à escolha do objeto de estudo, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Um estudo de caso pode ser considerado uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real.

Barros e Lehfeld (2007) complementam que o estudo de caso se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação, podendo ser uma comunidade, organização, empresa e outros.

Esta classificação foi motivada pelas características deste estudo, que tem como objetivo definir a melhor estratégia competitiva e elaborar um BSC para gerenciar esta estratégia e propor a sua aplicação na empresa de pequeno porte Paradiesel Peças e Serviços Ltda., situada na cidade de Catalão-GO.

As técnicas de coleta de dados utilizados neste estudo foram a observação, entrevista, pesquisa documental e pesquisa-ação.

Marconi e Lakatos (2009, p. 76) afirmam que “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.” Ainda de acordo com os autores, a observação não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Desta forma, Gil (2009) complementa que a observação é o uso dos sentidos com vistas a adquirir o conhecimento necessário para o cotidiano. Sua principal vantagem com relação às outras técnicas são que a partir dela os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação.

A entrevista trata-se de um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem, as entrevistam facilitam a comparação das respostas e podem ser conduzidas individualmente ou em grupo. (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Gil (2009, p. 109) define entrevista como sendo “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” Desta maneira, a entrevista pode ser considerada uma forma de interação social.

A pesquisa documental tem como característica a fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo no que se denomina de fontes primárias. Estas podem se recolhidas no momento em que os fatos ou fenômenos ocorrem, ou depois. (MARCONI e LAKATOS, 2009).

Para Gil (2009), essas fontes documentais proporcionam dados em quantidade e qualidade suficientes para a execução da pesquisa e também evitam a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas.

Já a pesquisa-ação é:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos no modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1985 apud BARROS e LEHFELD, 2007, p. 92).

Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados. Deste modo, o pesquisador não permanece só levantando problemas, mas procura desencadear ações e avaliá-las em conjunto com a população envolvida. (BARROS e LEHFELD, 2007).

Estas classificações das técnicas de coleta de dados satisfazem as características deste estudo. Já que foi realizada uma observação intensa em todos os processos que envolvem a organização. A observação realizada pode ser caracterizada como participante, já que autor desta pesquisa trabalha na empresa. Além disso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, contendo os tópicos relevantes para a elaboração do BSC, com o proprietário, com um colaborador da área administrativa e com um colaborador da área de manuntenção da organização para conhecer suas impressões e captar dados importantes para o estudo. A pesquisa documental foi realizada a partir de informações colhidas de registros, documentos e do sistema de informação da organização. E por último, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa-ação pelo fato dele ter como objetivo elaborar e propor um BSC baseado nas características da organização.

Com relação à técnica de análise de dados utilizada na pesquisa, desenvolveu-se uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos. Ela pode ser considerada uma ferramenta de diagnóstico de pesquisadores qualitativos, que a empregam quando se vêem diante de uma massa de material que deve fazer sentido. (MOSTYN 1985, apud COLLIS e HUSSEY 2005).

Bardin (1977, p. 42) também conceitua análise de conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Desta maneira, esta técnica tem como objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdo por traz da mensagem analisada. Por fim, como os sistemas e procedimentos para realizar a análise de conteúdo são muitos claros, um pesquisador que busca a confiabilidade e validade de seu estudo considerará este método altamente aceitável. (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Assim, neste estudo esta classificação contribuiu para a definição da estratégia e levantamento de indicadores, bem como para a formulação de objetivos e metas que mais se adequaram nas diferentes perspectivas do BSC da Paradiesel Peças e Serviços Ltda.

**4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste tópico são apresentados os resultados dos estudos em três partes. De acordo com as abordagens teóricas e o estudo de caso realizado na empresa.

Na primeira parte será apresentada uma breve explanação sobre a empresa, bem como as intenções estratégicas da mesma. Estas envolvem a missão, a visão, os princípios e valores da empresa.

Na segunda parte serão destacadas a análise SWOT, a análise dos cenários e a definição da melhor estratégia competitiva para a empresa.

Por fim, na terceira parte será exposta a elaboração do BSC a partir da melhor estratégia competitiva definida pela empresa.

**4.1 Apresentação e intenções estratégicas da empresa**

A empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. está situada na cidade de Catalão–GO, possuí aproximadamente 25 anos de mercado e presta serviços mecânicos, de tornos e soldas em geral para veículos pesados movidos a diesel, como caminhões, carretas, camionetes e outros. Esta enquadrada como empresa de pequeno porte e possuí 20 colaboradores que são divididos em mecânicos, auxiliares de mecânicos, torneiros, soldadores e auxiliares administrativos. Seus principais clientes são profissionais autônomos, empresas privadas e órgãos públicos – prefeituras.

