

PLANO ESTRATÉGICO DENTRO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Luciane Cardozo Fernandes

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo mostrar o quão importante é ter um Planejamento Estratégico e Indicadores de desempenho na rotina diária de uma pequena organização. Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de gestão - *Balanced Scorecard* - que transforma as estratégias da empresa em objetivos, medidas, objetivos e iniciativas para uma fácil compreensão de seus colaboradores, com o objetivo de avaliar o seu desempenho por meio de indicadores. A análise veio a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Eles devem ser organizados e equilibrados, pois o seu desempenho tem um impacto direto um sobre o outro. As entrevistas e observações locais foram realizadas para coletar dados para o desenvolvimento do estudo. No final, foram feitas algumas considerações que reforçam toda a teoria relacionada ao longo do trabalho, que permitiu ter uma visão melhor sobre as melhorias que serão tomadas mediante a aplicação do Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Indicadores de Desempenho. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This paper aimed to show how important it is to have Strategic Planning and Key Performance Indicators in the daily routine of a small organization. Kaplan and Norton developed a management system – *Balanced Scorecard* - that turns company strategies into objectives, measures, purposes and initiatives for an easy understanding of their collaborators, aiming to evaluate their performance by using indicators. The analysis came from four perspectives: financial, customers, internal process and learning and growth. They should be organised and balanced because their performance has a direct impact on one another Interviews and local observations were performed to collect data for the development of the study. At the end, some considerations were made that reinforce all the theory related throughout the work, which enabled a better view on the improvements that will be done by applying Strategic Planning.

Key words: Small organizations. Strategic Planning. Key Performance Indicator. *Balanced Scorecard*.

1 INTRODUÇÃO

Genericamente, é possível se dizer que Planejamento Estratégico (P.E) é a forma de organizar e gerir ideias ao estabelecer objetivos, metas e iniciativas para alcançar determinados resultados. Planejamento é um passo primordial para as empresas que aspiram ao sucesso. O P.E. auxilia a aplicar adequadamente os recursos, engajar os colaboradores para executar as atividades e, acima de tudo, tomar medidas corretivas em meio ao processo na busca da Intenção Estratégica da organização.

O objeto de estudo do presente trabalho é o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho integrados ao planejamento estratégico e apresentar os efeitos de sua implantação na percepção dos gestores, analisando se ele veio a

corroborar com uma maior efetividade dos negócios de uma pequena empresa frente aos concorrentes. A hipótese é que o Planejamento Estratégico, em conjunto com o uso dos indicadores estratégicos de desempenho possam sistematizar uma análise de performance que permita a geração de vantagem competitiva. Assim, o problema desta pesquisa está estruturado em torno dos questionamentos.

- Qual a importância do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho equilibrados para a empresa estudada?

O objetivo geral do trabalho consiste em descrever e analisar como o Planejamento Estratégico e os indicadores de desempenho podem auxiliar na geração de vantagem competitiva ou ajudar a identificar carência de uma pequena empresa.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Revisar o Plano Estratégico (se) existente na empresa.
- Analisar as possíveis melhorias a serem desenvolvidas no Processo Estratégico a fim de alavancar melhores resultados na empresa objeto de estudo.
- Verificar como um sistema balanceado de indicadores de desempenho para gestão estratégica pode ser implantado nesta pequena empresa.

Os capítulos subseqüentes abordarão: a fundamentação teórica, onde são apresentados conceitos sobre planejamento estratégico e indicadores de desempenho estratégicos; os procedimentos metodológicos que buscam descrever o objeto e tipo de pesquisa; a descrição e análise do caso estudado e, por fim, as considerações finais da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Contextualmente, segundo Almeida (1994), as pequenas empresas suprem a necessidade operacional, mas ainda são ineficazes na tomada de decisões estratégicas. O planejamento estratégico viria a oportunizar a análise organizacional, criando consciência dos pontos fortes e fracos, e assim traçando objetivos para otimizar as decisões dentro da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), há 50 anos o planejamento estratégico não era sistemático, na maioria das organizações. E um processo de planejamento formal pode dar à organização uma estrutura para desenvolver um orçamento anual, uma ferramenta de desenvolvimento gerencial, um mecanismo para forçar os gerentes a pensar no longo prazo e um meio de alinhar os gerentes com a estratégia da empresa de longo prazo.

A Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Então no final deste século, começou a emergir um novo tipo de empresa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções (GHERMAWAT, 2000).

