

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**BERTRAN FILOMENA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BCF CONSULTORIA**

**Porto Alegre**

**2016**

Bertran Filomena

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BCF CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

Porto Alegre  
2016

Bertran Filomena

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BCF CONSULTORIA**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de.....

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. .... - UFRGS

---

Sr. .... – BCF CONSULTORIA

---

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce

## RESUMO

A BCF Consultoria é uma consultoria de gestão empresarial de pequeno porte e familiar que, desde sua fundação em 2012, cresceu por meio do aproveitamento de oportunidades, sem qualquer planejamento prévio, formal ou estruturado. No entanto, seus sócios-diretores identificam que, visto o desejo de crescimento e expansão, a empresa precisa estruturar seus planos, sua gestão e seus mecanismos de decisão. Diante disso, o presente trabalho se propõe a construir o planejamento estratégico da BCF Consultoria, a partir do Modelo Rossi e Luce (2003) e do desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de gestão estratégica que combina objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Consultoria empresarial. Estratégia. Balanced Scorecard (BSC).

## **ABSTRACT**

BCF Consultoria is a small and family business management consultancy that, since its foundation in 2012, has grown through the use of opportunities, without any prior formal or structured planning. However, its managing partners identify that, given the desire for growth and expansion, the company needs to structure its plans, its management and its decision mechanisms. Therefore, the present work proposes to build BCF Consultoria's strategic planning, based on the Rossi and Luce Model (2003) and the development of the Balanced Scorecard (BSC), a strategic management tool that combines strategic objectives, performance measures, targets and strategic initiatives.

**Key words:** Strategic planning. Business management consultancy. Strategy. Balanced Scorecard (BSC).

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul .....	17
<b>Figura 2</b> – Estratégias deliberadas e emergentes .....	21
<b>Figura 3</b> – Três estratégias genéricas .....	23
<b>Figura 4</b> – Inovação de valor .....	25
<b>Figura 5</b> – Tipos de planejamento e níveis hierárquicos .....	29
<b>Figura 6</b> – Tipos e níveis de planejamento nas empresas .....	30
<b>Figura 7</b> – Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia .....	32
<b>Figura 8</b> – Matriz SWOT .....	42
<b>Figura 9</b> – Forças competitivas de Porter .....	45
<b>Figura 10</b> – Matriz BCG .....	51
<b>Figura 11</b> – Cadeia de valor .....	53
<b>Figura 12</b> – Balanced Scorecard .....	56
<b>Figura 13</b> – Mapa estratégico.....	59
<b>Figura 14</b> – Matriz SWOT da BCF Consultoria .....	78
<b>Figura 15</b> – Aproveitamento das capacidades .....	78
<b>Figura 16</b> – Minimização das limitações .....	79
<b>Figura 17</b> – Conversão das desvantagens .....	80
<b>Figura 18</b> – Mapa estratégico da BCF .....	82
<b>Figura 19</b> – Balanced Scorecard da BCF.....	83

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1	<b>ESTRATÉGIA</b> .....	12
2.1.1	<b>Breve histórico da estratégia: do mundo militar ao mundo empresarial</b> .....	12
2.1.2	<b>Conceitos de estratégia</b> .....	14
2.1.3	<b>As dez escolas de estratégia</b> .....	18
2.1.4	<b>Estratégias emergentes e estratégias deliberadas</b> .....	21
2.1.5	<b>Estratégias genéricas de Porter</b> .....	22
2.1.6	<b>Críticas à estratégia</b> .....	25
2.2	<b>PLANEJAMENTO</b> .....	26
2.2.1	<b>Conceitos de planejamento</b> .....	26
2.2.2	<b>Tipos de planejamento</b> .....	29
2.3	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	30
2.3.1	<b>Conceito de planejamento estratégico</b> .....	30
2.3.2	<b>Críticas ao planejamento estratégico</b> .....	33
2.3.3	<b>Importância da estratégia e do planejamento estratégico para as organizações</b> .....	34
2.3.4	<b>Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas</b> .....	35
2.3.5	<b>Elementos básicos do planejamento estratégico</b> .....	37
2.3.5.1	Negócio .....	37
2.3.5.2	Missão .....	38
2.3.5.3	Visão.....	40
2.3.5.4	Valores .....	40
2.3.5.5	Análise SWOT .....	41
2.3.5.5.1	<i>Análise externa</i> .....	42
2.3.5.5.1.1	<i>Análise PESTAL</i> .....	43
2.3.5.5.1.2	<i>Forças Competitivas de Porter</i> .....	44
2.3.5.5.2	<i>Análise interna</i> .....	48
2.3.5.5.2.1	<i>Recursos</i> .....	49
2.3.5.5.2.2	<i>Capacidades</i> .....	50