Como destacado acima, as intenções estratégicas de uma empresa podem ser representadas pela missão, visão, princípios e os valores que ela considera. No caso da Paradiesel Peças e Serviços Ltda., estes estão destacados abaixo:

* **Missão: Oferecer soluções em manutenções de veículos pesados, por meio da prestação de serviços com qualidade e transparência, buscando a melhoria contínua e a satisfação dos nossos clientes;**
* **Visão: Ser reconhecida pelos seus clientes como um centro regional de atendimento e manutenção de veículos pesados, oferecendo também pneus, peças e acessórios;**
* **Princípios: Integridade, legalidade, qualidade e comprometimento;**
* **Valores: Comprometimento ético, respeito à clientela, cooperação, transparência e melhoria continua.**

**4.2 Análise SWOT, análise dos cenários e a estratégia competitiva da empresa**

Nesta parte, serão abordadas a análise SWOT, análise dos cenários e a estratégia competitiva definida para Paradiesel Peças e Serviços Ltda. a partir destas analises.

**4.2.1 Análise SWOT da empresa**

A análise SWOT realizada na empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. poderá ser visualizada abaixo, no quadro 4.

(continua)

|  |  |
| --- | --- |
| **ANÁLISE SWOT** | |
| **Forças** | **Fraquezas** |
| * Tempo de mercado – 25 anos; * Qualidade dos serviços; * Serviços diferenciados – adaptações e montagem de motores a base de troca; * Confiabilidade da empresa; * Equipe qualificada – experiente; * Carteira de clientes; * Empresa reconhecida na cidade de Catalão–GO; * Gerência experiente – profundo conhecimento do ramo de negócio; * Boas relações com clientes e com fornecedores. | * Localização – dentro da cidade; * Infra-estrutura pequena (espaço físico e equipamentos) para atender a demanda; * Alta taxa de absenteísmo; * Inexistência de programas de benefícios e metas para os colaboradores; * Controles de ferramentas, materiais e equipamentos ineficientes; * Gastos desnecessários ocasionados por perdas e desperdícios de material; * Atraso no recebimento de alguns clientes. |

|  |  |
| --- | --- |
| **ANÁLISE SWOT** | |
| **Oportunidades** | **Ameaças** |
| * Diversificação do mercado regional – caminhões eletrônicos e outros; * Demanda crescente devido ao aumento do número de caminhões; * Ampliação da infra-estrutura, em nova localização, aumentando a capacidade de atendimento e a oferta de serviços; * Abertura de uma autopeças para caminhões; * Oferta de serviços extras, como guinchos; * Representar oficialmente uma marca específica de veículos pesados. | * Mao de obra qualificada escassa; * Entrada de novos concorrentes; * Aumento do poder de barganha de consumidores; * Poucos fornecedores com grande poder de barganha; * Aumento de produtos substitutos – caminhões novos com manutenções diferentes, que quebram menos; * Regulamentações municipais, com relação à localização; * Regulamentações ambientais. |

**Quadro 4 - Análise SWOT da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Findando a análise SWOT realizada na empresa, parte-se agora para a análise dos cenários da mesma.

**4.2.2 Análise dos cenários da empresa**

A análise dos cenários realizada na empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda., feita com base no modelo das cinco forças de Porter, segue abaixo no quadro 5.

|  |
| --- |
| **ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER:** |
| **Entrada de novos concorrentes:** |
| No ramo de atuação da empresa é possível afirmar que existem várias barreiras a entrada de novos concorrentes, pois são necessários grandes investimentos em infra-estrutura, como localização compatível, espaço físico adequado, máquinas, equipamentos, etc. Outra barreira encontrada está ligada a mão de obra qualificada, que já esta escassa na cidade, também é importante destacar que esta nova empresa entrante precisará realizar grandes investimentos de marketing e eventos promocionais para poder captar os clientes que já |

(continua)

