

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANA ANGELINA MANSO MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED
SCORECARD NAS PEQUENAS EMPRESAS**

CURITIBA

2016

JULIANA ANGELINA MANSO MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED
SCORECARD NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Eduardo Scarpin

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, autor do meu destino, que me deu força para essa longa jornada, que iluminou meu caminho durante toda caminhada, me dando sempre coragem para prosseguir.

Agradeço minha mãe D. Maria, meu padrasto Sr. Vidalvino e a Sueli Zanetti, que com muito carinho e apoio não mediram esforços para que eu chegasse até aqui, foram meses de cuidado, dedicação e apoio para prosseguir.

Sou grata ao meu orientador, o Professor Dr. Jorge Eduardo Scarpin, que acreditou em meu potencial e me orientou e me ajudou a planejar o caminho pelo qual deveria seguir, incentivando para que pudesse concluir essa etapa tão importante em minha vida.

Por fim quero agradecer aos meus amigos, Thaliane Freyer, João Junior, Denise Vicente e Marcos Vicente pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro se tornaram mais fáceis através da presteza que cada um me ofereceu.

RESUMO

A maioria das pequenas e micro empresas não possuem o hábito de planejar, pois se planejassem não haveriam tantas mortalidades nesta esfera. Sebrae (2004), revelam que os maiores motivos das mortalidades das micro e pequenas empresas são: capital de giro (24%), impostos altos (16%), falta de clientes (8%), concorrência (7,1%), baixo lucro (6,1%), dificuldade financeira (6,1%), desinteresse em continuar o negócio (6,1%), inadimplência (6,1%), problemas familiares (2,8%) e localização inapropriada da entidade (3,8%). Muitos empresários acabam culpando o governo por tal atrocidade, mas é importante salientar que o governo não reage as leis de mercado ele contribui, mas não é o dono das leis econômicas de um país, pois a concorrência é livre. Para as pequenas e micro empresas adquirir uma fatia do mercado as mesmas necessitam adaptar-se as regras do mercado e é claro saber competir. Qualquer organização para sobreviver e obter o crescimento precisa entender a atual conjuntura econômica da macro e micro economia contando com o gerenciamento do ramo de atividade inserido à sua volta e aprender a lidar com ela contando com estratégias e posturas empreendedoras. Se o planejamento fosse realizado de forma sistemática a realidade seria bem melhor e conseqüentemente as deficiências apresentadas acima seriam diferentes. Como forma de melhorias neste setor, escolheu-se o contexto de Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* que possibilita o estabelecimento de estratégias de acordo com mudanças nos cenários. O objetivo do estudo é o Investigar o sistema de indicadores de resultados relativos as pequenas empresas à luz dos fundamentos do BSC (*Balanced Scorecard*). Para a realização do estudo utilizou-se procedimentos metodológicos, estudo parte de uma abordagem bibliográfica e descritiva de caráter qualitativo.

Palavras chaves: Planejamento estratégico; Gestão; *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Most small and micro enterprises do not have the habit of planning, because they were planning there would be so many mortalities in this sphere. Sebrae (2004) show that the major reasons for the mortality of micro and small businesses are: working capital (24%), high taxes (16%), lack of customers (8%), competition (7.1%), low income (6.1%), financial difficulties (6.1%), lack of interest in continuing business (6.1%), default (6.1%), family problems (2.8%) and inappropriate location entity (3.8%). Many entrepreneurs end up blaming the government for such an atrocity, but it is important to note that the government does not react to market laws it helps, but is not the owner of the economic laws of a country, because the competition is free. For small and micro enterprises acquire a market share the same need to adapt the rules of the market and of course knowing how to compete. Any organization to survive and get the growing need to understand the current economic situation of macro and micro economy relying on the branch of management activity inserted around them and learn to deal with it relying on strategies and entrepreneurial attitudes. If the planning was carried out systematically the reality would be much better and consequently the deficiencies presented above would be different. As a way of improvements in this sector, we chose the context of Strategic Planning and Balanced Scorecard that enables the establishment of strategies according to changes in the scenarios. The aim of the study is to investigate the performance indicators system for small businesses in the light of the fundamentals of BSC (Balanced Scorecard). For the study we used methodological procedures, study of a bibliographical and descriptive approach qualitative.

Key words: strategic planning; Management; Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escolha de um caminho de ação pela empresa.....	18
Figura 2 – Os elementos chave da estratégia.....	20
Figura 3 – Etapas do processo de administração estratégica.....	33
Figura 4 – Perspectiva do cliente	39
Figura 5 – A perspectiva dos processos internos: o processo de serviço pós venda	40
Figura 6 – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento	40
Figura 7 – Perspectivas do BSC	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de empresas conforme o porte - SEBRAE	44
Tabela 2 – Classificação de empresas conforme o porte – BNDS	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Temas estratégicos - medição dos temas financeiros estratégicos.....38

LISTA DE SIGLAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

BSC - Balanced Scorecard.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MPEs – Micro e Pequenas Empresas.

KPI's - Key Performance Indicators.

PIB - Produto Interno Bruto.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Em português: Força, fraquezas, oportunidades, e ameaças.

KPMG - Kaiser Permanente Medical Group.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ESTRATÉGIA.....	16
2.1.1 A origem e conceito de estratégia	16
2.1.2 A estratégia empresarial	17
2.1.3 A importância da estratégia empresarial no atual ambiente de negócios	19
2.1.4 Como definir as estratégias	19
2.1.5 Implantação da estratégia	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.2.1 Conceito	22
2.2.2 Tipos de planejamento	24
2.2.3 Ambiente de negócios	26
2.2.4 Missão, visão e valores	27
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	30
2.3.1 Surgimento do estudo da administração estratégica	30
2.3.1.1 Benefícios da administração estratégica	30
2.3.2 Definição de administração estratégica	31
2.3.3 O processo de administração estratégica	32
2.3.4 Fundamentos para a administração estratégica	34
2.4 BALANCED SCORECARD	35
2.4.1 Conceito	36
2.4.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.4.3 Integração das medidas do <i>Balanced Scorecard</i>	42
2.4.4 Processo de criação e implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	42
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS EMPRESAS	43

2.5.1 Definição de pequenas empresas	43
2.5.2 Pequenas empresas e a economia brasileira	45
2.5.3 Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão	46
3 METODOLOGIA	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIA	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

O planejamento estratégico é um conjunto de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção da organização no curto, médio e longo prazo, é essencial para o sucesso da organização. Para a constituição do planejamento estratégico é de grande importância a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para diagnosticar e controlar a empresa após realizar o planejamento. Quando relacionamos ao gerenciamento empresarial, de maneira geral é escassa a utilização de ferramentas de gestão, pois grande parte dos dirigentes não possuem visão estratégica de mercado, ou seja, a gestão é feita muitas vezes de forma não profissional.

De modo geral qualquer organização que busca sobrevivência e crescimento precisa entender dos cenários a sua volta e aprender a gerenciar seu negócio de acordo com a macro e micro economia. Se o planejamento estratégico fosse realizado de forma sistemática pela maioria das entidades a realidade seria outra, pode-se afirmar que seria bem melhor e não haveria tantas razões de mortalidades no meio corporativo. Planejar é dar às empresas um fôlego para continuar competindo no seu segmento garantindo sucesso no ramo de atividade escolhido, ao invés de ficar esperando a melhoria do mercado as entidades deveriam gerenciar as previsibilidades, tendências e as limitações, traçando assim o melhor caminho a seguir.

É importante salientar que o planejamento não é algo que possa ser colocado numa forma e fazer isto de forma quantitativo. Cada organização possui sua cultura, com pessoas, fatores e recursos antagônicos, contextos e segmentos diferentes na qual são múltiplas as possibilidades de combinações. A denominação “planejamento” (no gerúndio), significando que é algo que deve estar sempre acontecendo, é claro que a gestão é exclusivamente o papel do empresário. O que vale no gerenciamento é as habilidades em utilizar os recursos e obter previsibilidade com base nas tendências preparando assim a entidade para situações possíveis de acontecer. O Planejamento Estratégico em si não faz milagres, mas auxilia a organização na maximizar das suas habilidades de competição. Por isso, a principal

razão da mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, é a ausência do planejamento estratégico.

Surge à quebra de paradigmas para as pequenas empresas, pois muitas das vezes os empresários têm em mente que o planejamento estratégico serve para organizações de grande porte. É necessário que todas as empresas tenha um planejamento pormenorizado e estruturado às suas necessidades, e para que se possam medir os resultados, a ferramenta BSC é essencial, pois além de equipar-se de quatro instrumentos de gestão fundamentais (Mapa Estratégico, Rol de Iniciativas (intervenções) Priorizadas, Indicadores (KPI's – Key Performance Indicators) e Meta de Desempenho), gera a possibilidade de visualização da estratégia consolidada e resumida em apenas uma página, ao invés de imensos relatórios (LUZIO, 2010, p. 62).

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo com duração de um ano entre várias empresas, chamado de "*Measuring Performance in the Organization of the Future*" (Avaliação do Desempenho na Organização do Futuro). Este estudo foi patrocinado pela Unidade de Pesquisa da KPMG (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VII).

O BSC implica em indicadores balanceados de desempenho. É uma metodologia direcionada a gestão estratégica. Essa metodologia entende que os indicadores da gestão da empresa não podem se resumir apenas na parte financeira, mas também tem-se a necessidade de monitoramento em todos os aspectos envolvidos na empresa (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

"O *Balanced Scorecard* combina medidas qualitativas e quantitativas, reconhece as expectativas dos diferentes stakeholders e relaciona uma avaliação de desempenho à escolha da estratégia" (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011, p. 296).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas, coletando informações sobre desempenho e gestão estratégica.