Mesmo que haja algumas definições divergentes, existe a concordância genérica de que a estratégia descreve a direção geral na qual uma organização planeja se mover para obter suas metas. Conforme Andrews (1971 *apud* Anthony e Govindarajan, 2008), a formulação da estratégia é um processo que os executivos seniores utilizam para avaliar os pontos fortes e as limitações de uma empresa considerando as oportunidades e ameaças presentes no ambiente, para que possam decidir sobre as estratégias que ajustam as competências centrais da empresa consoante com as oportunidades. Esse

pensamento pode ser facilmente visualizado no quadro abaixo, elaborado por Kenneth Andrews, professor de Política de Negócios de Harvard:

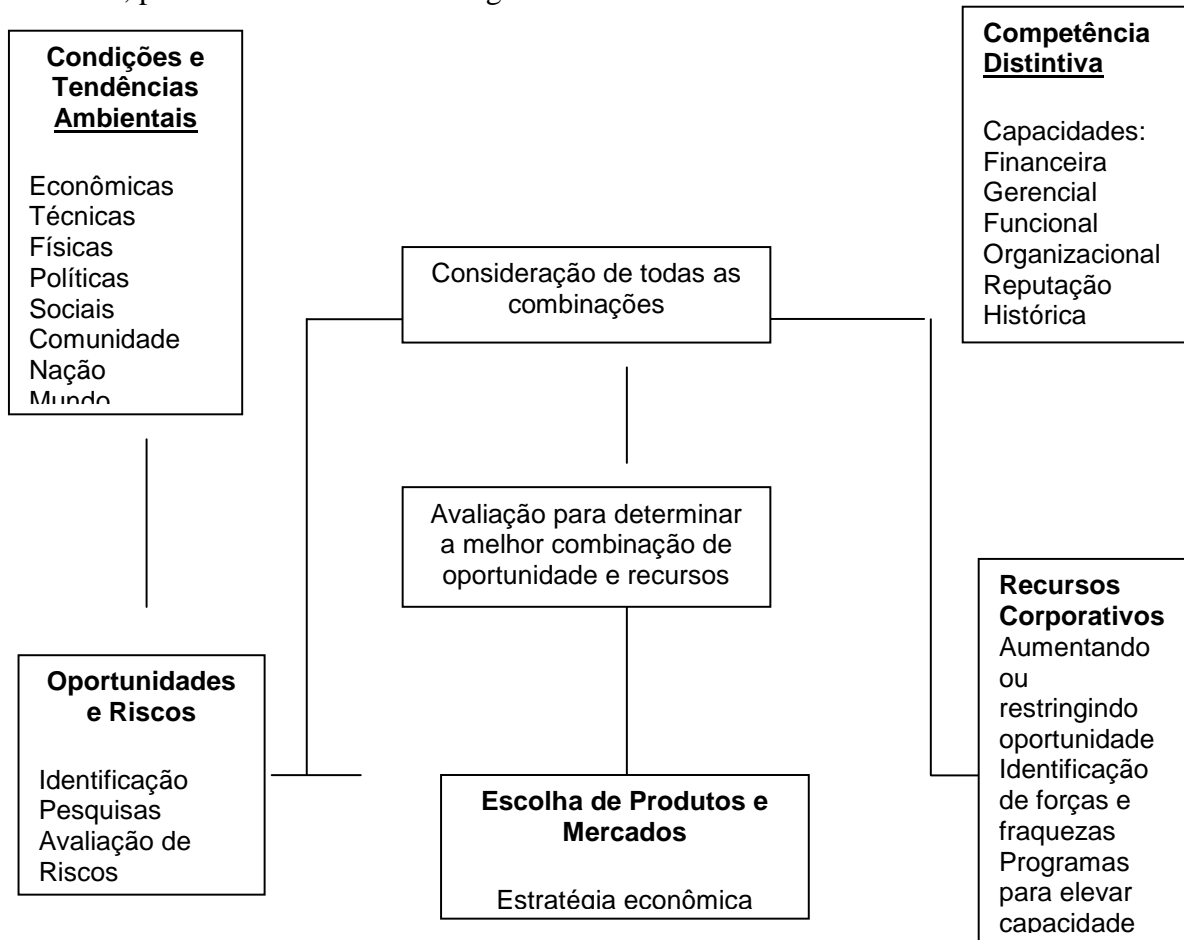


Figura 01 - A Estratégia e o Cenário dos Negócios. Adaptada Ghemawat, Adaptada Ghemawat(2000, p.20).

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Apesar de ser um recurso utilizado pelos seniores, o ideal é que todos na empresa – do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo - compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral” (KAPLAN e NORTON, 1997). Pois as pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Todos ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir (SVEIBY, 1998).

Ainda seguindo o pensamento de Kaplan e Norton (1997), o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. “Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado” (Kaplan & Norton, 1997, p.21). As empresas que almejam sobreviver e prosperar na era da informação devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.

E a construção de um plano estratégico é, possivelmente, uma das mais complexas tarefas em gestão empresarial (BORN, Roger, 2009). Como primeira medida é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se as tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar tendências históricas.

A análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho, afirma Neely (1995).