2.3.5.5.2.3	Matriz BCG .....	50
2.3.5.5.2.4	Cadeia de valor .....	51
2.3.5.6	Balanced Scorecard (BSC) .....	54
2.3.5.6.1	<i>As quatro perspectivas do BSC</i> .....	56
2.3.5.6.2	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	58
2.3.5.6.3	<i>Mapa estratégico</i> .....	59
2.3.5.6.4	<i>Indicadores de desempenho</i> .....	60
2.3.5.6.5	<i>Metas</i> .....	60
2.3.5.6.6	<i>Iniciativas estratégicas</i> .....	61
2.4	MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ROSSI E LUCE .....	62
2.4.1	<b>Momento filosófico</b> .....	62
2.4.2	<b>Momento analítico</b> .....	63
2.4.3	<b>Momento de decisões</b> .....	63
3	<b>OBJETIVOS</b> .....	65
3.1	OBJETIVO GERAL .....	65
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	65
4	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	66
5	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BCF CONSULTORIA</b> .....	69
5.1	A EMPRESA: BCF CONSULTORIA .....	69
5.2	MOMENTO FILOSÓFICO .....	70
5.2.1	<b>Negócio</b> .....	70
5.2.2	<b>Missão</b> .....	71
5.2.3	<b>Valores/princípios</b> .....	71
5.2.4	<b>Intenção estratégica</b> .....	71
5.3	MOMENTO ANALÍTICO .....	72
5.3.1	<b>Planejamento de cenários</b> .....	72
5.3.2	<b>Análise SWOT</b> .....	73
5.3.2.1	Oportunidades .....	73
5.3.2.2	Ameaças .....	74
5.3.2.3	Forças .....	75
5.3.2.4	Fraquezas .....	76
5.3.3	<b>Matriz SWOT</b> .....	77
5.3.4	<b>Questões estratégicas</b> .....	78
5.3.4.1	Aproveitamento das capacidades .....	78



5.3.4.2	Minimização das limitações .....	79
5.3.4.3	Conversão das desvantagens .....	80
5.4	MOMENTO DE DECISÕES – BALANCED SCORECARD .....	81
<b>5.4.1</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>81</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Mapa estratégico .....</b>	<b>82</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Tabela BSC: objetivos, indicadores e metas .....</b>	<b>82</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Iniciativas estratégicas .....</b>	<b>83</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Princípio da estratégia .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE TÓPICOS PARA REUNIÕES</b>	
	<b>INICIAIS .....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A BCF Consultoria é uma consultoria de gestão empresarial de pequeno porte e familiar que, desde sua fundação em 2012 até o presente momento, cresceu de forma acelerada por meio do aproveitamento de oportunidades e do preenchimento de lacunas existentes neste mercado, sem qualquer planejamento prévio, formal ou estruturado. No entanto, atualmente, percebe-se que - para que mantenha seu crescimento contínuo e consistente nos próximos anos e se consolide no mercado - é preciso formalizar e estruturar sua gestão, seu processo de tomada de decisões e seus planos; organizar e captar recursos (principalmente, humanos); e compreender com maior profundidade a situação atual do mercado de consultoria, de seus concorrentes diretos e de seus atuais e potenciais clientes, para que possa atuar de forma mais direcionada e efetiva.

Constituída por dois sócios-diretores (pai e filho), que também são consultores da empresa, a BCF Consultoria tem como foco o mercado das médias empresas que necessitem de apoio em sua gestão ou de reestruturação da mesma. Um importante mercado geográfico que a empresa possui e busca desenvolver ainda mais é o das médias empresas localizadas no interior do Rio Grande do Sul (principalmente da região norte do estado), as quais estão em crescimento e se mostram dispostas a investir na profissionalização e estruturação de seus mecanismos de gestão.

Apesar do baixo conhecimento acerca da concorrência, os grandes diferenciais da BCF consistem na pessoalidade (os sócios estão comprometidos com todos os projetos) e na preocupação contínua com os resultados de seus clientes, atuando para que os períodos de transição do cliente (da situação atual para a situação desejada) transcorram de forma tranquila, minimizando os efeitos das resistências internas às mudanças e reagindo às respostas do ambiente externo.

Entretanto, os diferenciais da empresa também são vistos como fatores limitantes ao crescimento da mesma, uma vez que existe grande concentração de funções e responsabilidades nas mãos dos dois sócios-diretores-consultores. Por ter recursos humanos escassos, a empresa vê seu crescimento limitado, percebe o esgotamento de seu modelo atual (uma vez que não consegue absorver mais clientes, nem expandir seus mercados) e não consegue vislumbrar nem planejar seu futuro, já que as atribuições do dia a dia (administrativas e de apoio aos clientes) dominam a agenda.

Além disso, o processo de tomada de decisões estratégicas é bastante informal e desestruturado (realizado, muitas vezes, em momentos familiares), de forma que, nos três anos de existência, o crescimento atingido foi muito rápido – até mesmo inesperado - e baseado restritamente no aproveitamento das oportunidades que emergiam, sem nenhuma reflexão, análise ou direcionamento prévio, até o ponto de chegar ao limite de sua capacidade produtiva atual.

Assim, o grande desafio da empresa é encontrar e definir - através de um planejamento estruturado que repense toda a empresa - a melhor direção para expandir seus negócios nos próximos cinco anos, aportando mão-de-obra qualificada e comprometida aos projetos, sem perder a excelência dos serviços prestados.

A BCF Consultoria, portanto, quer crescer e solidificar sua posição no mercado, mas sabe que precisa de um plano estruturado para tal. Logicamente, precisa de uma estratégia organizacional, a qual Porter (1986) se refere como ações defensivas e ofensivas que uma empresa realiza para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação, obtendo maior retorno.

Para tanto, o presente projeto se propõe a construir o planejamento estratégico da BCF, o qual será capaz de definir o direcionamento da empresa e organizar seu modelo de atuação, a partir de análises internas, concorrenciais e de mercado e da definição de objetivos, indicadores de desempenho e metas (Balanced Scorecard), além do desenvolvimento dos planos de ação.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada e difundida pelas empresas de todo o mundo. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o lema do planejamento estratégico é prever e preparar-se; isto é, dada a situação de complexidade dos mercados, as empresas analisam o ambiente e buscam planejar previamente suas ações, preparando-se para as possíveis mudanças, mas não apenas para atuar passivamente, pois desejam também transformar de forma ativa o segmento de negócios em que atuam.