O BSC "mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Segundo Martins e colaboradores (2010), como modelo prático, utiliza-se o mapa estratégico, que é a representação do planejamento, que possibilita identificar as partes críticas e quais são os resultados que se encaixam em cada perspectiva, proporcionando melhor alinhamento.

O estrategista cria um mapa, ou seja, uma representação visual do que os executivos consideram como fator motivador da estratégia na organização. Os mapas são fundamentais para o sucesso da estratégia porque identificam algumas medidas críticas que guiam o modelo, ou seja, as forças motrizes do sucesso. Eles têm a função de comunicar a estratégia para todos na organização, proporcionando maior alinhamento. Além disso, facilitam o processo de orçamentação, pois estabelecem um padrão e critérios para a apropriada alocação de recursos (MARTINS et al., 2010, p. 32).

Para terem propriedade no gerenciamento das entidades, Mocsanyi (2005) afirma que é necessária à aplicação da gestão, pois é com ela que o conjunto de tarefas planejadas, organizadas e executadas pode garantir, de maneira eficaz e eficiente, a aplicação dos recursos de uma organização, para atingir os objetivos pré-determinados. Em outras palavras, a gestão tem como objetivo a otimização dos processos dentro de uma administração, através das tomadas de decisões baseadas em indicadores sólidos e coerentes, e assim contribuir não só para o desenvolvimento da organização, mas também na satisfação de seus colaboradores.

Através disto surge a pergunta: Como é estruturada a gestão das pequenas empresas, por meio dos fundamentos do planejamento estratégico e do Balance Scorecard?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar o sistema de indicadores de resultados relativos as pequenas empresas à luz dos fundamentos do BSC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o planejamento estratégico e o BSC das pequenas empresas;
- b) Identificar a estruturação do planejamento estratégico em pequenas;
- c) Levantar os procedimentos de gerenciamentos em pequenas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente no Brasil a cada 100 (cem) empresas abertas, 48 (quarenta e oito) são extintas. Este dado foi divulgado pelo IBGE com informações de 2010.

Diante da pesquisa citada acima pelo Sebrae, foi realizada uma coleta de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007. Cerca de 76,1% estão no mercado no ano de 2008, já no ano de 2009 apenas 61,3 % sobreviveram as ocorrências da macro e micro economia e apenas 51,8% permanecem ativas em 2010, em base destas informações temos quase a metade (48,3%) das empresas que encerraram suas atividades, ou seja, fecharam suas portas.

Para que os dados supracitados sejam melhorados nos próximos anos o Sebrae pontuou 6 (seis) erros mais comuns dos empresários, sendo eles: falta de planejamento, copiar modelos existente, não acompanhar a rotina da empresa, descontrole do fluxo de caixa, falta de divulgação da marca e não se adaptar às necessidades do mercado.

Os tópicos pontudos acima no diz o porquê que os empresários não conseguem gerir de forma eficiente seu negócio e acabam perdendo espaço no mercado e muita das vezes extinguiu suas atividades.

De forma simplória pode-se afirmar que as empresas estão com falta de planejamento e descontrole da gestão. Muitas das vezes os gestores procuram profissionais qualificados para realização de um novo projeto e para gerenciamento de dados do macro e micro economia para tomada de decisão. Com isto, estes profissionais conseguem mensurar toda e qualquer hipótese que venha surgir no mercado e que a empresa saia ilesa de transtornos futuros.

Para Costa; Silva (2002, p. 2), "estratégia é, de maneira global, linhas mestras ou cursos de ação para seguir com o intuito de resolver algo predefinido, ou ainda movimento ou movimentos executados por determinada empresa".

Em razão a isto o planejamento estratégico é fundamental para contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos além do esperado; analisar e aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa; facilitar o controle, a avaliação dos resultados; otimizar as oportunidades no mercado e consolidar em si a vantagem competitiva da empresa.

Planejamento estratégico em conjunto com BSC se tornam uma ferramenta infalível de gestão, pois em conjunto possuem capacidade de mensurar e comunicar, traduzindo a estratégia em objetivos e indicadores estratégicos.

O BSC oferece aos gestores das organizações instrumentos que permitem identificar, avaliar e escolher o melhor caminho para que a organização possa ter

sucesso no futuro em um ambiente cada vez mais competitivo, sendo uma parte pormenorizada do planejamento estratégico que permite a organização medir seu desempenho sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard (BSC) oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Para Martins e colaboradores (2010), o BSC é uma importante ferramenta de controle, mas não é a única utilizada para controlar estratégias. É um instrumento de aprendizagem, que permite dentro de uma abordagem processualista moldar as estratégias segundo as necessidades da organização.

Segundo Haylla Balzani (2006) em seu artigo "*Balanced Scorecard: uma ferramenta da gestão*", a implantação do BSC traz alguns benefícios. A estratégia pode ser traduzida e transformada em ações concretas e gera uma visão sistematizada de todo o processo operacional e facilita a visualização dos objetivos estratégicos por parte de todos. O BSC permite a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem e melhoria contínua, reduzindo a quantidade de informações utilizadas em um conjunto mínimo de indicadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Quando realiza-se o planejamento gerencial dentro de uma empresa, verifica-se a necessidade de definição de alguns conceitos essenciais para que a mesma caminhe dentro de uma direção certa, com princípios e objetivos bem definidos. O objetivo desse capítulo é apresentar, de forma clara, o conceito e os objetivos da estratégia dentro das organizações para obter o sucesso.

2.1.1 A origem e conceito de estratégia

De acordo com Oliveira (2005) a palavra 'estratégia' teve sua origem na Grécia antiga, significando, *stratègós de stratos*, que significa estritamente, general. O sentido principal fundamenta-se nos conceitos militares sobre vencer o inimigo.

Clausewitz (2010) considerado como o pai da estratégia militar Carl Von Clausewitz, planejava seus ataques, conduzindo seu exército por um caminho, definindo suas estratégias para ganhar uma guerra. Seu plano baseava-se em afastar-se da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação, assim avaliava as forças, recursos e as disposições que o inimigo possuía para lutar, feitas tais avaliações o general decidia como conduzir a sua batalha.

"A estratégia é o uso do engajamento para atingir o propósito da guerra. O estrategista deve definir, portanto, uma meta para todo o aspecto operativo da guerra, que deverá estar de acordo com o seu propósito" (CLAUSEWITZ, 2010, p. 199).

O autor afirma ainda que após a Segunda Guerra a estratégia foi incorporada dentro do modelo de gestão, com objetivo de vencer as batalhas no mercado empresarial, aplicando planos de ações para ganhar o mercado competitivo. Para isso as empresas vêm utilizando ferramentas eficazes que possibilitam analisar as concorrências, seus pontos fracos e fortes, suas oportunidades e ameaças, e assim possam definir estratégias e consigam atingir o objetivo final.

Segundo Hederson (1998, p. 5, apud FERNANDES; BERTON, 2004, p. 14) "estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa". O mesmo autor ainda diz que a estratégia

tem a competência de avaliar de uma forma ampla a atuação da empresa dentro do seu cenário competitivo, que possibilita definir um plano de ação, aplicando decisões que determinam e revelam os planos e políticas de uma empresa.

Considera-se a estratégia como escolha e não escolhas, afirma-se que a mesma importância dada ao se definir claramente a estratégia é esclarecer na organização quais serão suas “não escolhas”. Ou seja, apostar em determinadas alternativas que promovam o sucesso nas tomadas de decisões da empresa (LUZIO, 2010).

Estratégia é um conjunto de escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e estabelece principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão de forma consistente com a visão e valores” (LUZIO, 2010, p. 44).

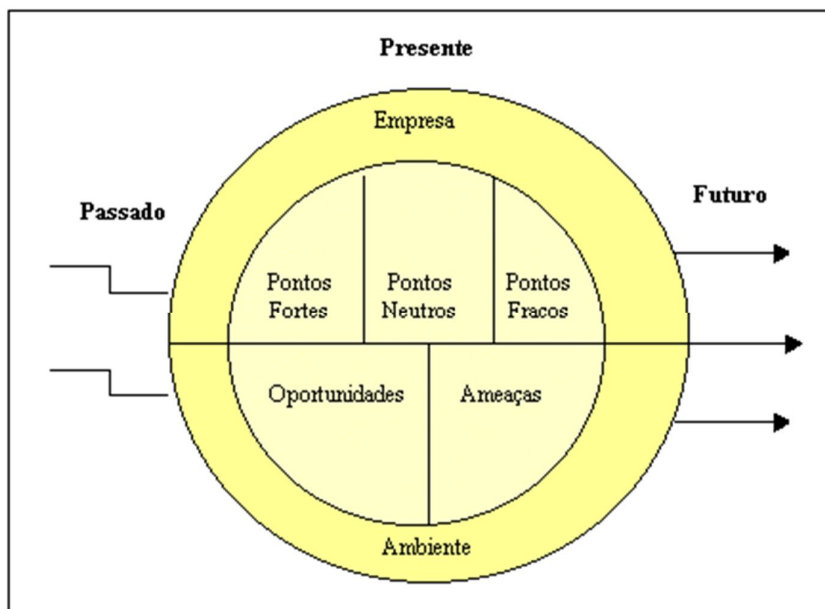
Um dos desafios das empresas está relacionado em decidir-se por uma resposta negativa das mais variáveis formas possíveis, seja em abrir mão de lançar um novo produto, deixar de entrar em novos mercados, entretanto, essas ‘não escolhas’ se aplicam em serviços que aparentemente são rentáveis, mas que a partir de uma análise verifica-se sua real condição de oferecer pouco retorno (LUZIO, 2010).

2.1.2 A estratégia empresarial

Para que se consiga sucesso em longo prazo dentro de uma empresa, é fundamental que haja uma implantação estratégica, principalmente dentro de um cenário que existe diversas mudanças e competitividade, tornando-se, portanto de importância capital para que as empresas possam se destacar dentre as demais e alcance seus objetivos finais.