E as demonstrações financeiras fornecem uma série de informações e dados sobre a empresa. Da análise destes surgem os índices que são a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Os índices constituem a ferramenta de análise mais empregada (MATARAZZO, 2010).

Matarazzo (2010) afirma que dentro da análise das Demonstrações Financeiras, é possível subdividi-la em análise da situação financeira e da situação econômica. Primeiro, analisa-se a situação financeira separadamente da econômica; em seguida, juntam-se as conclusões dessas duas análises. Sendo que a financeira revela aspectos da estrutura de capitais e liquidez e a econômica, aspectos de rentabilidade. Abaixo segue um quadro-resumo dos principais índices que devem ser utilizados na análise de balanços.

SÍMBOLO	ÍNDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
1. CT/PL 2. PC/CT 3. AP/PL 4. AP/PL+ ELP	Estrutura de Capital a. Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento) b. Composição do Endividamento c. Imobilização do Patrimônio Líquido d. Imobilização dos Recursos não Correntes	Capitais de Terceiros/ Patrimônio Líquido x 100 <u>Passivo Circulante/Capital de Terceiro x 100</u> <u>Ativo Não Circulante/Patrimônio Líquido x 100</u> <u>(Ativo Não Circulante/Patrimônio Líquido + Exigível a Longo Prazo) x 100</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio. • Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais. • Quantos \$ a empresa aplicou no Ativo Não Circulante para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido. • Quer percentual dos Recursos não Correntes (Patrimônio líquido e Exigível a Longo prazo) foi destinado ao Ativo Não Circulante. 	Quanto menor, melhor Quanto menor, melhor. Quanto menor, melhor. Quanto menor, melhor.
5. LG 6. LC 7. LS	Liquidez a. Liquidez Geral b. Liquidez Corrente c. Liquidez Seca	Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo / Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo Ativo Circulante / Passivo Circulante Disponível + Títulos a Receber + Outros Ativos de rápida Conversabilidade / Passivo Circulante	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total • Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$1 de Passivo Circulante • Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$1 de Passivo Circulante 	Quanto maior, melhor. Quanto maior, melhor. Quanto maior, melhor.
8. V/A T 9. LL/ V 10. LL/ AT 11. LL/ PL	Rentabilidade a. Giro do Ativo b. Margem Líquida c. Rentabilidade do Ativo d. Rentabilidade do Patrimônio Líquido	a. Vendas Líquidas / Ativo b. (Lucro Líquido/ Vendas Líquidas) x 100 c. (Lucro Líquido/Ativo) x 100 d. (Lucro Líquido/ Patrimônio Líquido Médio) x 100	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto a empresa vendeu para cada \$1 de investimento total • Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de vendidos • Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total • Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício. 	a. Quanto maior, melhor. b. Quanto maior, melhor. c. Quanto maior, melhor. d. Quanto maior, melhor

Figura 02 - Análise Financeira de Balanços. Fonte adaptada, MATARAZZO (2010, p.86).

Dentro da análise situação financeira e econômica da empresa, temos os índices de desempenho que se tornam um identificador do funcionamento de determinada área ou departamento. Podem-se obter vários índices com diversos parâmetros de análise e comparação (FONSECA, 2004). Antes de qualquer análise, devem-se definir os seguintes elementos, conforme Helfert, 2000: O ponto de vista adotado; os objetivos da análise; e os padrões potenciais de comparação.

Ainda seguindo a linha de Helfert (2000), qualquer índice específico só é útil em relação a ponto de vista considerado e aos objetivos específicos da análise. Ou seja, ao confrontarmos os pontos de vistas e os objetivos, um índice pode se tornar um padrão para comparação. Mas é importante ressaltar que nenhuma tentativa para avaliar o desempenho empresarial pode fornecer respostas conclusivas e os índices não

representam um critério absoluto: eles servem melhor quando selecionados e combinados para apontar mudanças nas condições financeiras ou operacionais ao longo de vários períodos, ajudando a ilustrar as tendências e os padrões de tais mudanças; em troca, podem indicar riscos e oportunidades.

Conforme Hronec (1994), a maioria das empresas não mede resultados corretamente, o que significa que as medidas tradicionais usadas pelas organizações não são apropriadas. São incompletas. Cada uma das medidas aborda apenas parte de uma questão, quase sempre muito pequena. E quando examinadas separadamente, essas medidas poderão fazer com que a organização concentre-se nas coisas erradas.

Consoante com ele, os autores Takashina e Flores (1996) afirmam que os indicadores são essenciais a todo planejamento e controle dos processos dentro das organizações, o que vem a possibilitar o estabelecimento de metas e o seu desdobramento uma vez que os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para qualquer tomada de decisão e para um novo ciclo de planejamento.

Com base nos valores dos indicadores, é possível, ainda segundo estes autores, estabelecer uma taxa de melhoria obtida, lembrando que a geração dos mesmos deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Todavia, acrescentaram, por outro lado, que os indicadores estão ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos mesmos, traduzidas através das características de qualidade do produto ou serviço, sejam tangíveis ou não.