|  |
| --- |
| estão habituados as empresas consolidadas na cidade, além de outros fatores ligados as legislações municipais e ambientais que também dificultam esta entrada. Desta forma, é possível perceber que existem várias barreiras de entrada neste ramo de serviços, exigindo da empresa entrante a realização de grandes investimentos, quando a mesma não realiza os investimentos necessários, esta não consegue permanece no mercado e acaba fechando suas portas em pouco tempo de funcionamento. |
| **Ameaça de novos produtos ou serviços substitutos:** |
| A empresa é prioritariamente prestadora de serviços, por essa razão, no momento ela não enfrenta ameaças com relação a serviços substitutos, já que ela se encontra apta a oferecer todos os serviços necessários para a manutenção de caminhões “mecânicos”, o que a deixa em igualdade de condições com as empresas concorrentes, além disso, a empresa estudada ainda possuí alguns diferenciais como adaptações e montagens de motores a base de troca que também geram valor para seus clientes. As maiores ameaças enfrentadas por ela podem estar ligadas a produtos substitutos, no sentido que os caminhões “mecânicos” estão sendo substituídos por caminhões “eletrônicos” que são mais modernos e sofisticados e a empresa no momento não está apta para a realização da manutenção adequada para estes caminhões, pois estes exigem novas formas de manutenção com máquinas e equipamentos mais sofisticados e também necessita de mão de obra qualificada para manuseá-los, outro fator a destacar é que caminhões novos necessitam de menos manutenções que os mais antigos. É importante frisar que estes caminhões “eletrônicos” são as novas tendências de mercado e fatalmente substituíram os caminhões “mecânicos” em um determinado espaço de tempo, e que atualmente nem a empresa e nem as suas concorrentes estão preparadas com infra-estrutura e pessoal adequada para atender esta nova demanda. |
| **Poder de negociação dos compradores:** |
| Os compradores da empresa podem ser divididos em três grupos: profissionais autônomos, empresas privadas e órgãos públicos – prefeituras. Desta forma, o poder de negociação dos compradores varia de acordo com o faturamento que estes representam para a empresa. Geralmente profissionais autônomos isolados representam uma parte menor do faturamento da empresa e possuem um poder de negociação relativamente baixo com menores descontos e com formas de pagamento que variam de 30 a 90 dias. Com relação às empresas privadas estas representam a maior parte do faturamento da empresa, por esse motivo possuem maior poder de negociação e maiores descontos, o prazo de pagamento é |

(continua)

|  |
| --- |
| o mesmo dos profissionais autônomos, 30 a 90 dias. No que se referem às prefeituras, estas também representam uma parte expressiva do faturamento, com um valor pouco inferior ao recebido das empresas privadas, desta forma elas também possuem um poder de negociação relativamente alto. Os prazos de pagamento são semelhantes aos demais tipos de clientes, 30 a 90 dias, porém estas não ganham descontos. Elas recebem brindes e patrocínios para eventos que são realizados em seus municípios. |
| **Poder de negociação dos fornecedores:** |
| Os fornecedores exercem um grande poder de negociação sobre a empresa estudada. Quando é necessário realizar a compra de alguma peça para reparos em motores, a empresa possui apenas um fornecedor em Goiânia–GO que contem as peças originais, neste sentido ela não tem muitas opções e está condicionada as determinações deste fornecedor, que geralmente não oferece muitos descontos e concede prazos de pagamento que variam de 30 a 90 dias. Com relação aos materiais e equipamentos básicos de funcionamento da empresa, estes são comprados na cidade de Catalão–GO mesmo e também não são encontradas muitas opções para estas compras, já que existem poucas empresas que fornecem estes produtos, aproximadamente seis. Por esse motivo, estas também exercem um poder de negociação relativamente alta, pois também não concedem grandes descontos e suas condições de pagamento variam de 30 a 60 dias. Cabe destacar também que a empresa é de pequeno porte, por isso não realiza compras em grandes quantidades e valores dos seus fornecedores. As compras também não são concentradas em um único fornecedor, o que acaba contribuindo ainda mais para o aumento do poder de negociação deles. |
| **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** |
| Existem poucas empresas que oferecem os mesmos serviços na cidade de Catalão-GO, ao todo cinco do mesmo porte, incluindo a empresa estudada. Por esse motivo, a Paradiesel e a maioria das concorrentes instaladas na cidade já possuem sua carteira de clientes consolidada, algumas empresas até realizam operações em cooperação uma com as outras, e este fato ajuda a diminuir os níveis de rivalidade entre as mesmas. Por esta razão é possível afirmar que não existe uma rivalidade explícita entre as empresas concorrentes deste ramo, podendo haver algumas situações que são desconhecidas pela empresa. Salvo, em alguns casos em que empresas de fora tentaram entrar no mercado aliciando os colaboradores e os clientes daqui. Mas, este processo não é observado atualmente. |

**Quadro 5 - Análise das cinco forças de Porter da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A partir das análises realizadas, foi possível captar as informações necessárias para a definição da melhor estratégia competitiva para a empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.

**4.2.3 Estratégia competitiva da empresa**

A partir da análise SWOT e da análise dos cenários realizada na empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. foi possível definir a melhor estratégia competitiva para a mesma. Desta maneira, a melhor estratégia competitiva para a empresa estudada é o **enfoque na diferenciação**.

A escolha desta estratégia foi motivada pelas características da empresa, que busca atender as necessidades dos seus clientes com qualidade superior e rapidez na prestação do serviço. Além disso, a empresa tem pretensões de oferecer serviços de manutenção para os novos modelos de caminhões “eletrônicos” que são o novo padrão do mercado.