De acordo com Luzio (2010, p. 49) “A estratégia é o caminho que irá conduzir a empresa da situação atual para o futuro almejado.” Quando se realiza o planejamento gerencial de uma empresa, verifica-se a necessidade de definir alguns conceitos essenciais para que a mesma caminhe dentro de uma direção certa, com princípios e objetivos bem definidos, para que haja mudança da situação na qual a empresa está situada para atingir seus objetivos.

Figura 1 – Escolha de um caminho de ação pela empresa



Fonte: Oliveira (2005, p. 193).

A Figura 1 mostra que existe uma avaliação, que deve ser planejada para traçar um caminho futuro. Segundo Oliveira (2005, p. 193) “dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios.” Esta etapa de definição dos princípios e objetivos é conhecida como estratégia empresarial, e que pode ser caracterizada como “um processo gerencial” que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

“Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos possuídos pela organização” (FERNANDES; BERTON, 2004, p. 14).

Portanto, pode-se afirmar que a estratégia é a definição dos caminhos que serão percorridos para que possa ser cumprida a missão da empresa, e, além disso, pode ser considerada uma ferramenta utilizada como recurso da empresa para atingir o que foi definido como visão de futuro (FERNANDES; BERTON, 2004).

2.1.3 A importância da estratégia empresarial no atual ambiente de negócios

Atualmente, é de grande importância desenvolver uma estratégia para se atingir o sucesso dos objetivos finais. As organizações não podem mais ignorar a necessidade de uma estratégia bem desenvolvida para manter o crescimento, principalmente em um mundo globalizado, cujas mudanças e a concorrência estão cada vez mais fortes.

De acordo com Oliveira (2005, p. 193):

a estratégia deverá ser, sempre uma opção inteligente, econômica e viável; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Segundo Rocha (2006) é importante para a empresa, analisar o ambiente em que está inserida, sempre focando na sua missão e olhando para a visão, respondendo as questões “em que negócio estamos e em que negócio deveríamos estar?”

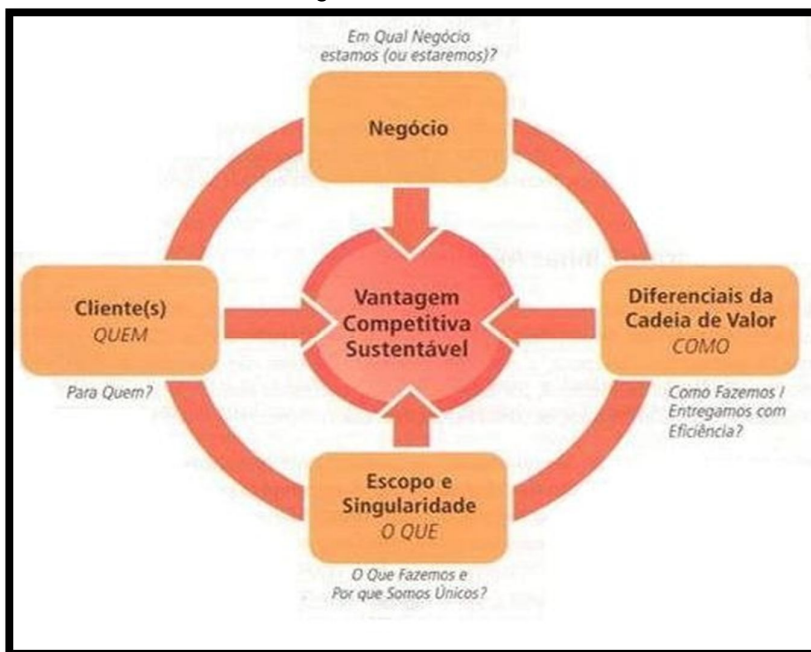
“O objetivo principal da estratégia é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem, mesmo dentro de condições mutáveis cada vez adversas em seu contexto de negócios” (ROCHA, 2006, p. 50).

Competir nos tempos atuais significa se adaptar adequadamente aos processos contínuos de mudanças no mundo competitivo dos negócios, a medida que essas mudanças aumentam, também aumentam os desafios e a importância de estabelecer um plano estratégico (ROCHA, 2006).

2.1.4 Como definir as estratégias

Para a definição da estratégia faz-se necessário às empresas responder as seguintes questões: “Qual/Quem/o Que/Como”, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Os elementos chave da estratégia



Fonte: Luzio (2010, p. 53).

Segundo Luzio (2010) "A definição correta proporciona uma identificação precisa das melhores oportunidades de expansão da empresa." Ou seja, sabendo qual o negócio da empresa, a mesma consegue identificar suas ameaças e oportunidades, identificar onde estão inseridos seus clientes e concorrentes, e, conseqüentemente consegue orientar o processo decisório do executivo.

O mesmo diz que o segundo passo para definir a estratégia é identificar quem são os clientes que a empresa precisa focalizar, para isso é necessário realizar um estudo para análise de mercado, nas quais irá concentrar seus esforços, para que seja feito o desenvolvimento de seus produtos e serviço, segundo os desejos dos clientes.

Para Luzio (2010, p. 48) "A singularidade constitui o elemento central das estratégias: benefícios que serão prometidos e entregues aos clientes." O que a empresa irá fazer para se tornar única para seus clientes. Isso fará com que a empresa perceba porque seus clientes irão preferir comprar seus produtos ou serviços e não dos seus concorrentes.

Outra escolha que irá estruturar no desenvolvimento da estratégia é como a empresa irá entregar de maneira eficiente e diferenciada seus produtos ou serviços. A resposta determinará o que a empresa irá produzir, quais os canais de venda, como

irá atender seus clientes, entre outras escolhas, dependendo do ambiente que a organização está envolvida (LUZIO, 2010).

2.1.5 Implantação da estratégia

Segundo Fernandes e Berton (2004) não basta apenas ter uma estratégia, para alcançar os objetivos faz-se necessário criar recursos eficazes e colocar em prática de forma correta, determinado a missão, visão, valores, com diagnóstico da estratégia interna e externa da empresa. A estratégia deve ser conhecida por todos os funcionários da empresa, atuando de forma participativa na sua implantação, analisando todos os processos de mudanças e adequações.

Os autores afirmam ainda que para isso são usadas ferramentas de implantação da estratégia, como o planejamento estratégico, que será apresentado no decorrer desse trabalho, no qual estão relacionados e elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O presente item tem como finalidade apresentar o conceito do planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2005) o planejamento estratégico tem como objetivo definir um caminho para alcançar os resultados, a partir disto foi desenvolvido os tipos de planejamento dentro da organização e conseqüentemente foi citado o ambiente na qual a empresa está inserida direcionando assim a formulação de sua estratégia. O planejamento estratégico determina a essência da empresa para a sociedade e para seus colaboradores, tendo como alicerce a missão, a visão e os valores.

Para Oliveira (2005) o planejamento estratégico é uma consolidação de ideias, que por si só não geram nenhum resultado, é na implementação dessas ideias que a organização vai obter os resultados mais efetivos e competitivos. Neste sentido, Oliveira (2005) explora o ambiente interno e externo e suas premissas e em razão desta dinâmica que se consegue adequar à elaboração e a implementação do planejamento estratégico na empresa.

O autor ressalta ainda que, para a organização chegar ao seu objetivo é necessário que o gestor tenha o discernimento da totalidade e da importância do

planejamento estratégico para que possa geri-lo de maneira precisa e conseguir alinhá-lo no sentido mais preciso possível.

2.2.1 Conceito

Em busca da real amplitude e abrangência na questão da conceitualização, Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2005) estabelece cinco dimensões do planejamento. A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Outra dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. E por fim, a última dimensão que corresponde às características do planejamento, pode ser representada por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (STEINER, 1969 apud OLIVEIRA, 2005).

Neste sentido, Oliveira (2005) lançou a importância do conhecimento do planejamento em diversas áreas da Organização. O autor adverte que deve-se ter a ciência, de uma maneira resumida, que o mesmo nada mais é do que o processo que visa melhorar a qualidade das decisões, contando com o conhecimento dos problemas, das formas alternativas de decidi-lo e da correta alocação de meios para executar a decisão que vier a ser tomada, ocasionando assim o sucesso da empresa de maneira que possa ser visualizada a amplitude como um todo.

Planejamento estratégico: processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005, p. 48).

Oliveira (2005) destaca a seguir as funções gerenciais dos conceitos do planejamento nas organizações, sendo eles:

- a) planejamento: é a definição da missão, dos objetivos, dos negócios, dos desafios, das metas e como alcançá-los, contando com a estratégia na qual busca-se a definição de como vai ser realizada a execução das tarefas;
- b) organização: nada mais é do que a reunião e a disposição adequada os meio;
- c) direção: é a execução e a harmonização das tarefas;
- d) controle: se classifica como a comparação dos resultados com os objetivos e definição de correções necessárias, identificando as causas, por meio da medição dos erros e da avaliação de qualidade.

Para Vasconcellos Filho (1978, p. 10) é importante salientar que “Planejamento estratégico não é uma planificação. Planificar é fazer planos para cumprir objetivos já atingidos.

Em relação à afirmação acima, Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2005, p. 1) nos traz que o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois:

- Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seus processos de desenvolvimento.
- Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano corresponde a um documento formal em que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação de custos versus benefício deve ser observada.

Ainda para Oliveira (2005) o planejamento reúne os meios da organização fazendo com que haja a execução das tarefas, gerando resultado, além da descoberta de novos objetivos a serem definidos como a direção da organização.

É a única área das ciências administrativas onde existem possibilidade de ganhar vantagem competitiva para manter, ou aumentar sensivelmente, o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macro ambiente e das suas variáveis específicas (RASMUSSEM 1990, apud FIGUEIREDO, 2000, p. 7).