Sendo assim, Neely (1994) afirma que os indicadores de desempenho são vistos como parte integrante do ciclo de controle estratégico; ajudando os gerentes a identificar o seu desempenho, os *trade-offs* (retornos em relação ao investimento), além de reconhecer e intervir no caso de mau andamento dos negócios.

Um sistema de medidas de desempenho equilibradas denomina-se *Balanced Scorecard*. Ele foi apresentado ao mundo acadêmico em Janeiro-Fevereiro 1992, na conceituada revista Harvard Business, com o artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Desde essa época fora crescente o número de empresas que passaram a aderir ao seu uso como forma de administrar a estratégia em longo prazo – Norton e Kaplan (1997, p.45), citam exemplos de empresas que acompanharam de perto como Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance e Kenyon Stores. Seu sucesso deve-se a capacidade de transmitir a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras. Sua comunicação dentro da organização auxilia a concentrar a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar os investimentos, iniciativas e ações à realização das metas estratégicas. A proposta do BSC é de que o sistema de indicadores esteja integrado à estratégia da empresa. Os três princípios que norteiam essa integração e viabilizam uma análise dos processos gerenciais críticos, são (KAPLAN & NORTON, 1997): Relações de causa e efeito; Vetores de desempenho; e Relação com fatores financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), é necessário seguir alguns passos para elaboração de um Planejamento Estratégico baseado no “como a empresa está” para que se possa estabelecer “onde a empresa quer chegar”. Devem ser definidas e divididas nas etapas abaixo:

Missão – por que existimos – reflete a razão da organização e seu propósito.
--

Valores – crenças e atitudes que dão personalidade a empresa.

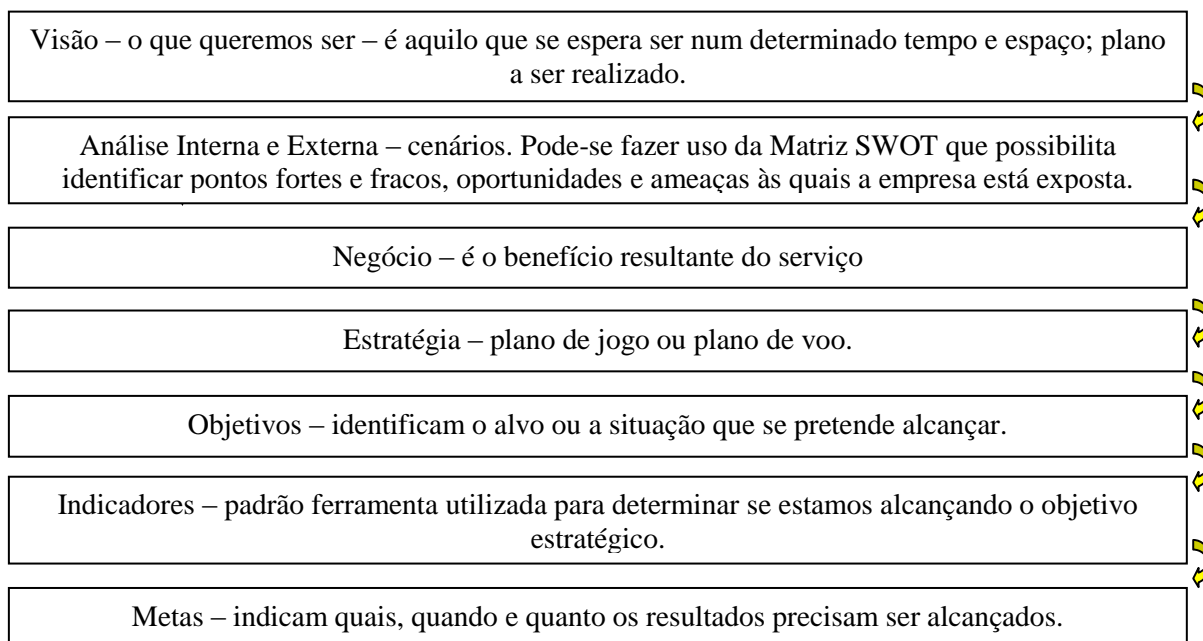


Figura 03 – BSC como ferramenta de um processo contínuo de planejamento estratégico.
 Fonte adaptada: Kaplan e Norton (2004, p.35)

Esta inter-relação fortalece a motivação de todos executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia do negócio. Então se faz necessário que as hipóteses entre os objetivos sejam explicitados, que os resultados sejam adequadamente combinados com os impulsionadores de desempenho, bem como as relações causais de todas as medidas incorporadas estejam vinculadas aos objetivos financeiros.