De acordo com Meyer (1997), o planejamento estratégico é o instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada. Por meio do planejamento estratégico, obtém-se uma visão global, tanto do meio interno, quanto do meio externo, organizando as ações da empresa e desenvolvendo os novos rumos a serem tomados no presente, para que um novo futuro seja alcançado.

Hoje em dia, a BCF, por ser uma pequena empresa, não possui esta visão global, não conhece profundamente suas limitações ou suas capacidades, nem conhece o que os concorrentes estão fazendo ou o que o mercado em geral necessita. O conhecimento e a

análise do ambiente, portanto, serão essenciais para a definição do posicionamento estratégico da BCF, pois, segundo Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar a empresa ao seu ambiente externo, atingindo o equilíbrio entre os dois.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), as pequenas empresas são as que mais necessitam de planejamento estratégico, uma vez que os recursos existentes (financeiros, humanos, mercadológicos) são escassos, fazendo com que qualquer erro cometido (seja operacional ou estratégico) possa ser fatal para a existência da empresa, pois a mesma pode não ter capacidade de se recuperar. Apesar dessa necessidade retratada pelos autores, a maior parte das pequenas empresas (assim como a BCF Consultoria) não desenvolvem planejamento estratégico, análises contínuas do mercado, dos concorrentes ou da própria estruturação interna, pois as tarefas operacionais (cotidianas) tomam a maior parte do tempo dos gestores ou até mesmo por causa da centralização das tarefas.

Dentro do planejamento estratégico, consta a criação do BSC (instrumento de mensuração do desempenho e de gestão estratégica, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 1990), o qual será de grande valor, uma vez que o mesmo possibilita ter uma visão sistêmica da organização, a partir de quatro perspectivas interligadas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. O principal ganho para a BCF será, portanto, o estabelecimento do equilíbrio entre as atividades durante a implementação da estratégia, pois relaciona os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21), medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”; logo, com a implementação do BSC, a empresa terá um controle mais estruturado de seus resultados (financeiros e não-financeiros), possibilitando-a saber se está no caminho certo ou não e, caso não esteja, o que precisa fazer para melhorar. Hoje, este controle objetivo e mensurável não existe na BCF, a qual fica dependente apenas da intuição e da auto aprovação dos próprios sócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção de referencial teórico tem como objetivo discutir os principais conceitos e ferramentas aplicados nos processos de planejamento estratégico. Ao final da seção, um modelo de planejamento estratégico é escolhido, para que seja desenvolvido ao longo do trabalho.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia é parte fundamental no mundo dos negócios, tanto que, segundo Steiner e Miner (1981), estratégia se refere àqueles aspectos que mais interessam aos diretores da empresa. No entanto, seu conceito vem sendo bastante discutido pelos estudiosos desde que foi importado do meio militar em meados do século passado. Até hoje, portanto, não há um conceito definitivo, existindo multiplicidade de ideias e muitas divergências em debate. Segundo Lafley e Martin (2014, p. 12):

Estratégia é uma disciplina relativamente jovem. Até meados do século passado, boa parte do que as pessoas agora pensam como estratégia era simplesmente categorizada como gerenciamento. Assim, não é de admirar que muitas organizações lutem para definir o que é estratégia e para descobrir uma forma de criar uma estratégia útil; não há uma definição única, clara e predominante de estratégia; tampouco consenso como construir uma.

#### 2.1.1 Breve histórico da estratégia: do mundo militar ao mundo empresarial

Como já foi citado acima, a estratégia é bastante recente no mundo empresarial, mas sua origem remonta há mais de dois mil anos atrás, com base nos escritos do general chinês Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, no qual expõe os princípios básicos de comando das tropas e das análises do inimigo e do campo de batalha. Segundo Tzu (2011, p. 42):

A aplicação da Lei da Estratégia de Ataque é a seguinte: quando suas forças são dez vezes mais fortes, cerca o inimigo; quando são cinco, ataca-o; quando duas vezes

mais fortes, divide-o; se iguais, arrisque; se são menores, retire-se; se são bem inferiores, foge e evite-os. Um bando obstinado é sempre presa de um exército maior.

É válido ressaltar também que a própria palavra “estratégia” deriva do grego *strategos*, que significa “a arte do general”, por meio da qual os comandantes planejavam suas ações de manter seus territórios, defender suas tropas e derrotar o inimigo. Mais recentemente, no século XIX, Carl von Clausewitz, pensador militar de grande destaque, escreveu o livro *Da Guerra*, o qual, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 95), “contém capítulos sobre ataque e defesa, manobras, coleta de inteligência e operações noturnas”.

Kim e Maugbourne (2005, p. 6) buscam explicar estas raízes militares da estratégia:

[...] as raízes da estratégia empresarial sofrem grande influência da estratégia militar. A própria linguagem da estratégia está profundamente impregnada de referências militares, principalmente em inglês, como se vê por termos como “headquarters” (quartel-general), “front line” (linha de frente de um exército) ou “troops” (soldados). Descrita dessa maneira, estratégia significa enfrentar um adversário e combater-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante.

Com um olhar retrospectivo da prática empresarial, Wren (2001) identificou que Henri Fayol, no comando da Commambault no final do século XIX, já atuava como um verdadeiro estrategista, pois tomou decisões que revitalizaram a empresa e alavancaram seus resultados. Wren (2001, p. 482) destaca: “Os objetivos de longo prazo eram a rentabilidade e a sobrevivência da firma, o bem-estar dos empregados e a retomada da confiança de seus acionistas”.