Oliveira (2005) afirma que o modo sistemático do planejamento tende a reduzir, para que a empresa possa cumprir suas metas e conseqüentemente as

decisões cabíveis para cada problema que possam surgir, alcançando assim os desafios e alinhando os objetivos da empresa.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicos e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitaram a tomada de decisão do futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 1996, apud FIGUEIREDO, 2000, p. 10).

Oliveira (2005) ressalta que para existir o planejamento estratégico é necessário compreender o tempo, desde seu passado para que possa gerenciar o futuro, em razão disto os gestores vão estar cientes de todos os padrões estabelecidos nos quais serão capazes de conhecer o seu potencial e sua capacidade. O mesmo destaca que para nascer uma estratégia é necessário o vínculo do futuro, do presente e do passado.

2.2.2 Tipos de planejamento

Para Oliveira (2005) existem três tipos de planejamento, tais quais:

- i. planejamento estratégico;
- ii. planejamento tático; e
- iii. planejamento operacional.

Diante disto Oliveira (2005) expõe que o planejamento estratégico tem uma ligação com os objetivos de longo prazo, com estratégias e ações que buscam o resultado, afetando a empresa como um todo.

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 o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005, p. 47).

Segundo Oliveira, (2005) o planejamento é dirigido pelos níveis mais altos da empresa, desde assuntos relacionados a formulações de objetivos, a cursos a serem realizados e seguidos na organização. Oliveira (2005) esclarece ainda que, a influência das condições internas e externas para uma evolução consecutiva, deve ter como alicerce as premissas básicas, porque é a partir delas que vai haver a criação da missão, da visão e dos valores, com coerência e sustentação.

Para Oliveira (2005) o planejamento tático é projetado em níveis organizacionais inferiores e têm por finalidade integrar o processo decisório e alinhar

a estratégia adotada para que possa haver uma harmonia na orientação no nível operacional em suas atividades e tarefas, com o intuito de atingir seus resultados.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2005, p. 48).

Oliveira (2005) salienta que o planejamento operacional coloca em prática os planos desenvolvidos dentro da organização, ele é projetado em curto prazo e tende envolver todas as tarefas, atividades e metas da empresa.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecida. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou operacionais (OLIVEIRA, 2005, p. 49).

Diante disto, Oliveira (2005) deixa claro que a discriminação entre o planejamento estratégico e o planejamento tático está relacionada ao prazo, o grau de ampliação, aos riscos, as atividades e pôr fim a flexibilidade. Oliveira (2005) destaca que no planejamento estratégico o prazo é mais longo, pois considera o conjunto de planejamento tático e sua soma totaliza um tempo maior em relação ao nível operacional. Ainda assim, Oliveira (2005) afirma que a amplitude é maior porque considera a empresa como um todo, ao contrário do tático que considera uma parte dela.

Outro aspecto que é destacado segundo Oliveira (2005) é a questão de o risco ser considerado maior, por ser vinculado a sua amplitude que tem o prazo maior de execução se comparado com o tático. Nesse sentido, Oliveira (2005) afirma que as atividades estão sendo focadas nos fins e nos meios e a flexibilidade é maior em comparação ao tático. Da mesma forma Oliveira (2005) expõe que a flexibilidade é menor em virtude da consideração do todo da empresa, na situação e na sua posição.

Oliveira (2005) ainda diz de maneira simplória que a diferença entre o planejamento tático e planejamento operacional está na mesma discriminação, porém em níveis diferentes. Diante desta afirmação o autor deixa claro que no planejamento tático o prazo é mais longo, a amplitude é mais ampla, os riscos são maiores, as atividades estão focadas no meio e a flexibilidade é menor. Ainda em base nesta afirmação, Oliveira (2005) salienta que no planejamento operacional o prazo é mais curto, a amplitude é mais restrita e os riscos são menores, as atividades são focadas nos meios e a flexibilidade é maior.

2.2.3 Ambiente de negócios

Segundo Oliveira (2005) existem dois ambientes de negócios, sendo eles: Ambiente interno e ambiente externo. Por conseguinte, Oliveira (2005) destaca que o primeiro citado se refere ao escopo e alocam recursos organizacionais e áreas funcionais, já a segundo indica as variáveis ambientais tendo como a influência os fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos.

[...] planejamento é dirigida aos fenômenos externos do empreendimento, identificando oportunidades e ameaças nesse ambiente e formulando a missão da empresa de acordo com o provável comportamento do macro ambiente, dentro de limites temporários estabelecidos pelo calendário estratégico, que normalmente analisa o futuro com prazo de cinco a dez anos de forma abstrata e quantitativa (FIGUEIREDO, 2000, p. 4).

Em relação ao mesmo, estes ambientes têm um vínculo com os pontos fortes, pontos fracos, ponto neutro, ameaças e oportunidades, isto nada mais é do que a análise SWOT (SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)). Tem como finalidade diagnosticar dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) da empresa. É uma ferramenta que oportuniza análise dos cenários (ou análise do ambiente), embasada no uso da gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas pode ser utilizada em qualquer tipo de cenário, devido sua simplicidade.

De acordo com Oliveira (2004, p. 65) ponto forte nada mais é do que a vantagem interna da organização em relação a concorrência. “Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.”

Para Oliveira (2005, p. 64) ponto fraco é a desvantagem interna da organização em relação aos concorrentes. “Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.”

De maneira simplória Oliveira (2005) destaca que ponto neutro são os pontos que não estão oferecendo deficiências ou oportunizando situações de qualidade para a empresa. A longo prazo estes pontos neutros podem se classificar em pontos fortes ou pontos fracos. “Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa: todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.” (OLIVEIRA, 2005, p. 64).

Neste sentido, Oliveira (2005, p. 64) afirma que oportunidade são os aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa. “Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatória, enquanto perdura.”

Da mesma forma, Oliveira (2005, p. 65) expõe que as ameaças são os aspectos externos negativos que podem colocar em risco as vantagens competitivas da empresa. “Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.”

2.2.4 Missão, visão e valores

Segundo Chiavenato (2004) o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos estratégicos e determina se os mesmos são viáveis para a organização. Ainda com esta afirmação Chiavenato (2004) expõe que a empresa reúne vários públicos de interesses, denominados *Stakeholders* com o qual estabelece suas relações. O termo ‘*stakeholders*’, em inglês significar “*stake*” interesse e “*holder*” aquele que possui. Chiavenato (2004) destaca que os *stakeholders* são todos os que influenciam uma organização ou um negócio, para adquirir este título basta ter alguma interferência ou afetar as atividades de uma empresa. Chiavenato (2004) posicionada como exemplo: clientes, fornecedores, gerentes, governo, sindicatos, escolas, comunidades, acionistas, funcionários entre outros.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder à pergunta básica: “aonde se quer chegar com a empresa?” . Missão é a forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa (OLIVEIRA, 2005, p. 65).

De acordo com Oliveira (2005) alguns propósitos são inseridos se forem viáveis e interessantes para a organização. O propósito está relacionado às finalidades que a empresa visa chegar, ou seja, são os ideais que movem a organização.

Esses propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação projetadas para toda a empresa, devidamente

aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis. A identificação dos propósitos torna-se interessante medida que a missão é um negócio extremamente ampla, e, dificilmente, será alcançado em sua totalidade (OLIVEIRA, 2005, p. 65).

Oliveira (2005) descreve que a visão é aonde a empresa quer chegar num determinado tempo, ou seja, é uma trajetória de convicções que direcionam o norteamento da organização. De maneira clara, a visão é o caminho que se pretende percorrer e como a empresa espera ser vista por todos.

[...] Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (Oliveira, 2005, p. 65).

Oliveira (2005) caracteriza valores como o conjunto de princípios e crenças fundamentais da empresa, que fornecem sustentação a todas as suas grandes decisões. Abaixo são descritas algumas características dos valores da empresa conforme Oliveira (2005):

- a) resultantes da interação de representantes das diversas áreas funcionais da empresa;
- b) dirigir os valores aos *stakeholders* mais importantes (clientes, funcionários, fornecedores);
- c) ser do conhecimento de todos os integrantes das empresas e dos demais interessados;
- d) ter forte interação com questões éticas e morais; e
- e) acima de tudo, verdadeiros.

Em base da descrição acima Oliveira (2005) afirma que o planejamento gerencial é realizado dentro de uma empresa, verificando a necessidade de definição de alguns conceitos essenciais para que a mesma caminhe dentro de uma direção certa, com princípios e objetivos bem definidos.

Ainda assim, Oliveira (2005, p. 1) descreve que esta etapa de definição dos princípios e objetivos é conhecida como Planejamento Estratégico, e que pode ser definido como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Oliveira (2005) afirma que o passo inicial do Planejamento Estratégico é a definição da missão da organização, ou seja, a clara definição do motivo pelo qual ela existe, qual a sua finalidade e qual o seu papel dentro do cenário em que está situada.

Para Oliveira (2005) para existir uma missão bem definida, é necessário que exista uma visão de futuro, ou seja, saber onde está situada a organização neste momento e onde ela pretende estar em algum tempo futuro. Em base nisto Oliveira (2005) nos mostra que é preciso saber para onde se está caminhando e onde se pretende chegar.

Neste sentido Oliveira (2005) afirma que para que se consiga cumprir a missão e atingir o ponto definido pela visão, é necessário elaborar uma estratégia, buscando informações sobre o ambiente em que a empresa está inserida, analisando as oportunidades e ameaças, como também o ambiente interno da organização, verificando os pontos fortes e pontos fracos.