Os autores Kaplan e Norton (2000) afirmam que as mensurações do desempenho financeiro são expressas através de indicadores de resultado defasados, que não conseguem traduzir vetores de desempenho futuro, sob a forma de como criar novo valor, investir em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. O *Balanced Scorecard* e suas perspectivas fornecem um referencial de análise da estratégia utilizada para propiciar a criação de valor, equilibrando os objetivos da organização. A partir das perspectivas é possível selecionar os indicadores adequados à estratégia da empresa. São elas:

1. Perspectiva Financeira: são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas – crescimento, rentabilidade e risco. Os indicadores podem ser agrupados em quatro categorias:
 - RENTABILIDADE: os indicadores mais utilizados são retorno sobre patrimônio líquido, retorno sobre ativos e retorno sobre vendas (margem líquida).
 - ESTRUTURA DE CAPITAL: os indicadores mais utilizados são endividamento total/patrimônio e cobertura de juros.
 - LIQUIDEZ: os indicadores mais utilizados são capital circulante, índice de liquidez corrente, liquidez seca e liquidez geral.
 - ATIVIDADE: os indicadores mais utilizados são o giro de caixa, o giro de estoques e o período médio de cobrança.

2. **Perspectiva do Cliente:** permite que os executivos identifiquem os segmentos de cliente e mercados – criação de valor e diferenciação. O grupo de medidas essenciais de resultados é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de:

- **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO:** reflete sobre a proporção de negócios num determinado mercado (clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
- **CAPTAÇÃO DE CLIENTES:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
- **RETENÇÃO DE CLIENTES:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
- **SATISFAÇÃO DE CLIENTES:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
- **LUCRATIVIDADE DE CLIENTES:** mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

3. **Perspectivas dos Processos Internos:** permite que sejam identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência – criam satisfação para clientes e acionistas. Abaixo alguns indicadores para que esta perspectiva seja avaliada:

- **RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO.**
- **QUALIDADE DO PRODUTO.**
- **PEDIDOS FEITOS.**
- **TAXA DE ACEITAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.**
- **TEMPO DE RESPOSTA.**
- **REDUÇÃO DE CUSTOS.**

4. **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo – propicia a mudança organizacional, inovação e crescimento. Pode ser medida através dos seguintes indicadores:

- **SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.**
- **RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.**
- **PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS.**
- **DISPONIBILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.**
- **QUALIFICAR MÃO-DE-OBRA.**

A partir destas perspectivas que um sistema de indicadores permite o acompanhamento dos recursos e dos sistemas, controlando a tomada de decisões gerenciais de forma mais acertada. Outra função, a de induzir atitude nas pessoas cujo desempenho está sendo medido, muitas vezes é distorcido. E isso acaba induzindo atitudes não desejadas (GIANESI & CORREA, 1994).

Como diz Atkinson (2000), desenvolver o *Balanced Scorecard* é uma tarefa complexa que exige organização para que possa ser implementado e traduza as reais

necessidades das empresas. Os objetivos primários devem estar claros. Os *stakeholders* e os processos devem ser reconhecidos como partes fundamentais para a definição destes objetivos. E não menos importante, a empresa deve desenvolver um cenário favorável para que os objetivos secundários possam nortear os primários – estratégias produzirão resultados. E tem que monitorar esses objetivos, pois é essa medição que traduzirá a estratégia em tela que orienta e direciona o desempenho da organização. O BSC permite que os gerentes avaliem custos e benefícios dos esquemas para melhorar a qualidade. E muitas vezes tornar públicas tais convicções faz com que a alta gerência (e proprietários das empresas) considere as declarações inspiradoras e motivem ainda mais seus colaboradores.

O capítulo seguinte apresenta os Procedimentos Metodológicos com o intuito de limitar o universo, o ambiente, o objeto de pesquisa, facilitando a compreensão do tipo de pesquisa, método e análise de dados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste trabalho dividem-se em quatro partes. Primeiramente, coloca-se qual o tipo de abordagem, classificando-a. Em seguida, os instrumentos a serem utilizados. Logo depois, uma breve descrição da organização objeto, de como o trabalho foi desenvolvido e do contexto no qual a organização está inserida.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva. Triviños (1987) destaca que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como uma fonte direta de dados e o pesquisador como o instrumento chave. E é descritiva no sentido de ser usada para descrever fenômenos e circunstâncias presentes e eventos, identificando problemas, comparando e avaliando o que os outros estão desenvolvendo em situações parecidas, objetivando clarear estas para futuros planos e decisões (GRESSEL, 2004).

Como técnicas de pesquisa, far-se-á uso da análise documental que permite uma seleção diferenciada e sistematizada dos conteúdos, complementando outra técnica que recolhe informações de forma primária: a entrevista (PAIVA, 1995). Nela, conforme Gil (2007), há certo grau de estruturação e possibilita ao entrevistador intervir, sutilmente, para preservar a espontaneidade de todo processo. Sant’anna e Menegolla (2002) reforçam que a entrevista é uma técnica de perguntas e respostas viva e dinâmica que envolve interpretação e discussão.