No entanto, apenas após a Segunda Guerra Mundial, a estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, sendo objeto de grande interesse e de muito estudo por parte de pesquisadores, gestores e executivos. De acordo com Mintzberg (1987), a estratégia empresarial se desenvolveu dentro de um espírito rígido, atrelado a planejamentos longos, controle racional do ambiente, assim como antecipação de seus movimentos por profissionais altamente capacitados e com um aparato técnico e analítico extremamente sofisticado.

Alfred Chandler foi um dos pioneiros no campo da estratégia empresarial com seu livro *Strategy and Structure*, assim como Igor Ansoff, com *Corporate Strategy*, e Kenneth Andrews, com *The concept of corporate strategy*. Neste momento de gênese da estratégia empresarial, ela ainda trazia muitos aspectos da cultura militar, principalmente a rigidez, o controle e a formalidade. Segundo Chandler (1962), a empresa é como a guerra em certos aspectos: se a estratégia adotada for certa, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

A partir da década de 1970, empresas de consultoria de gestão também passam a se apropriar da estratégia, desenvolvendo-a e aplicando-a juntamente com seus clientes, buscando a potencialização de seus resultados. Notável para este processo foi Bruce Henderson, grande estrategista e fundador do Boston Consulting Group (BCG) – grupo criador da curva de experiência e da famosa “Matriz BCG”. A partir deste pontapé inicial, as consultorias de gestão se tornaram numerosas e passaram a agir como grandes escolas formadoras de estratégias, ferramentas estratégicas (principalmente matrizes) e de estrategistas, uma vez que lidavam diariamente com diversas empresas e seus principais problemas. Segundo Kiechel (2010), mais de três quartos das maiores empresas norte-americanas utilizam os serviços das três grandes consultorias de gestão (McKinsey, BCG e Bain), dada a importância que a estratégia ganhou dentro do mundo dos negócios.

Curiosamente, o foco deste trabalho está na construção de um planejamento estratégico justamente para uma empresa de consultoria de gestão que trabalha com a formulação e a execução de estratégias junto aos seus clientes.

### **2.1.2 Conceitos de estratégia**

Conforme relatado anteriormente, os conceitos para estratégia são os mais diversos possíveis, não havendo consenso entre os pensadores e executivos acerca de um conceito único e universal. Por isso, nesta subseção, será feita uma retomada dos conceitos dos autores pioneiros em estratégia empresarial até chegarmos aos conceitos e autores contemporâneos. Como veremos, estratégia é um conceito em constante evolução e transformação.

Chandler (1962) entende a estratégia como a determinação de metas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como adoção de caminhos de ação e da alocação dos respectivos recursos para levar adiante estas metas. Este mesmo autor ainda afirma que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia, afirmação que gerou e ainda gera críticas ao mesmo. Já Ansoff (1965) traz um conceito diferente, baseando-se na visão de que a estratégia é aplicada como regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, quando apenas uma parte das alternativas é conhecida. Este conceito traz à discussão o fato de que não se pode prever o futuro; apesar disso, a organização não pode ficar estagnada: decisões devem ser tomadas e ações devem ser executadas, apesar das limitações.

Um conceito mais amplo é trazido por Andrews (1971), destacando estratégia como padrão dos objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir as ditas metas, estabelecidas de tal maneira que determinem em que tipo de negócio a empresa está ou deseja estar e que tipo de organização é ou deseja ser. Em seus trabalhos, este autor foi além dos demais e incluiu a influência do ambiente externo no processo de formulação estratégica, materializados na análise SWOT. Andrews impõe como responsabilidade da estratégia a determinação da identidade organizacional (o que somos, o que fazemos) e a determinação do caminho a ser seguido e do que deseja ser alcançado.

Porter (1996) afirma que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa a partir da realização de atividades diferentes dos concorrentes ou da realização das mesmas atividades de forma diferente. Ressalta também que, para o desenvolvimento de uma posição estratégica sustentável e diferenciada, devem existir *trade-offs*, ou seja, escolhas e sacrifícios, uma vez que não se pode dizer “sim” para tudo. Porter (1996) afirma que muitas organizações falham em sua estratégia porque querem ser tudo para todos e não fazem escolhas (*trade-offs*); logo, a grande ameaça à estratégia – e ao seu sucesso - se encontra internamente: no medo equivocado dos gestores de, ao fazerem escolhas, limitarem o crescimento da organização. Neste caso, é essencial o papel dos líderes de incentivar a estratégia e de dizer “não”.

Lafley e Martin (2014, p. 15) reafirmam este conceito de Michael Porter de que estratégia se resume à realização de escolhas específicas para se vencer no mercado, mas vão além: “estratégia é um conjunto coordenado e integrado de cinco escolhas: de uma ambição vencedora, de onde jogar, de como vencer, das principais competências e dos sistemas de gestão”.

Como já foi citado na seção anterior, Porter (1986) afirma que a estratégia se baseia em ações defensivas e ofensivas que uma empresa realiza para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação, obtendo maior retorno. Percebe-se, portanto, que este autor introduz a relação da empresa com os concorrentes e com o ambiente externo como fundamental para a formulação da estratégia organizacional, pois, dessa forma, poderá se diferenciar e ocupar um espaço único no mercado. Henderson (1998) reforça este pensamento ao afirmar que a compreensão do ambiente competitivo é fundamental para a concepção da estratégia. Ohmae (1982) também ressalta a importância da concorrência para a existência da estratégia, pois sem concorrentes a estratégia não seria necessária, destacando que a mesma pode ser resumida em duas palavras:



vantagem competitiva. Percebe-se que Michael Porter foi, portanto, o responsável pela difusão das estratégias competitivas.