Nesse sentido, a empresa busca prestar serviços de qualidade e com a máxima transparência para com seus clientes, expondo todo processo aos mesmos e fazendo com que eles tenham ciência de todos os acontecimentos e conseqüentemente sintam total confiança na empresa.

No sentido de buscar diferenciações quanto aos seus concorrentes, à empresa realiza alguns serviços diferenciados que não são comuns em seus concorrentes, como adaptações de motores, adaptações de direções hidráulicas, regulagens de maquinas pesadas e montagem de motores a base de troca. Outro diferencial da empresa é que a mesma também realiza manutenções fora de suas instalações, onde o colaborador da empresa se desloca até o local de quebra do caminhão para realizar o conserto do mesmo.

Outro ponto de destaque é que apesar de não ser o foco da empresa esta realiza manutenções em máquinas pesadas para seus clientes habituais, no sentido de atender as necessidades específicas e criar valor para os mesmos.

Desta forma, analisando todo ambiente que envolve a empresa e as práticas que a mesma já exerce a melhor opção certamente é a estratégia de enfoque na diferenciação. Mas, para se firmar nessa estratégia, a empresa estudada precisará realizar alguns procedimentos para acompanhar as mudanças do seu mercado e também para efetivamente conseguir tirar vantagem da estratégia escolhida.

Dentre os procedimentos que devem ser realizados pela empresa, é importante destacar que a mesma precisa aumentar a sua capacidade de atendimento, construção de uma nova sede, para suprir a demanda. Além disso, a empresa precisa investir na abertura de uma autopeça para caminhões e na compra de máquinas e equipamentos para a manutenção de caminhões “eletrônicos”, se preparando para as necessidades futuras de seus clientes.

Portanto, definido a melhor estratégia competitiva para a empresa, foi possível identificar especificamente a estratégia para a empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda., que será: **Investir no desenvolvimento organizacional, qualificação de pessoal e na ampliação da infra-estrutura da empresa para expandir e melhorar os serviços, diversificando o negócio por meio da oferta de produtos a fim de atender as novas exigências do mercado.**

Com objetivo de melhor gerenciar esta estratégia na empresa, o próximo passo foi a criação de um BSC que será exposto a seguir.

**4.3 Elaboração do *Balanced Scorecard* da empresa**

Como exposto anteriormente, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas específicas, estruturadas sobre quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Estas perspectivas equilibram os objetivos, os resultados esperados, os vetores de desempenho destes resultados e as medidas objetivas concretas da empresa. Desta forma, elas estabelecem os parâmetros necessários ao processo de gestão estratégica da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.

Como foi destacado acima, a estratégia escolhida pela empresa que será traduzida nas quatro perspectivas é: Investir no desenvolvimento organizacional, qualificação de pessoal e na ampliação da infra-estrutura da empresa para expandir e melhorar os serviços, diversificando o negócio por meio da oferta de produtos a fim de atender as novas exigências do mercado.

Então, através do advento da melhor estratégia para a empresa e das quatro perspectivas foi possível criar o BSC para a mesma. A partir da criação do BSC elaborou-se um mapa estratégico para a empresa com o objetivo melhorar a comunicação entre os seus integrantes, transmitindo aos colaboradores informações claras e detalhadas sobre a estratégia e os objetivos da empresa. É importante destacar que os objetivos e metas apresentados no BSC foram estimados de acordo com as características e as necessidades da empresa.

Todo o processo de criação do BSC da empresa a partir das quatro perspectivas e do mapa estratégico da mesma será destacado abaixo. Começando com a análise da perspectiva financeira, que poderá ser mais bem visualizada a seguir, no quadro 6.

| **FINANCEIRA** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (1)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Crescimento e ampliação do mix de receitas; | Índice de crescimento do faturamento e da variação das suas fontes; | Aumentar o faturamento numa média de 20% ao ano, a partir de 2012; |
| **Iniciativas** | | |
| • Melhorar processos organizacionais internos para ter um melhor aproveitamento da capacidade instalada;  • Investir em infra-estrutura (localização e espaço físico);  • Diversificar o negócio através do fornecimento de produtos (abertura de autopeças);  • Investir em tecnologia (máquinas e equipamentos) e melhora dos sistemas de informação;  • Aumentar o número de clientes empresariais. | | |
| **Objetivos (2)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Aumento do lucro e valor da empresa; | Margem de lucro bruta;  Margem de lucro líquida;  Retorno sobre o ativo;  Retorno sobre o Investimento;  Retorno sobre o capital próprio; | Buscar uma margem média de lucro líquida de no mínimo 10% ao mês;  Buscar um retorno sobre o capital próprio de no mínimo de 30% ano; |
| **Iniciativas** | | |
| • Fornecer serviços e produtos que possam trazer melhores resultados para a empresa;  • Focar no atendimento especial a empresas e prefeituras que garantem melhores retornos;  • Controlar mensalmente os processos internos envolvendo contas a pagar, contas a receber e faturamento da empresa para mensurar a sua influência na lucratividade da mesma;  • Dividir a gama de serviços oferecidos pela empresa em diferentes áreas, mensurando o lucro respectivo que cada área representa para a empresa;  • Controlar seus custos e despesas;  • Observar os preços os praticados pelos concorrentes. | | |