A entrevista visa obter respostas válidas e informações pertinentes, mas pode esbarrar em algumas limitações – disposição do entrevistado, influências (conscientes ou inconscientes) do questionador e a dificuldade de comunicação entre ambas as partes -, conforme Rampazzo (2005) afirma.

Contudo, nenhuma das limitações ocorreu durante a entrevista. As informações foram captadas de forma satisfatória, pois sendo os instrumentos complementares acabaram esclarecendo, de forma imediata, as dúvidas. O gestor optou por não gravar sua entrevista. Após a transcrição desta, lhe foi dada a oportunidade de correção e detalhamento adicional.

A partir dos dados obtidos com a entrevista e da observação *in loco*, foi possível chegar a conclusões por meio da identificação sistemática e objetiva das características da empresa.

Como objeto de estudo de caso foi escolhida uma empresa do ramo de eventos. A organização, fundada em 2004, conta com um faturamento anual bruto de aproximadamente R\$ 340.000,00 (trezentos e quarenta mil reais) e possui um quadro empregatício enxuto, contando com serviços terceirizados. Contas pessoais misturam-se

às da empresa e o foco é quase que integral na operação. A empresa é nova no mercado e não possui planejamento estratégico a longo prazo. A implementação deste é vista como uma possibilidade para trazer uma vantagem competitiva.

A pesquisa foi desenvolvida seguindo os passos descritos abaixo:

Tarefa	Ação	Data	Envolvidos
1	Escolher a organização objeto e verificar se é possível estudá-la.	02/abr	G
2	Apresentar a ideia do desenvolvimento do trabalho aos gestores da empresa	09/abr	G
3	Apresentar uma proposta de modelo de P.E. baseado em indicadores de desempenho	14/abr	G, F, C, O
4	Realizar entrevistas com gestores para conhecer melhor a empresa e suas perspectivas	29/jun	G
5	Desenvolver em conjunto com os gestores o plano e o sistema de objetivos, metas e iniciativas	30/jun	G
6	Avaliar a melhor forma de manutenção e acompanhamento do Plano Estratégico	30/jun	G, F, C, O
G= Gestores F= Financeiro C= Comercial O=Operacional			

Figura 04 – Cronograma, elaborado pelo autor

A partir dos dados obtidos com a entrevista e encontro da observação *in loco*, foi possível chegar a conclusões por meio da identificação sistemática e objetiva das características da empresa. E como NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO (1998) relatam, é possível observar que devido às características peculiares deste tipo de organização, apresentam obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias. Por outro lado, é evidente que, independente do porte, todas as organizações desenvolvem algum tipo de planejamento (MEYER, 1997).

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados acerca da pesquisa, onde foram usadas como técnicas a análise documental e a entrevista. Como discutido ao longo do trabalho, o planejamento estratégico é importante uma vez que direciona as ações da instituição para alcançar seus objetivos. Então é necessário que se tenha definido o propósito organizacional, descrevendo qual a Missão, Valores, Visão, Negócio e Visão Estratégica, focando as variáveis internas e externas à organização. Para que facilite o entendimento, abaixo se divide a análise em segmentos – missão, valores, visão, negócio, estratégia e *Matriz Swot*, assim como objetivos e indicadores compõem as perspectivas da empresa. O projeto de criação do *Balanced Scorecard* necessita de um arquiteto capaz de facilitar o processo e também coletar informações relevantes, buscando o consenso claro de tradução da missão e estratégia em objetivos e medidas (KAPLAN & NORTON, 1990). Dentro de cada etapa do Planejamento Estratégico, foi possível identificar o que a empresa busca alcançar nos próximos cinco anos.

4.1 Missão: A organização adota a premissa de atender com excelência os serviços demandados pelos clientes, priorizando a criação de um relacionamento baseado na confiabilidade e credibilidade com estes.

4.2 Valores: Confiança, compromisso, Integridade e respeito. Confiança no sentido de construir relações pessoais e profissionais dando respaldo e segurança a todos dentro da organização; compromisso com a busca constante de melhoria contínua; integridade uma vez que assume uma conduta coerente e responsável; e respeito por manter uma atitude prudente orientada ao crescimento.

4.3 Visão: Aspira ser uma empresa de referência no Estado, reconhecida como a melhor opção por clientes internos e externos.

4.4 Negócio: Estima entregar aos clientes o estande montado conforme o que fora criado na planta, a fim de agregar valor àquilo que fora finalizado de forma satisfatória para todos envolvidos no processo.

4.5 Estratégia: Pode ser definida como manter a base de clientes atuais e expandir a participação fora da região metropolitana. A aquisição de materiais pode proporcionar a realização de eventos simultâneos. Ou seja, resume-se em crescimento da participação do mercado.