Falar de planejamento é falar do futuro. Daquilo que deve ser feito. E falar do futuro é falar dos objetivos a serem alcançados. Onde se pretende chegar. Os objetivos constituem a mola mestre da administração e o foco para onde devem convergir todos os esforços da organização. O ponto focal onde as coisas deverão chegar. Os planos constituem os meios para se chegar até esse ponto. Mas os objetivos fazem parte de um contexto mais amplo. Eles dependem da missão organizacional e da visão de futuro da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 220).

Com base nisto, Oliveira (2005) afirma que a estratégia é a definição dos caminhos que serão percorridos e dos recursos que serão utilizados para que possa cumprir a missão da empresa e para que se atinja o que foi definido como visão de futuro. Neste sentido Oliveira (2005) que a definição da visão de futuro de uma organização, assim como dos objetivos e metas para atingi-la, é apenas o primeiro passo do planejamento estratégico e, por si só, não garante o seu sucesso. Por conseguinte Oliveira (2005) ressalta que muitas empresas possuem uma definição clara e precisa de sua estratégia, porém, o grande problema se encontra na hora de se colocar em prática o que foi definido anteriormente.

O Planejamento Estratégico está interligado a Administração Estratégica e essas ferramentas, quando alinhadas, têm como objetivo auxiliar a organização em relação ao seu planejamento a curto, médio e longo prazo. No próximo item aborda-se o conceito de planejamento estratégico, tipos de planejamento estratégico, ambiente de negócios, visão, missão e valores.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste item aborda-se o surgimento da administração estratégica, definição de administração estratégica, o seu processo, fundamentos para a administração estratégica e por último o sistema de administração estratégica.

2.3.1 Surgimento do estudo da administração estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) a administração estratégica surgiu em 1950, a Ford Foundation e a *Carnegie Corporation* elaboraram análises de currículos da escola de administração que surgiu o relatório Gordon-Howell, definindo que essa disciplina deveria transferir conhecimentos para os estudantes nas diversas áreas como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia, sendo assim essa disciplina passou a ser conhecida como Política de Negócios.

Wright, Kroll e Parnell (2009) dizem que a principal ideia era fazer com que esta disciplina se desenvolvesse dentro das empresas com objetivo de alcançar um resultado consistente. Com o passar do tempo a Política de Negócios foi expandida e utilizada para realizar análises macros ambientais nas empresas, em aspectos da estratégia como: missão, objetivos, formulação, implementação, e controle, então essa disciplina passou a ser conhecida como Administração estratégica.

2.3.1.1 Benefícios da administração estratégica

Segundo Certo e Peter (2005) uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica. O mesmo diz que os estudos concluíram que o aumento da lucratividade não acompanha a administração estratégica, embora pesquisas revelem que um ótimo desenvolvimento no sistema de administração estratégica, pode gerar lucros para a organização.

2.3.2 Definição de administração estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) a administração estratégica é uma ferramenta muito importante para a organização, pois ela auxilia na identificação da missão e dos objetivos tanto presentes quanto futuros. Ela pode ser identificada tanto nos processos iniciados como em seu processo de inicialização. Ela auxilia no processo de decisões e ações em seu processo administrativo tendo como base as seguintes tarefas: analisar as oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos existentes no ambiente interno, desenvolver a missão e seus objetivos estratégicos, formular e implementar a estratégia, desenvolver atividades para que assegure que seus objetivos sejam alcançados.

Os autores destacam que cabe à gestão estratégica a determinação da missão e os objetivos da organização de acordo com o contexto de seus ambientes internos e externos. “Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Certo e Peter (1993) administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Da mesma forma Certo e Peter (1993) destacam que pode-se defini-la também como um processo contínuo que tem seu início fora da organização e permanece dentro dela. O seu propósito é assegurar que esteja em um ambiente operacional.

Os autores ainda relatam que o ambiente organizacional costuma mudar com bastante frequência, como a disponibilidade de mão de obra e ações concorrenciais. Isso faz com que as organizações se transformem de forma adequada para que suas metas sejam alcançadas. “A administração estratégica está voltada para um comportamento global da organização que vise o alcance de resultados globais (CHIAVENATO, 2004, p. 1).

2.3.3 O processo de administração estratégica

Nos itens a seguir Certo e Peter (2005) destacam a importância do processo de administração estratégica:

a) análise do ambiente:

O processo de administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente e com a identificação de seu objetivo principal e de quais são as suas oportunidades e seus riscos atuais e futuros.

b) estabelecimento da diretriz organizacional:

Outro aspecto que é destacado é a segunda etapa da administração estratégica, caracterizada por dois indicadores, a missão e os objetivos organizacionais. A missão identifica o porquê de a organização existir e os objetivos estão ligados às metas. Para identificar qual é a meta da organização deve-se saber como se resume à declaração da missão organizacional onde se faz necessário identificar os objetivos organizacionais e adotar um processo que seja eficiente para determinar as metas.

c) formulação da estratégia:

A terceira etapa tem como foco assegurar que todos os objetivos sejam alcançados, ou seja, é necessário projetar ações que façam com que sejam realizados os objetivos organizacionais.

d) implementação da estratégia

A quarta etapa caracteriza-se pela união das etapas anteriores do processo estratégico. É necessário que haja uma implementação na estratégia, porque sem ela é difícil obter a análise organizacional. Para se ter uma implementação com sucesso, os administradores devem seguir os seguintes tópicos: mudança na organização, saber lidar como a cultura e com a implementação estratégica e diversas abordagens de implementação e captar o conhecimento necessário para que os consigam administradores ser bem sucedidos no que se refere a estratégia organizacional.

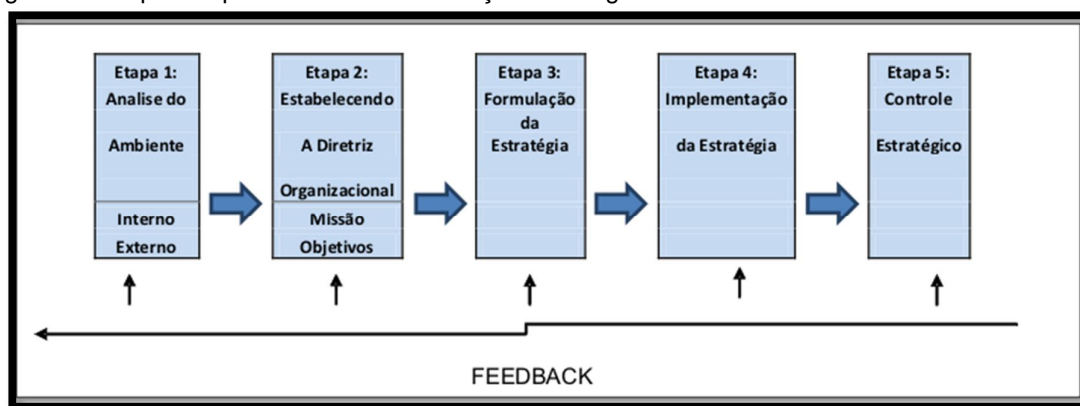
e) controle estratégico

É a última etapa. Sua principal função é desenvolver os processos administrativos a fim de melhorar o seu funcionamento. Para se realizar essa tarefa é necessário compreender os processos do controle estratégico e conhecer os sistemas de informação da administração que complementa o processo da administração estratégica. "O processo é apresentado assim para facilitar a aprendizagem sobre

como o processo se vincula e descrever como as etapas normalmente se relacionam umas com as outras” (CERTO; PETER, 1993, p. 1).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) o processo da administração estratégica é contínuo e dinâmico, pois uma vez que a estratégia planejada é implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais necessitarem de modificação.

Figura 3 – Etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo; Peter, (1993).

Quando relacionamos a administração estratégica, além dos processos apresentados acima, há também cinco fatores ambientais a serem monitorados de acordo com Certo e Peter (1993) sendo eles:

a) características organizacionais:

- i. participação do mercado;
- ii. qualidade nos produtos;
- iii. fluxo de caixa/investimento de capital bruto.

b) estrutura industrial:

- i. taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos;
- ii. grau de diferenciação do produto;
- iii. estrutura de preço/custo da indústria;
- iv. economia de escala.

c) comportamento do mercado e do consumidor:

- i. segmento de mercado;
- ii. tamanho do mercado;
- iii. desenvolvimento de novo mercado;

- iv. lealdade do comprador;
- d) fornecedor:
 - i. principais mudanças na disponibilidade de matérias primas.
- e) social econômico e político:
 - i. tendência do PNB (produto nacional bruto);
 - ii. taxa de juros;
 - iii. disponibilidade de energia
 - iv. governo-estabelecido se legalmente impostos.

2.3.4 Fundamentos para a administração estratégica

Para Certo e Peter (2005) há três aspectos fundamentais que fazem parte da administração estratégica, sendo eles: marketing, produção ou operações e finanças. Alguns profissionais alegam que Recursos Humanos e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) também fazem parte do processo estratégico que constituem a quinta função.

a) fundamentos de marketing: segundo Certo e Peter (2005, p. 1) “O marketing foi definido como o processo de planejamento e execução de conceitos, preços, promoções e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para gerar mudanças que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

b) fundamentos operacionais para a administração estratégica: Certo e Peter (2005, p. 1) “As funções operacionais são realizadas dentro de um negócio pelas pessoas responsáveis pela produção de mercadorias ou serviços que a organização oferece ao público consumidor.”

c) fundamentos financeiros para a administração estratégica: para Certo e Peter (2005, p. 1) “A análise financeira é o processo de avaliação de ativos, passivos e lucro e de tomada de decisão com base nessa avaliação.”