(continua)

| **FINANCEIRA** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (3)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Redução dos custos e despesas operacionais; | Índice dos custos e despesas operacionais sobre o faturamento; | Custos e despesas operacionais não ultrapassar 70% do faturamento; |
| **Iniciativas** | | |
| • Melhorar controles específicos para ferramentas e materiais – diminuindo perdas e desperdícios;  • Estabelecer padrões para a melhor utilização dos materiais e para a otimização do tempo dos colaboradores;  • Realizar controles específicos para máquinas e veículos da empresa;  • Criar uma central de custos para empresa, com o objetivo de ter o conhecimento exato dos custos que cada área de serviços representa para a mesma;  • Buscar novos fornecedores que ofereçam melhores preços e prazos de pagamento, diminuindo o custo. | | |

**Quadro 6 - Análise da perspectiva financeira da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

A seguir, no quadro 7 é demonstrada a análise da perspectiva dos clientes da empresa:

| **CLIENTES** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (1)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Captar e reter clientes lucrativos; | Número de novos clientes;  Faturamento por clientes;  Freqüência de compra/serviço por cliente; | Crescer a uma média de 12% ao ano na captação e retenção de novos clientes lucrativos para a empresa; |
| **Iniciativas** | | |
| • Realizar visitas a empresas privadas, prefeituras e outros para apresentar os produtos e serviços ofertados pela empresa, enfatizando a qualidade e o atendimento prestado;  • Desenvolver campanhas de marketing destacando a qualidade e confiabilidade da empresa;  • Atrair clientes lucrativos para a empresa;  • Realizar o acompanhamento dos novos clientes para garantir a sua satisfação;  • Controlar os atrasos no recebimento e a inadimplência dos clientes. | | |

(continua)

| **CLIENTES** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (2)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Parceria com clientes; | Número de clientes exclusivos da empresa e/ou que realizam serviços em grande quantidade; | Realizar parcerias com pelo menos 50% dos clientes considerados importantes para a empresa; |
| **Iniciativas** | | |
| • Propor aos clientes especiais parcerias de exclusividade para garantir a estes um atendimento diferenciado;  • Conceder benefícios aos clientes que são mais lucrativos para a empresa, como descontos, prêmios e outros;  • Melhorar o atendimento aos principais clientes garantindo a satisfação dos mesmos e a relação de ganha-ganha entre a empresa e eles. | | |
| **Objetivos (3)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Satisfação dos clientes; | Índice de clientes satisfeitos;  Reclamações e sugestões;  Conversas informais; | Aumentar o número de clientes satisfeitos para 90%;  Reduzir reclamações para menos de 2%; |
| **Iniciativas** | | |
| • Criar um sistema completo de garantias para os serviços realizados;  • Criar mecanismos para monitorar a satisfação dos clientes na empresa;  • Oferecer um atendimento especial e prioritário aos clientes considerados exclusivos, melhorando a satisfação dos mesmos;  • Realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes;  • Criar mecanismo para receber sugestões e reclamações. | | |

**Quadro 7 - Análise da perspectiva do cliente da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Prosseguindo, também foi realizada uma análise da perspectiva dos processos internos da empresa, como pode ser observado abaixo no quadro 8.

| **PROCESSOS INTERNOS** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (1)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Oferecimento de novos serviços e abertura de uma autopeças; | Número de lançamento de novos serviços;  Vendas realizadas pela autopeças; | Ampliar a oferta de novos serviços da empresa em 20% até 2013;  Abertura da autopeças até 2014; |
| **Iniciativas** | | |
| • Investir em infra-estrutura para oferecer o suporte necessário as novas tendências do mercado de veículos pesados;  • Aumentar a capacidade de atendimento da empresa, oferecendo produtos que agreguem valor aos serviços e aos próprios clientes que terão novas necessidades saciadas;  • Abertura de uma autopeças para venda de peças e equipamentos;  • Adquirir novas máquinas, equipamentos e contratar mão de obra qualificada para a realização de serviços diferenciados e compatíveis com o mercado;  • Fornecer serviços complementares – guincho. | | |
| **Objetivos (2)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Aprimorar a qualidade e a diferenciação dos serviços; | Número de serviços refeitos;  Índice de satisfação dos clientes;  Número de reclamações; | Diminuir prejuízos com serviços refeitos em pelo menos 20% ao ano;  Disponibilizar serviços exclusivos; |
| **Iniciativas** | | |
| • Preparar, treinar e motivar colaboradores;  • Conceder benefícios aos colaboradores que tiverem bons desempenhos com relação à qualidade e eficácia dos serviços prestados;  • Encorajar os colaboradores a darem a sua opinião sobre melhorias que podem ser implementadas na empresa;  • Eleger um responsável pelo controle de qualidade da empresa;  • Acompanhar a satisfação dos clientes da empresa, incluindo um programa de garantias por serviços inadequados. | | |