4.6 Matriz *SWOT*: Internamente, a empresa objeto de estudo passa por um momento de investimento em materiais e em imobilizado. Por outro lado não há um controle eficaz do material estocado e muitas vezes a compra do mesmo é feita de acordo com a necessidade diária ou de maneira emergencial. Não sendo possíveis muitas vezes as cotações de preços com a finalidade de reduzirem-se custos. Também não existe organização dos materiais, o que pode vir a prejudicar na hora da separação para os eventos. Outro ponto impactante é que o proprietário atua também como o líder das montagens, quando este tempo poderia ser desprendido na busca e prospecção de novos clientes para feiras e eventos futuros.

Em uma perspectiva externa, o mercado de eventos está numa crescente. Apesar de ser um mercado onde a concorrência aumenta a cada dia, isso acaba exigindo maior qualidade, agregação de valor e vantagem competitiva. A qualidade dos serviços prestados pela empresa gera credibilidade e há um bom relacionamento com clientes e fornecedores.

A Matriz *SWOT* abaixo resume as análises internas e externas. A análise da Matriz, possibilita o fácil entendimento do ambiente interno, forças e fraquezas – variáveis controláveis; e o do ambiente externo, oportunidades e ameaças - variáveis não controláveis.

MATRIZ SWOT	
<p><u>FORÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço competitivo - Qualidade - Prazo - Relacionamento com clientes 	<p><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de planejamento a longo prazo - Controle ineficaz de material estocado - Operacional carente de mão-de-obra qualificada
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da carteira de clientes - Propor a organização de toda estrutura relacionada a eventos - Implementar sistema eficaz de controle de material 	<p><u>AMEACAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado crescente, novos entrantes capitalizados. - Falta de mão-de-obra qualificada

Figura 05 – Matriz SWOT, elaborada pelo autor.

4.7 Objetivos

Redução de custos, ampliação do estoque de material e busca de uma liderança operacional. Sob os objetivos, definem-se as metas que demandam reduzir custos operacionais em 10% mensalmente, adquirir o dobro de material e buscar o aperfeiçoamento do quadro funcional.

4.8 Indicadores de desempenho

Como cada perspectiva apresentada do BSC visa à criação de valor a partir dos objetivos traçados, a seleção de indicadores deve propiciar a vantagem competitiva

dentro da realidade da organização. Então o quadro abaixo apresenta os dados obtidos e quais indicadores que podem trazer o aprimoramento saudável do negócio.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
FINANCEIRA	Conquistar o mercado planejado	Retorno sobre capital investido	Aumentar a rentabilidade em 11% nos próximos 5 anos
	Conquistar o mercado planejado	Melhora do faturamento	Aumentar 10% no faturamento nos próximos 5 anos
	Atingir resultados financeiros esperados pelos gestores	Margem bruta	Obter margem bruta de 40% nos próximos 2 anos
CLIENTES	Aumentar carteira de Clientes	Número de novos Clientes	Aumentar 30% a carteira de clientes novos nos próximos 5 anos.
	Conhecer os clientes	Fidelidade dos clientes	Garantir que 65% dos clientes estejam cativos no final do ano
	Oferecer qualidade elevada	Reclamações clientes	Limitar ao máximo de 0,5% reclamações quanto ao serviço realizado/ano
PROCESSOS INTERNOS	Ter custos baixos	% de gasto na compra de material ano anterior - % de gasto material ano corrente	Reduzir 3% custos de compra de material e estoque
	Ter custos baixos	Homologação de novos fornecedores	Obter 3 novos fornecedores do segmento de materiais mais comprados
	Controlar processos	Processo adequado	Garantir que 75% dos indicadores estejam dentro da meta no final do ano
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Obter mão-de-obra qualificada	Nº horas treinamento colaborador/ano	Qualificar a mão-de-obra operacional, 20h/ano
	Fixar profissionais na empresa	Redução de rotatividade	Reduzir a rotatividade para 3% até o final do ano
	Fixar profissionais na empresa	Nº avaliação de desempenho	Obter 90% dos funcionários com avaliação realizada no ano.

Figura 06 – Quadro relação Perspectiva, Objetivo, Indicador e meta. Elaborado pelo autor.

Essas análises foram essenciais para compreender como é possível medir, minimizar incertezas e planejar estrategicamente a partir do estudo de variáveis. As mudanças são possíveis. E existem etapas a serem transpostas como a resistência a estas. Como analisado as deficiências e as dificuldade acabam se aliando as características da organização, ainda mais quando os processos desta não estão totalmente formalizados. E o planejamento estratégico auxilia a colocar em prática uma nova realidade na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou mostrar a importância do Planejamento Estratégico e dos indicadores de desempenho dentro de uma pequena empresa. O fato impulsionador para realização desta pesquisa foi a curiosidade acerca da realidade da pequena empresa e como atingia seus objetivos. Primeiramente com uma literatura sobre o tema, após fazendo-se uso de instrumentos e compilando pontos essenciais para o entendimento da realidade, foi possível compreender que planejar poderá trazer vantagem competitiva para a organização estudada. E caso não a alcance, permite identificar os gargalos que não possibilitaram o êxito.