No entanto, duas outras questões significativas receberam especial atenção nos últimos anos, e os administradores devem considerá-la cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. (CERTO; PETER, 2005, p. 1).

a) administração estratégica e operações Internacionais: Certo e Peter (2005) alegam que nos últimos anos as operações internacionais começaram a fazer parte do cotidiano de todos. Como esta tendência está crescendo, as organizações

devem se preocupar com as questões internacionais que serão implantadas no futuro como processo administrativo.

b) administração estratégica e responsabilidade social: de acordo com Certo e Peter (2005) as organizações são responsáveis por assumir a responsabilidade social que é um fator muito importante para a sociedade. Esse fator gera impacto para a administração estratégica, mas é necessário entender algumas questões definidas pelo mesmo, sendo elas: Por qual parcela da sociedade a organização é responsável? Em que áreas a administração deve demonstrar interesse com relação à responsabilidade social? Quais as principais influencias internas que afetam a prática dos negócios na sociedade? Como podem ser utilizadas para facilitar o processo de administração estratégica?

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o estabelecimento da estratégia não é um processo gerencial isolado. Tem seu início com a definição da missão da organização. Sendo a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado é tornar-se útil para justificar os seus resultados perante as partes interessadas. Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais, logo após passa pela visão, em seguida passa pela definição e implementação do sistema de medição, passando pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas, chegando assim ao nível pessoal que, nada mais é, do que a contribuição de cada um para alcançar os objetivos estratégicos.

Por sua vez, o sistema de indicadores de desempenho vem a ser a ferramenta que permite traduzir a estratégia da empresa em objetivos e metas. E é por este motivo que o BSC se tornou uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica e é organizado por quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997). O *Balanced Scorecard* é descrito com mais detalhes no item que segue.

2.4 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que foi criada para permitir que as organizações possam descrever, de uma forma mais clara, seus objetivos

estratégicos e metas a serem alcançadas, além de terem um controle amplo de suas atividades desenvolvidas em todas as suas perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4.1 Conceito

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e mensuração de resultados que permite definir a estratégia da organização. O BSC foi criado com objetivo de facilitar a aplicação do planejamento estratégico dentro de todas as atividades realizadas nas organizações. Tem como foco avaliar e medir os resultados de todos os setores que compõem a organização.

Observando o contexto e a necessidade das organizações, Kaplan e Norton (1997, p. 2) desenvolveram o *Balanced Scorecard*, e para eles “Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.”

Ainda, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC deve ser utilizado nas organizações por meio de um sistema de comunicação gerando informações e conhecimento. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégia” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Uma das principais tarefas que o *Balanced Scorecard*, tem como objetivo traduzir a visão, missão, valores e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas e indicadores que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica, sendo uma maneira de compartilhar a missão e a visão de futuro dos objetivos estratégicos que a empresa quer alcançar junto com seus colaboradores.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) refletem a estratégia da organização e de acordo com a sua metodologia, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders* e que possam ser agrupadas (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 226).

Kaplan e Norton (1997) identificaram que não seria possível confiar plenamente em um conjunto de indicadores isolados, e que se utilizassem outros, não haveria a necessidade de excluir nenhum deles, mas o que é importante é a mescla entre eles, onde um complementa o outro, e através disso, seria possível realizar uma avaliação de toda a organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 31) o *Balanced Scorecard* se configura como “choque entre a força irresistível de construir capacidades de longo prazo e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos.”

Ainda para os autores o BSC contribui para o processo de gestão com a combinação de medidas de desempenho passado com outras que avaliam os vetores que podem impulsionar o desempenho futuro da organização.

Outro ponto apresentado pelos autores é que o BSC permite desenvolver a fidelidade dos clientes e o desenvolvimento de novos clientes, criar novos produtos, oferecer novos serviços com qualidade e com um preço mais atrativo ao consumidor, ter um ciclo de produção mais rápido e aumentar o nível motivacional dos funcionários.

É uma ferramenta que contempla um modelo de mensuração do desempenho da organização, sem deixar de lado as medidas financeiras, mas sim combinando a utilização destas com as medidas não financeiras (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4.2 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Spessato e Beuren (2013) o *Balanced Scorecard* direciona a organização para o seu sucesso no futuro, avaliando e definindo quais os objetivos serão alcançados a curto, médio e longo prazo, medindo sua performance dentro de quatro perspectivas, sendo elas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O Scorecard tem de contar a história da estratégia, começando com os objetivos financeiros a longo prazo e ligando-os a uma sequência de medidas que devem ser tomadas com relação aos processos financeiros, clientes, processos internos, empregados e sistemas. (SPESSATO; BEUREN, 2013, p. 2).

a) perspectiva financeira:

Através da definição de Spessato e Beuren (2013) a perspectiva financeira é uma ferramenta valiosa, sendo a primeira a ser elaborada que sincroniza todas as outras perspectivas que devem ser interligadas com a estratégia da organização, pois os objetivos financeiros representam meta a longo prazo, esses objetivos sempre estão relacionados a lucratividade que traduz os termos tangíveis as conquistas da empresa, pois gera ações e execução de tais atividades para a melhoria do retorno financeiro.

“Os e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50).

Segundo Kaplan e Norton (2003) há três temas estratégicos que conduzem a perspectiva financeira: Crescimento e mix de receita; redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/ estratégia de investimento.

Para melhor compreensão observe o quadro abaixo:

Quadro 1 – Temas estratégicos - medição dos temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução e Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento das taxas de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos serviços, produtos e clientes	Receita/ Funcionários	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por Clientes e linha de produtos	Custos X Custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por Clientes e linha de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>Throughput</i>)

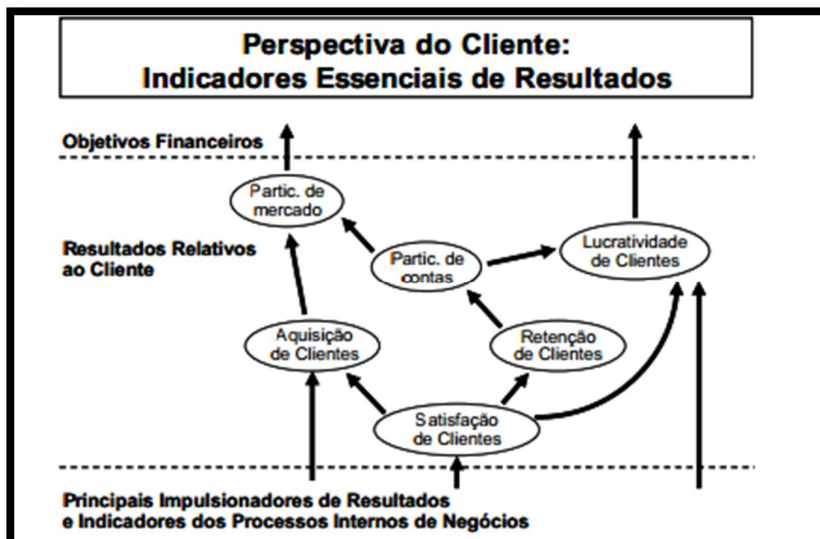
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55).

Esses três temas têm como objetivo conduzir a estratégia empresarial, para que haja melhorias nos desempenhos financeiros.

b) perspectiva dos clientes:

De acordo com o entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 68) “O *Balanced Scorecard* como descrição da estratégia da empresa, deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um de seus segmentos.” Ou seja, através dessa perspectiva é possível identificar e segmentar o ambiente de mercado e analisar seus concorrentes, com medidas de resultados, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Figura 4 – Perspectiva do cliente



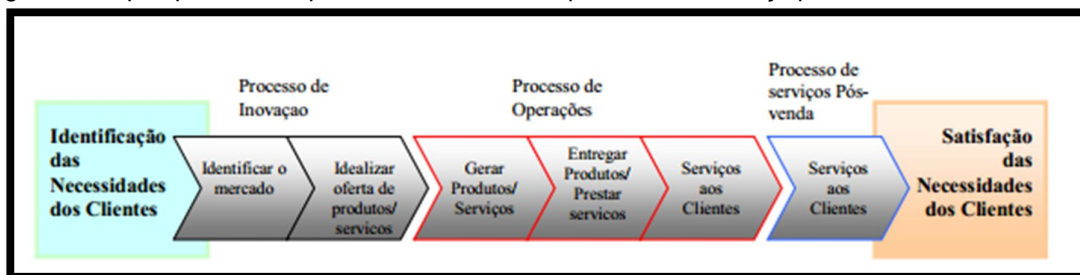
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

c) perspectiva dos processos internos:

Na perspectiva dos Processos Internos Kaplan e Norton (1997) destacam que cabe aos executivos da organização encontrar e verificar quais são os processos mais críticos em relação aos objetivos dos acionistas e clientes da organização. “No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 99).

Para Kaplan e Norton (1997), uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam se adaptar ao construírem essa perspectiva, conforme a figura abaixo:

Figura 5 – A perspectiva dos processos internos – o processo de serviço pós venda



Fonte: Kaplan e Norton, (1997, p.102)

d) perspectiva de aprendizagem e crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1997) a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento direciona a organização para o crescimento organizacional através de capacitação, aprendizado e motivação de seus funcionários, essa perspectiva oferece a base para atingir os objetivos das outras perspectivas.

“A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa.” (PRIETO, et al., 2004, p. 83)

Kaplan e Norton (1997) apontam três medidas aplicadas aos funcionários: satisfação, produtividade e retenção, a fim de obter os resultados proposto. Segue o modelo apresentado para melhor entendimento.