(continua)

| **PROCESSOS INTERNOS** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (3)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Melhorar a segurança patrimonial da empresa;  Melhorar a segurança no trabalho; | Perdas ocasionadas por furtos na empresa;  Número de acidentes com afastamento; | Redução em 90% das perdas ocasionadas por roubo;  Diminuir em 90% o número de acidentes com afastamento; |
| **Iniciativas** | | |
| • Fornecer aos colaboradores EPIS necessários para a realização dos serviços com segurança e responsabilidade;  • Estipular procedimentos de segurança para a realização dos serviços;  • Dar as devidas informações aos colaboradores quanto à utilização dos equipamentos de segurança e o comportamento adequado durante o serviço;  • Instalar câmeras de segurança para monitorar a empresa (nova sede) contra furtos;  • Instalar também câmeras de segurança para monitorar os colaboradores e visitantes;  • Treinar o vigia da empresa e orientá-lo quanto aos procedimentos que devem ser tomados em casos extremos. | | |

**Quadro 8 - Análise da perspectiva dos processos internos da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Por fim, foi elaborada uma análise com relação à perspectiva do aprendizado e crescimento na empresa estudada, como exposto abaixo n quadro 9.

| **APRENDIZADO E CRESCIMENTO** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (1)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Melhorar infra-estrutura tecnológica e informacional; | Número de aquisição de novas máquinas e equipamentos;  Lançamentos de novas tecnologias para o setor;  Utilização de um Sistema de Informação Gerencial; | Investir em novas máquinas e equipamentos até 2013;  Trocar o sistema de informação da empresa por um mais completo até 2013; |
| **Iniciativas** | | |
| • Procurar no mercado novas máquinas e equipamentos que contribuam para a diversificação dos negócios da empresa, atendendo a demanda dos caminhões eletrônicos;  • Aumentar a eficiência e eficácia dos processos operacionais;  • Procurar no mercado um novo sistema de informação atualizado para a empresa;  • Criar procedimentos que melhorem a comunicação entre a empresa e seus colaboradores;  • Utilizar o novo sistema de informação com dados sobre o mercado, clientes, fornecedores e colaboradores para melhorar o processo de tomada de decisão da empresa. | | |
| **Objetivos (2)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Capacitação dos colaboradores;  Contratação de colaboradores com formação profissional; | Número de treinamentos realizados;  Número de colaboradores com formação profissional; | Oferecer no mínimo dois treinamentos por ano;  Contratar colaboradores que possuam cursos de capacitação na área de atuação; |
| **Iniciativas** | | |
| • Proporcionar aos colaboradores cursos de atualização e aprimoramento na área com empresas especializadas;  • Contratar um profissional que tenha o conhecimento de manutenção dos caminhões eletrônicos, realizando a transferência deste conhecimento para os demais colaboradores;  • Oferecer palestras e cursos aos colaboradores sobre as novas tendências do ramo;  • Preparar os colaboradores para atender melhor as atuais e as novas exigências do mercado;  • Realizar treinamentos em atendimento de clientes. | | |

(continua)

| **APRENDIZADO E CRESCIMENTO** | | |
| --- | --- | --- |
| **Objetivos (3)** | **Indicadores** | **Metas** |
| Satisfação e motivação dos colaboradores; | Índice de satisfação no trabalho;  Índice de absenteísmo;  Índice de rotatividade;  Índice de produtividade; | Aumentar a satisfação dos colaboradores para 80% até 2013;  Aumentar a produtividade em 20% por ano;  Reduzir o absenteísmo em 80%;  Manter o índice de rotatividade em menos de 10%; |
| **Iniciativas** | | |
| • Proporcionar um ambiente seguro e agradável de trabalho;  • Recompensar colaboradores que tenham boa conduta, que realizam serviços de qualidade e cumpram as especificações da empresa com assiduidade;  • Promover um programa de metas organizacionais que premiem todos os colaboradores em caso de alcance das metas de produtividade, encorajando o trabalho em equipe;  • Criar um programa de incentivos com metas para a redução do absenteísmo;  • Criar um canal de comunicação eficiente entre a administração da empresa e seus colaboradores;  • Encorajar a participação dos colaboradores no processo de decisões da empresa; | | |