De grande importância no cenário econômico nacional, as pequenas empresas enfrentam dificuldade de gestão e planejamento, lutando diariamente pela sua sobrevivência. Segundo dados do SEBRAE (2010), este tipo de organização representa 99% dos empreendimentos do país e responsável por cerca de 35 milhões de empregos. Entretanto a cada cem pequenas empresas abertas, quarenta e oito encerram suas atividades em três anos. Então delinear um processo para a implementação de um sistema de gerenciamento contínuo, como o que fora proposto, surge como uma alternativa viável de melhorar e direcionar resultados e recursos.

Dentro da informalidade que conduzem os processos na organização estudada e o contexto no qual está inserida, existe a dificuldade do gestor conseguir tempo para planejar. Contudo, e por outro lado, se ele assim não fizer, poderá estar decretando o fim do estabelecimento. As funcionalidades do planejamento estratégico permitem uma visão do futuro, aumentam a probabilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades (TIFFANY E PETERSON, 1999 *apud* COSTA, 2005).

O passo inicial para implantar um sistema contínuo de planejamento consiste em superar limites. É preciso alinhar as estratégias com as iniciativas na cultura das pequenas empresas. O *Balanced Scorecard* e os indicadores de desempenho evidenciam o conhecimento sobre o negócio, criam cultura de medição capaz de integrar medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e feedback da estratégia consonantes com o planejamento – que possibilita o alcance e manutenção da melhoria. A pesquisa feita evidencia que em todas as perspectivas existem indicadores que conseguem traduzir e monitorar a necessidade da organização para alcançar a meta definida.

O presente trabalho mostra o Planejamento Estratégico como uma ferramenta administrativa com vários benefícios pró-competitividade, mas, por outro lado, ressalta que ainda não é uma realidade dentro das pequenas empresas. E assim sendo, foi proposto um planejamento estratégico básico e prático, a partir das particularidades do estabelecimento. Esse planejamento objetivou o auxílio ao gestor da organização para que conheça melhor seu mercado, definindo seus objetivos, metas e estratégia. As informações obtidas são importantes para que a pequena empresa em estudo crie a prática de estruturação de indicadores, estabelecendo controle gerencial que revele os vetores de valor para um desempenho superior em longo prazo.

Com a aplicação de todas as premissas abordadas, espera-se que o gestor desenvolva o P.E. e com os indicadores sugeridos, passe a criar uma rotina na organização de analisar seu ambiente, inibir as fraquezas, explorando as oportunidades, definindo ações contra ameaças e ter os objetivos e metas consoantes com a missão e visão, delineando uma nova realidade: mais competitiva, ágil e adaptiva. Pois um Planejamento Estratégico eficiente deve ser contínuo e flexível, sendo capaz de se adaptar as oscilações de mercado e economia.

BIBLIOGRAFIA :

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

AMORY, Frederico. **Como implantar o *Balanced Scorecard* na Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://federicoamory.wordpress.com/2008/10/19/como-implantar-o-balanced-scorecard-na-pequena-empresa/>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ANTHONY, Robert Newton. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, A. A. **Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BIBLIOTECA SEBRAE. **Estudos e Pesquisas 2010**. Disponível em: <<http://sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/Estudo sEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>>. Acesso em: 28 jul. 2014.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre : Sulina, 2007.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, nº 100. 1997.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P.F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EELY, A.; GREGORY, M. **Performance measurement system design**. *International Journal of Operations & Producy Management*, v. 15, 1995. Disponível em: <<http://ebSCO.com>> Acesso em: 30 mai. 2014.

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

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Luiz Henrique. **Administração Estratégica de Serviços; Operações para Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KAPLAN, Robert S; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LEVY, Alberto R.. **Estratégia em ação: Administração estratégica: estratégia competitiva: análise de portfólio: posicionamento de produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso**. Caderno de Pesquisas em Administração, v.2, 1997.

MINTZBERG et. al. **O processo da estratégia : conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E (1998). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: *XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

NELLY, A. et al. Realizing Strategy through measurement. **Internacional Journal of Operation & Production Management**. Bradford, v.15, 1994.

OLVE, Nils-Göran. **Condutores da performance : um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard"**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SANT'ANA, Ilza M. e MENEGOLLA, Maximiliano. **Didática: aprender a ensinar**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SHANK, Jonh K.. **Gestão estratégica de custos : a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SINK, D Scott e TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciência sociais; a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.