Por muito tempo esta visão de formulação da estratégia com base na competição prevaleceu quase que de forma unânime no mundo empresarial, a qual, como já foi citado anteriormente, contava com grande influência da estratégia militar. No entanto, mais recentemente, contrapondo Michael Porter, os autores W. Chan Kim e Renée Maugbourne desenvolveram um método de formulação estratégica empresarial que ignora e torna irrelevante os concorrentes e suas respectivas análises; é a chamada “estratégia do oceano azul”.

Kim e Maugbourne (2005) afirmam que existem dois tipos de oceanos (mercados): azuis e vermelhos. Os vermelhos representam todos os setores existentes atualmente, onde as regras já estão definidas, e o espaço de mercado é disputado ferozmente pelos competidores, fazendo com que os lucros diminuam cada vez mais. Enquanto isso, os azuis são os setores que ainda não existem, portanto, são desconhecidos. Estes estão localizados além das fronteiras setoriais existentes. O que estes autores defendem é que as empresas, em sua formulação estratégica, devem se preocupar menos com os concorrentes (deixar de lado a estratégia do oceano vermelho) e se preocupar mais com a criação de novos mercados inexplorados (isto é, oceanos azuis), ignorando a concorrência e criando inovações de valor (ao invés de melhorias incrementais), conforme mostra a Figura 1. Segundo Kim e Maugbourne (2005, p. 7):

No entanto, ao contrário da guerra, a história dos setores econômicos mostra que o universo dos mercados nunca foi estável; em vez disso, ao longo do tempo, sempre se desbravaram novos oceanos azuis. Portanto, concentrar-se nos oceanos vermelhos é aceitar os fatores restritivos da guerra – território limitado e necessidade de derrotar o inimigo para realizar seus objetivos – e negar a força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados.

**Figura 1 – Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul**

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercados existentes.	Criar espaços de mercados inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Adaptado de Kim e Maugbourne (2005)

Seguindo a mesma linha de Kim e Maugbourne, Mintzberg et al. (2006, p. 6-7) também contrapõe a visão de Porter, afirmando que a “estratégia não é apenas a noção de como lidar com um inimigo ou um grupo de concorrentes ou um mercado, como é mencionado em grande parte da literatura e seu uso popular”. Hamel e Prahalad (1995) posicionam como função fundamental da estratégia a criação de um novo futuro para a organização, destacando que, para tanto, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia inovadora, criadora e revolucionária.

Já Kaplan e Norton (1997, p. 38), combinando aspectos de diversos autores citados anteriormente, conceituam estratégia como:

[...] a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, dos clientes financeiros.

Resumidamente, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia de uma empresa descreve como a mesma pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Além disso, Kaplan e Norton (2000, p. 11) trazem um grande avanço ao pensamento estratégico: afirmam que o problema não está na estratégia em si, mas sim em sua execução:

Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação. Essa descoberta parece surpreendente, pois nas últimas décadas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa

especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior.

Estes autores transferem completamente o foco da formulação para a execução da estratégia e para a valorização dos ativos intangíveis da organização. Como extensão deste pensamento, Kaplan e Norton (2004) definem que toda estratégia que não é comunicada nem entendida pelos funcionários do nível operacional não obterá sucesso, ainda que seja uma boa estratégia, uma vez que são estes os responsáveis pela execução diária da estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por fim, afirmam que a estratégia não requer uma definição, mas cinco, de forma que se chegou aos “cinco P’s da estratégia”:

- a) **plano**: estratégia como direção a ser seguida, como guia para o futuro da organização;
- b) **padrão**: estratégia como coerência de comportamento da empresa ao longo do tempo;
- c) **posição**: estratégia como localização da empresa e de seus produtos nos seus determinados mercado;
- d) **perspectiva**: estratégia como maneira da organização fazer as coisas;
- e) **ploy** (traduzido como “truque”): estratégia como manobra utilizada pela empresa para enganar os concorrentes.

### 2.1.3 As dez escolas de estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na obra *Safári da Estratégia: Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, realizaram um extenso estudo pela vasta literatura sobre o tema da estratégia e buscaram reunir o avanço desta área por meio da definição das “dez escolas de estratégia”, destacando seus pontos fortes, mas também seus pontos fracos. Este estudo é de grande relevância, pois ressalta o processo de desenvolvimento que tanto a estratégia quanto o planejamento estratégico vêm sofrendo ao longo do tempo.

As primeiras três escolas são essencialmente prescritivas, ou seja, têm seu foco voltado para a formulação da estratégia e não se interessam em descobrir como as mesmas se formam. As seis seguintes escolas são de caráter descritivo, voltando-se ao oposto das anteriores: ao processo de formação da estratégia nas organizações. Por último, há a escola da

configuração, a qual busca relacionar todas as anteriores. Abaixo, há uma descrição detalhada de cada uma das escolas de estratégia:

- a) **escola do design:** é, segundo os autores, a visão de maior influência na formulação estratégica nas empresas de todo o mundo. Acredita que a estratégia deve ser concebida pelo executivo principal (o estrategista) a partir de um modelo deliberado, simples e consciente, que seja capaz de adequar capacidades internas e possibilidades externas. Basicamente, a principal contribuição dada por esta escola foi o uso da análise SWOT (ferramenta utilizada para avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A principal crítica à esta escola se relaciona ao fato de que, depois de formulada, a estratégia sofre poucas alterações, tornando-se, de certo ponto, inflexível;
- b) **escola do planejamento:** é uma continuação da escola do design, adicionando-se maior formalidade ao processo, o qual é segmentado em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e baseada em técnicas específicas. A responsabilidade da formulação continua sendo do principal executivo, mas a execução da mesma é transferida para os executivos de planejamento. Com relação às críticas à esta escola, Mintzberg (2004) desenvolveu as “falácias do planejamento estratégico” (as quais serão abordadas mais adiante): falácia da predeterminação, falácia do desligamento, falácia da formalização e, por fim, a grande falácia do planejamento estratégico;
- c) **escola do posicionamento:** parte de premissas das duas escolas anteriores, mas adiciona ao processo de formulação da estratégia a importância das próprias estratégias em si (posições genéricas a serem escolhidas no mercado) e dos processos de investigação. Dessa forma, a estratégia é um processo analítico, que requer cálculos e decisões a serem tomadas pelos gerentes com base nestas análises. Esta escola tem sua origem com Sun Tzu e Clausewitz, os quais descreveram estratégias inteligentes para vencer o inimigo no campo de batalha. No entanto, o principal expoente desta escola é Michael Porter, e seu livro *Competitive Strategy* (lançado em 1980) foi um divisor de águas. A principal crítica à esta escola é a mesma das anteriores: a separação da formulação estratégica da execução estratégica, pois pode prejudicar o aprendizado organizacional, sendo um processo puramente deliberado;

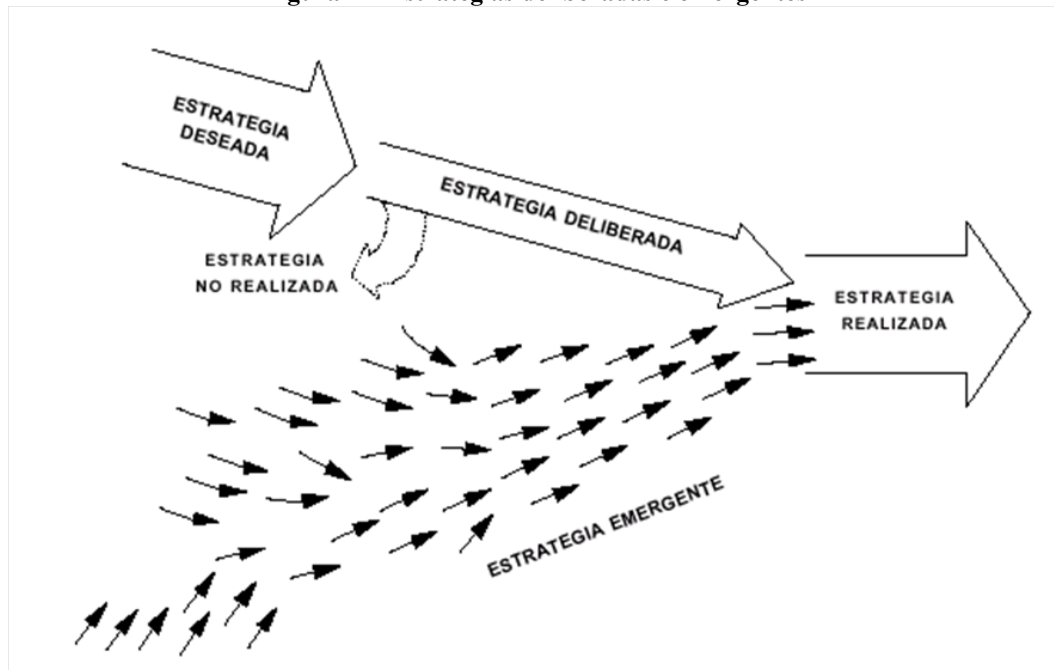
- d) **escola empreendedora:** é a primeira das escolas descritivas. Centraliza o processo de criação da estratégia no líder, dando incentivos para a intuição, julgamentos, sabedoria e experiências. Basicamente, a ideia central se encontra na “visão”, a qual está na cabeça do líder e guia a organização para fazer aquilo que precisa ser feito. Dessa forma, é mais flexível que as escolas anteriores, podendo a estratégia ser adaptada frente às contingências;
- e) **escola cognitiva:** para esta escola, a estratégia é desenvolvida a partir de processos mentais que ocorrem na mente do estrategista. A base deste pensamento se encontra na psicologia cognitiva. Segundo estes pesquisadores, as estratégias emergem como perspectivas, as quais definem a forma como as pessoas as interpretam;
- f) **escola do aprendizado:** nesta escola, a criação das estratégias é essencialmente um processo emergente, afirmando que todos dentro da organização eram (ou poderiam ser) estrategistas, não havendo separação entre a formulação e a execução da estratégia. Segundo esta escola, todo fracasso de implementação é um fracasso de formulação. O papel do líder, neste processo, é o de gerir a aprendizagem. A principal crítica a esta escola é que, por ser um processo essencialmente emergente, a estratégia pode ser desintegrada facilmente;
- g) **escola do poder:** vê a estratégia como um processo de negociação, no qual se utiliza a influência, o poder e a política para obter vantagens e condições mais favoráveis;
- h) **escola cultural:** afirma que o desenvolvimento da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças compartilhadas dentro da organização. Estas crenças são adquiridas por meio de processos de aculturação e socialização entre os membros, os quais são tácitos e não verbais. O principal cuidado a ser tomado com relação à cultura é que a mesma pode servir como mecanismo de resistência às mudanças que devem ser implementadas;
- i) **escola ambiental:** esta escola acredita que a estratégia é um processo reativo, ou seja, que a empresa reage aos estímulos enviados pelo ambiente externo, o qual, neste caso, é o ator principal e não apenas um fator como era nas outras escolas. A principal crítica a este posicionamento é o fato de que a empresa se vê sem saída a não ser reagir ao que acontece ao seu redor;
- j) **escola da configuração:** a última escola de estratégia é aquela que busca integrar todas as escolas anteriores, descrevendo a estratégia como um processo