**Quadro 9 - Análise da perspectiva do aprendizado e crescimento da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Para uma melhor assimilação do BSC elaborado para a empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda e para proporcionar uma difusão clara e detalhada do mesmo entre os seus colaboradores foi montado um mapa estratégico para a empresa, como pode ser observado abaixo no quadro 10.

|  |
| --- |
| **MAPA ESTRATÉGICO: PARADIESEL PEÇAS E SERVIÇOS LTDA.**  **VISÃO: Ser reconhecida pelos seus clientes como um centro regional de atendimento e manutenção de veículos pesados, oferecendo também pneus, peças e acessórios;**  **ESTRATÉGIA: Investir no desenvolvimento organizacional, qualificação de pessoal e na ampliação da infra-estrutura da empresa para expandir e melhorar os serviços, diversificando o negócio por meio da oferta de produtos a fim de atender as novas exigências do mercado.** |
| * **Crescimento e ampliação do mix de receitas;** * **Aumento do lucro e valor da empresa;** * **Redução dos custos e despesas operacionais.**   **PERSPECTIVA FINANCEIRA** |
| * **Captar e reter clientes lucrativos;** * **Parceria com clientes;** * **Satisfação dos clientes.**   **PERSPECTIVA DOS CLIENTES** |
| * **Oferecimento de novos serviços e abertura de uma autopeças;** * **Aprimorar a qualidade e a diferenciação dos serviços;** * **Melhorar a segurança patrimonial da empresa; Melhorar a segurança no trabalho.**   **PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS** |
| **PERSPECTIVA DO APRENZIDADO E CRESCIMENTO**   * **Melhorar infra-estrutura tecnológica e informacional;** * **Capacitação dos colaboradores; Contratação de colaboradores com formação profissional;** * **Satisfação e motivação dos colaboradores.** |

Quadro 10 - Mapa estratégico da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda.

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Como citado acima, o mapa estratégico tem como principal característica transmitir aos colaboradores informações claras e detalhadas sobre a estratégia e os objetivos da organização. Então, no caso específico da Paradiesel Peças e Serviços Ltda o mapa estratégico foi elaborado para melhorar a comunicação com seus colaboradores e também para ilustrar todo o processo de elaboração do BSC e a relação de causa e efeito de suas perspectivas. Desta forma, o mapa estratégico é construído de cima para baixo e todas as suas perspectivas têm o foco no financeiro, ou seja, todas as ações elaboradas e implementadas nas diferentes perspectivas têm como principal objetivo melhorar o desempenho financeiro da organização.

O *Balanced Scorecard*foi elaborado para a empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. em Junho de 2011. Sua aplicação como ferramenta de gestão está previstas para iniciar-se em Agosto de 2011, seu tempo de duração vai até 2014, onde será feita uma nova análise dos resultados alcançados e será avaliado se a estratégia definida para a empresa foi implementada com sucesso.

# 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi determinar a melhor estratégia competitiva para a Paradiesel Peças e Serviços Ltda.da cidade de Catalão-GO e elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) para gerenciar a estratégia definida. Então, com base na análise dos dados coletados pode-se afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados. Uma fez que foi possível realizar um estudo teórico e prático sobre a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* aplicado a uma empresa de pequeno porte da cidade de Catalão-GO.

O primeiro objetivo específico - elaborar uma revisão bibliográfica sobre o tema planejamento administrativo, planejamento estratégico, estratégia empresarial e *Balanced Scorecard* (BSC) - foi atingido ao elaborar-se uma visão panorâmica do referencial teórico necessário para a execução deste trabalho. Nesse sentido, foram realizadas revisões bibliográficas pertinentes a pesquisa, abordando a definição da estratégia que pode ser entendida pelas linhas de ações tomadas pelas organizações, a importância da realização do planejamento para as mesmas, os benefícios ocasionados pelo planejamento estratégico que busca alinhar o planejamento e a estratégia da organização com o ambiente em que a mesma está inserida e por último a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*. No caso específico do *Balanced Scorecard* foi possível perceber que este tem a capacidade de traduzir a estratégia e os objetivos da organização em termos operacionais.