Figura 6 – Estrutura de medição do aprendizado e crescimento

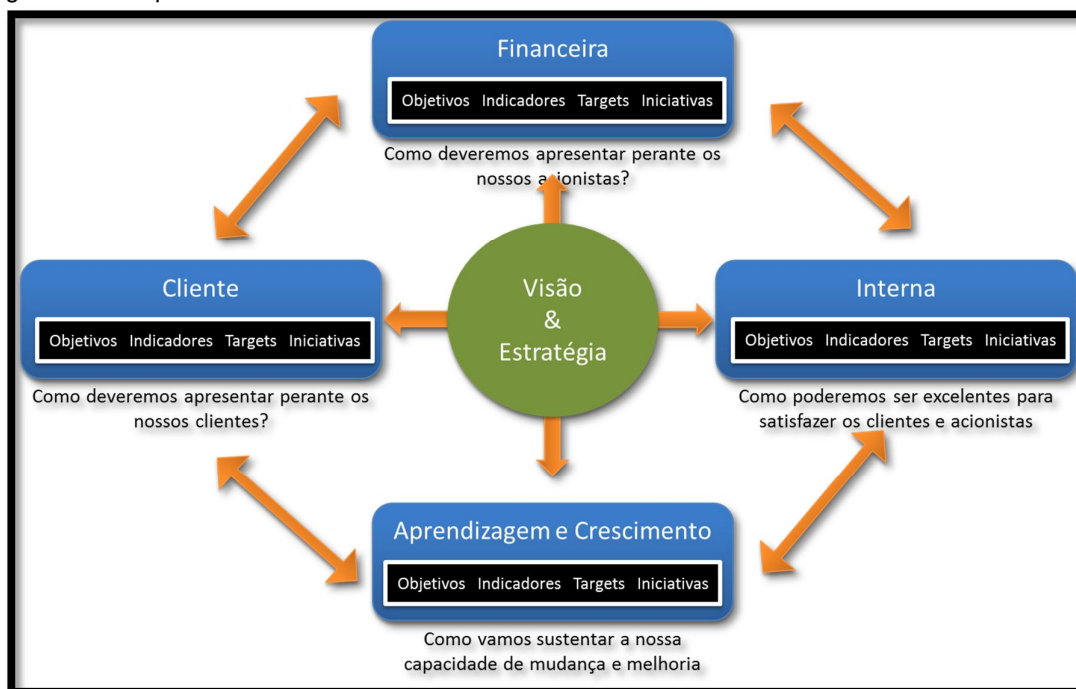


Fonte: Elaboração da Autora (2016)

Para Kaplan e Norton (1997), essas medidas apresentadas na figura acima, demonstram que as empresas atualmente buscam satisfazer seus funcionários, motivando-os para que desempenhem com eficiência seu trabalho, eles precisam de informações consistentes sobre seus clientes, processos internos e as consequências financeiras, pois os funcionários bem motivados e informados contribuirão com produtividade gerando assim o sucesso da organização.

A figura abaixo apresenta a forma pela qual os temas se relacionam.

Figura 7 – Perspectivas do BSC



Fonte: Zone Empresas (2013).

A avaliação desses objetivos e medidas para os indicadores financeiros e também não financeiros são essenciais para alcançar os objetivos estratégicos e medir resultados e gerar melhorias nos processos da organização. O BSC é diferente dos demais sistemas de mensuração de desempenho de acordo com Kaplan e Norton (1997), porque permite a organização medir resultados táticos, operacionais e utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica a longo prazo.

2.4.3 Integração das medidas do *Balanced Scorecard*

As medidas utilizadas no BSC estão diretamente ligadas e integradas às ações que devem ser tomadas segundo os objetivos estratégicos da organização. Por meio do *Scorecard* todas as ações que são tomadas estão baseadas no planejamento estratégico e dentro das quatro perspectivas. Sendo assim de acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC utiliza indicadores que permitem realizar uma análise detalhada de cada parte do processo. A escolha desses indicadores deve ser elaborada e analisada, pois todos os indicadores devem estar interligados. A partir dos resultados coletados entre todos os indicadores, é feita uma análise de todas as áreas, sendo tomadas ações de correção e melhoria dos processos internos da organização.

2.4.4 Processo de criação e implantação do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997) BSC é baseado na visão e missão da empresa, e permite visualizar em qual nível a empresa quer chegar e qual caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos. Com a criação do *Scorecard* todas as áreas setores da organização são interligados, dentro das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Como já apresentado, os indicadores são definidos dentro das quatro perspectivas, tornando-se possível realizar uma avaliação de desempenho em todos os níveis. Feita a avaliação dos resultados são definidas quais mudanças devem ser realizadas, que atividades devem ser preservadas na execução dos processos.

O BSC traduz a visão e missão da empresa em objetivos e indicadores exclusivos, cabe à gerência definir quais indicadores e metas devem ser aplicadas a fim de medir e avaliar seu desempenho.

O *Balanced Scorecard* conta com cinco procedimentos para sua implantação na organização. Mas antes de serem iniciados Kaplan e Norton (1997) destacam que para a implantação e adoção do BSC é necessário ter um consenso da alta administração da organização. Após essa tomada de decisão, deve-se escolher a pessoa responsável por gerenciar o BSC, que geralmente é um alto executivo. Definido isso, o primeiro passo a ser trilhado para a implantação do BSC é arquitetar o programa de medição, em qual unidade será implantado o BSC, realizando

entrevistas com os gerentes para avaliar o grau de relação da unidade que terá o BSC implantado com as outras unidades.

Segundo passo, Kaplan e Norton (1997) dizem que é necessário passar aos gerentes da unidade um material que contenha todas as informações do *Scorecard* e seus objetivos, e realizar uma entrevista com cada gerente. Nessa entrevista é apresentado o BSC e sanadas possíveis dúvidas referentes a essa ferramenta, em seguida, essas entrevistas serão analisadas permitindo a coleta de dados para a implantação do BSC. Esses dados são apresentados em uma reunião a alta administração e em uma segunda reunião, são apresentadas as quatro perspectivas do BSC, e os participantes selecionam, por voto, três ou quatro objetivos a serem utilizados para cada perspectiva.

Kaplan e Norton (1997) falam que o terceiro passo é escolher os indicadores estratégicos, a partir de cada indicador escolhido devem-se descobrir as fontes de informações necessárias e como utilizá-las, realizando um debate em relação a esses indicadores, que serão utilizados em um primeiro momento de forma experimental. Após a escolha dos indicadores, cria-se uma apostila que transmita e passe todas as informações do BSC, sendo esse material distribuído a todos os colaboradores da unidade.

E no quarto passo Kaplan e Norton (1997) afirmam que é a elaboração do plano de implantação do BSC. Neste passo são estabelecidos os líderes de subgrupo e as metas de superação. Essas metas são repassadas para a alta administração da empresa para aprovação e, em seguida dá-se início a finalização da implantação integrando o BSC ao sistema gerencial da empresa. Com prazo estabelecido para esse processo, tem-se uma expectativa de sessenta dias.

No item seguinte aborda-se o Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, como as pequenas empresas podem utilizar o planejamento estratégico para alcançar os objetivos esperados, melhorar seu processo de gestão e obter novas conquistas em um mercado tão competitivo.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD NAS PEQUENAS EMPRESAS

2.5.1 Definição de pequenas empresas

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a classificação das entidades dá pelo número de empregados, conforme a tabela 1.

Tabela 1. Classificação de empresas conforme o porte - SEBRAE.

Porte	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequeno Porte	Entre 20 e 99 empregados	Entre 10 e 49 empregados
Média empresa	Entre 100 e 499 empregados	Entre 50 e 99 empregados
Grande empresa	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE – 2002

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é classificada de acordo com o seu faturamento anual, conforme a tabela 2.

Tabela 2. Classificação de empresas conforme o porte. - BNDES

Porte	BNDES (em milhões)
Microempresas	Menor ou igual à 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões
Média empresa	Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões
Grande empresa	Maior que 300 milhões

Fonte: BNDES – 2010

Na esfera jurídica a definição de MPEs (Micro e Pequenas Empresas) se dá através das Leis 9.841 de 5 de outubro de 1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa), 123 de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas), 9.317 de 5 de dezembro de 1996 (SIMPLES Federal) e 10.086 de 19 de novembro de 1998.

De acordo com o Estatuto das Micros e Pequenas Empresas no seu artigo 2º define a Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, como sendo a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) no caso das Microempresas e, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual com receita bruta anual superior a R\$

244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

A Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas manteve o escrito no artigo 2º do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, com alteração apenas da receita bruta anual da Empresa de Pequeno Porte, passando de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) para inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

2.5.2 Pequenas empresas e a economia brasileira

De acordo com o Sebrae, os pequenos negócios correspondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, sendo um resultado de constante crescimento nos últimos anos.

As micros e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio Brasileiro, apontam 53,4% do PIB. Ainda neste contexto o Sebrae afirma que no PIB Industrial a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). No setor de serviços, mais de um terço na produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

É importante salientar que os pequenos negócios empregam quase 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Para o Sebrae os três principais motivos para o bom funcionamento e desempenho dos pequenos negócios são: melhoria do ambiente de negócio, aumento da escolaridade da população e o crescimento da classe média. Fazendo com que os empresários se sintam motivados a empreender por oportunidade e não por necessidade.

De forma resumida a atual conjuntura econômica corresponde os seguintes dados nos pequenos na economia brasileira:

- 27% do PIB;
- 52% dos empregos com carteira assinada;
- 40% dos salários pagos;
- 8,9 milhões de micro e pequenas empresas

2.5.3 Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada nas grandes empresas, e na atualidade vêm sendo adotados pelas pequenas empresas. Este fato se ocorreu pelo crescimento competitivo no mercado, caso a empresa estagne ela não terá chance de se recuperar, pois a inovação e o planejamento são primordiais nas suas ações, com análise constante, minuciosa e, rapidez no cumprimento do planejamento. Sendo assim o planejamento estratégico é considerado uma necessidade nas empresas.