de transformação e configuração. Afirmar, portanto, que cada organização adota uma determinada estrutura de acordo com o seu contexto; como consequência, a empresa adota estratégias coerentes com isto. Em períodos de mudanças ou instabilidades, existem transformações (saltos quânticos). Em suma, o processo de geração da estratégia pode assumir qualquer uma das formas das outras nove escolas, desde que seja coerente com o contexto da organização.

#### 2.1.4 Estratégias emergentes e estratégias deliberadas

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) questionam se as estratégias que são fato realizadas pelas organizações são aquelas mesmas que foram planejadas e pretendidas. Isso ocorre, pois eventos inesperados ocorrem ao longo da trajetória, fazendo com que a estratégia tenha seu curso corrigido e adaptado. Assim, os autores introduzem o conceito de estratégia como algo deliberado e emergente ao mesmo tempo, afirmando que uma boa estratégia deve misturar um pouco dos dois tipos.

Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Como se pode ver na Figura 2, estratégias deliberadas são aquelas estratégias desejadas que foram de fato realizadas, frente àquelas que foram pretendidas, mas não foram realizadas. As estratégias deliberadas são aquelas preferidas pela escola do planejamento, a qual tem uma visão formal acerca do planejamento estratégico. Segundo Borges e Luce (2000, p. 38), estratégia deliberada é “aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados”.

Com relação às estratégias emergentes, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as definem como aquelas que não foram previamente pretendidas, mas que emergem ao longo do tempo, frente às mudanças e desafios que ocorrem interna e externamente. Evans (2013, p. 258), por sua vez, adverte que é preciso ter cautela, uma vez que se “levada a extremos, a estratégia emergente equivale a não ter estratégia alguma e seguir ao sabor do vento”. Segundo Herrero (2005, p. 8), “para Mintzberg, o processo estratégico não pode ser desenvolvido apenas com o uso de modelos pré-formatados, ou de análises racionais, lógicas e convencionais. A estratégia tem uma dimensão criativa que não pode ficar oculta”.

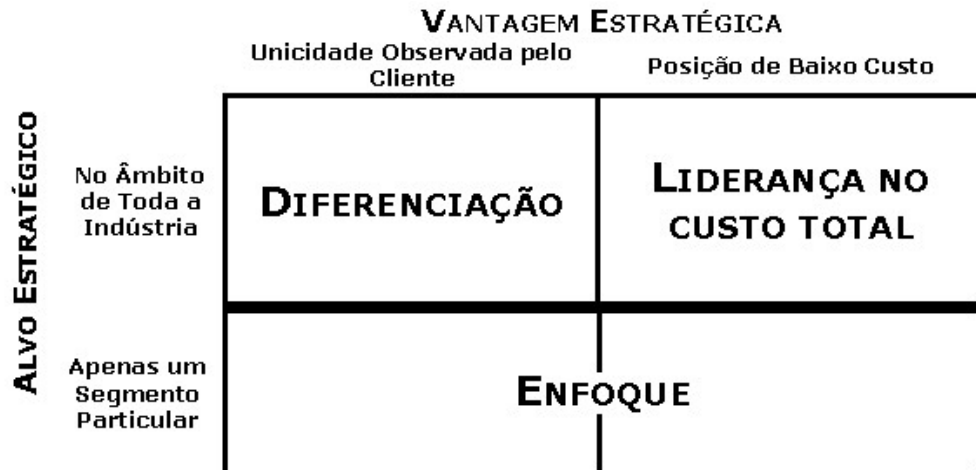
Mintzberg (1987, p. 69) faz analogias entre a criação de estratégias e o trabalho do escultor, afirmando que processos complexos como criatividade e imaginação se fazem presentes enquanto a obra é esculpida e não antes, de forma que “o artista não pensa em um dia em sua obra e trabalha no outro”. Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 27) concluem:

Como vimos, poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra, controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar estes dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado.

### **2.1.5 Estratégias genéricas de Porter**

De acordo com Porter (1986), existem, essencialmente, três tipos de estratégias por meio das quais é possível criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, as quais ele denominou de estratégias genéricas e estão representadas na Figura 3.

Figura 3 – Três estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

A primeira estratégia genérica é a liderança no custo total. Como o próprio nome já diz, refere-se à posição de produtor de custo mais baixo. Esta estratégia exige uma administração de custos extremamente rígida e disciplinada, ganhos de experiência e altos investimentos em produção de larga escala, mas é capaz de produzir retornos acima da média, os quais poderão ser reinvestidos em máquinas e equipamentos para a manutenção da posição obtida, pois há grande facilidade de cópia do modelo pelos concorrentes.

A grande vantagem desta posição para a empresa é a abertura de duas alternativas: vender seus produtos pelo preço médio do setor e obter margens acima das margens dos concorrentes ou vender seus produtos por um preço abaixo do mercado visando a ganhar participação de mercado. Esta posição de líder em custo total, portanto, possibilita esta flexibilidade de escolhas.