O segundo objetivo específico - realizar uma análise SWOT da empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. - foi atingido. Por meio da execução de uma pesquisa documental nos arquivos da empresa e da realização de observações e entrevistas com colaboradores e com o proprietário da mesma foi possível realizar uma análise interna envolvendo os pontos fortes e fracos da empresa e uma análise externa envolvendo as suas oportunidades e ameaças. A análise SWOT revelou que a empresa possui mais forças do que fraquezas no seu ambiente interno, as suas principais forças são o tempo de mercado, a confiabilidade, a qualidade do serviço e a equipe de profissionais qualificados e experientes, suas principais fraquezas estão relacionadas com a sua localização e a sua infra-estrutura insuficiente para atender o crescimento da demanda. No que se refere a análise externa, as oportunidades e ameaças encontradas pela empresa estão equiparadas, as principais oportunidades são percebidas através da diversificação do mercado e do aumento da demanda, e a mão de obra qualificada escassa e a entrada de produtos substitutos representam as principais ameaças para a empresa.

O terceiro objetivo específico - realizar uma análise de cenário com base no Modelo das Cinco Forças de Porter – também foi atingido. Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram os mesmos da análise SWOT, então por intermédio destes instrumentos foi possível situar a empresa no seu mercado por meio de cinco abordagens: ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Com relação a ameaças de novos entrantes percebeu-se que esta não é uma preocupação muito relevante, pois existem muitas barreiras a esta entrada, no caso da ameaça de produtos substitutos foi possível perceber que estes podem representar uma ameaça real para a empresa, pois novos caminhões que são eletrônicos estão sendo lançados no mercado e esta precisará acompanhar tais evoluções para conseguir atender esta nova demanda, o poder de negociação dos compradores é relativamente alto, pois a maioria dos consumidores ganham descontos e os prazos de pagamento variam de 30 a 90 dias, com o poder de negociação dos fornecedores a história não é diferente, pois estes exercem um grande poder sobre a empresa que fica presa a poucos fornecedores e por último no que se refere a rivalidade entre os concorrentes ela pode ser considerada inexpressiva para a empresa, pois cada empresa já tem a sua carteira de clientes definida.

O quarto objetivo específico - identificar a estratégia competitiva mais adequada para empresa – também foi atingido. Isto foi possível graças às análises executadas anteriormente e mediante um profundo estudo de caso realizado na empresa. Diante disso, a melhor estratégia encontrada para a empresa esta ligada ao enfoque na diferenciação. Nesse sentido, a empresa procurará atender de forma eficiente e eficaz um alvo mais estreito e terá a sua estratégia baseada no desenvolvimento organizacional, qualificação do pessoal, investimento em infra-estrutura e diversificação do negócio.

Após o alcance de todos os objetivos anteriores, foi possível atingir o quinto e último objetivo específico - elaborar o *Balanced Scorecard* (BSC) da empresa de acordo com a estratégia identificada como mais adequada. O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica e foi elaborado a partir da seguinte estratégia competitiva: investir no desenvolvimento organizacional, qualificação de pessoal e na ampliação da infra-estrutura da empresa para expandir e melhorar os serviços, diversificando o negócio por meio da oferta de produtos a fim de atender as novas exigências do mercado. A aplicação do BSC teve como objetivo traduzir a estratégia da empresa em objetivos e metas operacionais baseadas em quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Portanto, com a realização de todos estes processos e com a elaboração do BSC a empresa Paradiesel Peças e Serviços Ltda. conseguiu ter uma visão clara de suas condições internas e externas, definindo uma estratégia competitiva, objetivos e metas e estipulando os meios necessários para alcançá-los. Desta forma, a empresa deu um grande passo no processo de profissionalização da gestão administrativa e estratégica. E com o BSC ela pode obter vantagens sobre as suas concorrentes, pois a maioria das micro e pequenas empresas, que é o caso da empresa estudada e das suas concorrentes, não realizam qualquer tipo de planejamento por não terem os recursos e os conhecimentos necessários para tal prática.

As principais limitações encontradas para a realização desta pesquisa estão relacionadas a falta de tempo, a pouca disponibilidade do proprietário e dos colaboradores da empresa estudada e a dificuldade de obtenção de literatura sobre o tema na UFG-CAC.

Enfim, espera-se que este trabalho contribua de forma efetiva para o alcance dos objetivos da Paradiesel Peças e Serviços Ltda. e para a melhoria dos seus resultados organizacionais. Além disso, espera-se também que o mesmo possa contribuir para o campo de conhecimento e para realização de pesquisas sobre novas ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas. Então, considerando a importância das empresas deste porte para a economia brasileira, fica a sugestão para a realização de pesquisas futuras que sejam voltadas para a melhoria dos processos gerenciais, realização de planejamento e adoção do BSC em micro e pequenas empresas.

**6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica.** 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**:planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. São Paulo: Pearson, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisas em administração:** guia prático.2.ed. Tradução de Lucia Simonini. São Paulo: Artmed, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C.**Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de

Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**:balanced scorecard*.* 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

1. Orientador: Prof. M. Sc. Maxwell Ferreira de Oliveira - UFG. [↑](#footnote-ref-1)