Em base a isto o planejamento é considerado essencial para o dia a dia, ele define a cultura da empresa, ou seja, é o processo, a forma de trabalhar e é a identidade de uma organização e, conforme estabelece Roche (2002, p. 32) “O Planejamento Estratégico converte-se assim, num elemento que define a cultura de funcionamento de uma organização.” Incentivar e estimular a aplicação do planejamento estratégico nas entidades acarreta no fortalecimento organizacional e contribui para o aperfeiçoamento das atividades realizadas.

Com isto o planejamento estratégico se torna primordial para o desenvolvimento e crescimento das organizações independentes do porte e do ramo de atividade econômica. Considera-se que a estratégia age para o bem da entidade, conduzindo um alto nível de desenvolvimento, que vai desde a missão e visão da organizacional até a área de gestão de pessoas no que se trata do treinamento e motivação, dos sócios, funcionários e até os clientes.

Com a implantação do planejamento estratégico a empresa consegue utilizar de maneira plena os seus pontos fortes, que poderá lhe proporcionar uma vantagem competitiva. Eliminando seus pontos fracos usufruindo das oportunidades, podendo assim evitar as ameaças externas. E ainda conquista um direcionamento dos esforços para os resultados comuns, passando por todos os envolvidos; o entendimento dos funcionários quanto a: visão, missão, propósitos, posturas estratégicas da empresa e políticas de trabalho.

É de suma importância que as entidades se comportem como seres vivos, pois elas precisam adaptar-se as mudanças que ocorrem constantemente no mercado, com isto o planejamento estratégico, ira mensurar as melhores formas e os melhores caminhos a serem seguidos, traçando metas dentro da visão e missão da

organização, para que estas metas sejam cumpridas. As mudanças ocorrem com muita frequência, então se a empresa planejar suas decisões e atos isto irá gerar benéficos futuros como valores e aumento de lucro.

A capacidade de comunicar-se, traduzindo a estratégia em objetivos e indicadores é um trunfo do BSC. Adotando o BSC como uma ferramenta de gestão ele pode trazer inúmeros ganhos como por exemplo: um melhor processo decisório, melhoria no processo de execução da estratégia, explicação dos processos críticos do negocio, uma estrutura lógica em que a entidade pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses), derrubada da barreira funcional colocando em foco o que é pra ser feito, gerenciamento de ativos intangíveis, consenso entre os executivos e público/segmento, excelência nos processos internos, melhorias nos procedimentos organizacionais além do mais o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, alinhamento no planejamento e no alinhamento das estratégias e por fim o melhoramento do *feedback* e do aprendizado.

O *Balanced Scorecard* não é uma inovação mas um aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais e práticas já empregadas. Em suma, o BSC destaca os pontos críticos que precisa de mais atenção nas entidades informando toda a pirâmide o que precisa ser realizado e demonstra as suas implicações.

Vale ressaltar que o BSC é uma ferramenta centralizadora das implicações nos processos de tomada de decisão, atua como gerenciador de estratégias, facilitando a sua implantação mas as características de competitividade é fruto da capacidade e da análise dos gestores.

3. METODOLOGIA

O estudo desenvolvido neste trabalho possui abordagem qualitativa, pois não se utilizará de quantificação de dados, somente análise de ambiente e fatores relevantes para os gestores da empresa, sendo estes últimos tratados igualmente, sem a utilização de dados quantitativos.

O uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. A pesquisa é descritiva e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 70).

Quanto à natureza, tem-se uma Pesquisa Aplicada, pois tem como objetivo identificar conhecimentos na aplicação prática, direcionando nas soluções de problemas específicos (GIL, 2007). Para Marconi e Lakatos (1990) não fogem ao conceito de Gil (2007) e afirmam que a pesquisa aplicada caracteriza-se por ser prática, ou seja, os resultados são aplicados imediatamente para a solução de problemas.

Quanto ao objetivo, se trata de uma pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa descreve os fatos de determinada realidade. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados por haver uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos.

O procedimento adotado foi à pesquisa bibliográfica, o estudo “[...] é feito a partir de referências de livros artigos e documentos que auxiliam na elaboração do projeto e ajuda a descrevê-la” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 1).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), o exemplo mais característico desse tipo de pesquisa é a investigação sobre ideologias ou análise das diversas posições acerca de um problema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta primordial para a sobrevivência e crescimento das entidades, mesmo que sejam em pequenas empresas. A estratégia acarreta um bem para a organização, levando a um alto nível de desenvolvimento, que passa desde a missão e visão da empresa até ao treinamento e motivação daqueles que fazem parte dela, como seus sócios, funcionários e até os clientes. Com o planejamento estratégico as empresas têm como objetivo utilizar a melhor forma os seus pontos fortes, proporcionando uma vantagem operacional em comparação aos seus concorrentes também a eliminação dos seus pontos fracos conhecendo e usufruindo melhor suas oportunidades, podendo assim evitar as ameaças externas.

Com o planejamento estratégico alinhado as organizações esperam conquistar resultados comuns, que seja do interesse de todos os envolvidos buscando o entendimento dos funcionários quanto a: visão, missão, propósitos, posturas estratégicas da empresa e agenda de trabalho por um período de tempo. A adaptação às mudanças é fundamental para as entidades obter o crescimento no mercado, o planejamento estratégico, irá avaliar as melhores formas e os melhores caminhos a serem seguidos. Ele traçará metas dentro da visão e missão da empresa, para que estas metas sejam cumpridas.

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta promissora que pode ser utilizada em qualquer porte empresarial e ramo de atividade econômica, porém a sua utilização dentro das pequenas empresas encontra algumas dificuldades e barreiras. Pode-se afirmar que a primeira é a falta do conhecimento, nem sempre os gestores das pequenas empresas possuem ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas no cotidiano da empresa, confiando na intuição que é uma forma de gestão empírica e resistente a mudanças, a segunda barreira é a vontade de mudar, pois se relacionada dois fatores determinantes o tempo e o recurso financeiro. Com a aplicação do *Balanced Scorecard* nas entidades é possível à melhoria e a eficácia operacional das atividades, o planejamento estratégico é algo que não deve ser deixado de lado, mas deve caminhar junto com os processos operacionais agregando valores para a empresa e conseqüentemente aumentando também seu lucro.

REFERÊNCIA

APARECIDA, Luciane. **A utilização do Balanced Scorecard em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte para a geração de vantagem competitiva.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacao-do-balanced-scorecard-em-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-para-a-geracao-de-vantagem-competitiva/4196/>>. Acesso em: 26 jun.2016.

BALZANI, Haylla. **Balanced Scorecard BSC: uma ferramenta de gestão.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.** Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em 20 jun 2016.

BRASIL. Dos Princípios. **Lei nº 8137, de 27.12.1990.** Gerais da Atividade Econômica <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/constfed.nsf/16adba33b2e5149e032568f60071600f/22fc3adbfc6edc3703256561007afcf4?OpenDocument>.> Acesso em 26 jun 2016.

BNDES, **Porte da Empresa.** Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html >. Acesso em 26 jun 2016.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm. [online].** v.15, n.4, p. 679-684. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acessado em: 23 jun. 2016.

CERTO C. Samuel; PETER P. J **Administração estratégica planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____; _____. **Administração estratégica planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLAUSEWITZ, Carl Von Da guerra: **A arte da estratégia.** 3. ed. 2010. Disponível em: <<https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/DAGUERRA.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas "realmente" existem? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. Uma reflexão sobre o planejamento estratégico. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 2, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697/1090>>. Acesso em 22 jun. 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Keyan. WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman 2011.

KAPLAN. Robert S. NORTON David P. **A estratégia em ação Balanced Scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUARK, Fabiana; MALHAES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático itabuna: via litterarum**, 2010. Disponível em: <[http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/Livro deMetodologiadaPesquisa2010.pdf](http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/Livro%20de%20Metodologia%20da%20Pesquisa%202010.pdf)>. Acessado em: 24 jun. 2016.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. 2. ed. São Paulo: CengageLearning, 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Thomás S; et al. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do Balanced Scorecard**. Curitiba: IBPEX, 2010.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.arigo.com.br/~mgos/analise de_conteudo_moraes.htm](http://cliente.arigo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.htm)>. Acessado em 23 jun. 2016.

MOCSÁNYI, V., Bastos, F. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, ano 4, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico, conceitos e metodologia práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRIETO, Vanderli Correia; et al. Fatores críticos na implementation fazer *Balanced Scorecard*. *Gest. Prod.* [online], v. 13, n. 1, p 81-92. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016

PRODANOV, Cleber Cristian; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio grande do Sul: Novo Hamburgo, 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc>>. Acessado em: 25 jun. 2016.

ROCHA, Marcos Luiz Martins, **A estratégia e o cenário e dos negócios**: metodologia para implementação e avaliação das estratégias corporativas. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-a-estrategia-e-o-cenario-dos-negocios.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva**: planejamento estratégico nas organizações esportivas. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2002.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000.

SEBRAE-SP, **Conhecendo as MPEs, 2010**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe>. Acesso em 24 jun 2016.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em 24 jun. 2016.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB**. Mato Grosso 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 24 jun. 2016.

SILVA, Leandro Costa da. *Balanced Scorecard* e o processo decisório. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v 10, nº 4, p.61-73, outubro/dezembro, 2003. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/bsc_processo_estrategico.pdf> Acesso em 26 jun. 2016.

SPESSATTO, Giseli; BEUREN, Ilse Maria. Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da Região Sul do Brasil. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 2, abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200010&lang=pt>. Acessado em: 22 jun. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **RAE:** Revista de Administração de Empresas, v. 18, n. 2, abr./jun. 1978. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol18-num2-1978/afinal-que-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

WRIGHT Peter; KROLL J. Mark; PARNELL John **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ZONE EMPRESAS. **Imagens BSC.** Disponível em: <<http://www.zonempresas.pt/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/balanced-scorecard.aspx>> Acessado em 22 jun. 2016.