A segunda estratégia genérica é a de diferenciação do produto ou serviço oferecido ao mercado, criando, segundo Porter (1986) algo único no âmbito de toda a indústria. Esta diferenciação pode ocorrer em diversas dimensões, sendo as principais a marca, tecnologia, qualidade ou características únicas. Esta posição é segura, uma vez que proporciona a lealdade dos clientes, o aumento das margens (produto de alto valor agregado, na maioria das vezes, tem um preço acima do preço médio do mercado) e o aumento da dificuldade de imitação por parte dos concorrentes.

A terceira estratégia genérica é o enfoque, ou seja, é a estratégia daquelas empresas que buscam atender segmentos estreitos e específicos, com determinada linha de produto para um determinado grupo de clientes. Este enfoque pode ser tanto em custo, quanto em diferenciação.



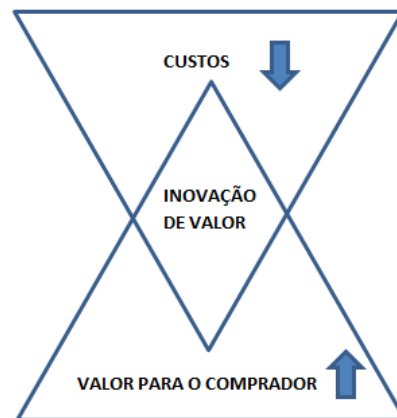
Porter (1986) destaca que a empresa que fracassa na busca de uma destas estratégias acaba ficando no “meio-termo”, isto é, numa posição estratégica extremamente pobre e de alto risco, uma vez que perde os clientes que exigem altos volumes e baixos preços e perde também os negócios que proporcionam altas margens para empresas que são essencialmente diferenciadas. Em Porter (1989, p. 15), relaciona-se a escolha da estratégia genérica com as vantagens competitivas:

Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico. Em geral, uma empresa deve fazer uma escolha entre elas, caso contrário ficará no meio-termo.

A estratégia do oceano azul, já citada anteriormente, contrapõe-se ao modelo das estratégias genéricas de Michael Porter. Kim e Maugbourne (2005) afirmam que é possível, sim, uma empresa ter alto grau de diferenciação e obter a liderança em custo total. Segundo os autores, as empresas que se perderam nos oceanos vermelho foram aquelas que adotaram a abordagem tradicional, empenhando-se para vencer a concorrência por meio de posições defensáveis; aquelas empresas que criaram oceanos azuis, por sua vez, concentraram seu foco em tornar a concorrência irrelevante com base no desenvolvimento de *inovações de valor*. Conforme Kim e Maugbourne (2005, p. 13):

Muito importante, a inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o trade-off valor-custo. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes a custo mais baixo. Assim, estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contraste, as empresas que buscaram criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

Como está descrito acima pelos autores e representado na Figura 4, a inovação de valor acontece na área em que as ações da organização agem favoravelmente sobre a sua estrutura de custos e sua proposta de valor aos clientes, pois elimina-se e reduz-se atributos da competição setorial e, ao mesmo tempo, amplia-se e cria-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Hamel e Prahalad (1995) compactuam também desta visão e criticam a forma como as escolas de administração e empresas encaram e utilizam a estratégia, parecendo-lhes que estas estão mais preocupadas em posicionar produtos e empresas dentro de uma estrutura já existente do que em criar novos setores para o futuro.

**Figura 4 – Inovação de valor**

Fonte: Adaptado de Kim e Maugbourne (2005)

### 2.1.6 Críticas à estratégia

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para cada vantagem trazida pela existência de uma estratégia organizacional existe uma desvantagem, dado que toda estratégia é apenas a representação intangível de algo (não pode ser vista nem tocada), o que significa que podem existir efeitos de informação falsa ou distorção. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30-32):

- a) “a estratégia fixa a direção”:
  - vantagem: mapeia o curso de uma organização para que ela navegue de forma coesa;
  - desvantagem: a direção estratégica pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial;
- b) “a estratégia concentra o esforço”:
  - vantagem: promove a coordenação das atividades;
  - desvantagem: visão periférica e “diferente” pode ser tolhida e, conseqüentemente, não ocorrer a abertura de novas possibilidades;
- c) “a estratégia define a organização”:
  - vantagem: proporciona a diferenciação entre as organizações;
  - desvantagem: existência dos perigos de estereotipação, deixando de lado a complexidade do sistema;

- d) “a estratégia favorece a coerência”:
- vantagem: redução da ambiguidade, simplificando o mundo e facilitando a ação;
  - desvantagem: perigos de distorção da realidade por excesso de simplicidade.

Inkpen e Choudhury (1995) também desenvolvem uma postura crítica à estratégia, afirmando que a ausência desta pode ser positiva, ainda mais se tratando da ausência do processo deliberado da estratégia, uma vez que este pode engessar a empresa e suas ações, tornando-as inflexíveis, excessivamente formais e fechadas ao aprendizado.

Rumelt (2011) afirma que, hoje em dia, a palavra “estratégia” é um vício de linguagem e, por isso, perdeu seu poder. No entanto, este autor não é um crítico da estratégia; muito pelo contrário, é um entusiasta da “boa estratégia” e um crítico, sim, da “má estratégia”. Em sua obra *Good Strategy, Bad Strategy*, o autor define que existem tanto estratégias boas, quanto estratégias ruins. O mesmo define que uma boa estratégia precisa ter três elementos principais: (1) um diagnóstico do ambiente capaz de definir ou explicar a natureza do desafio; (2) uma política que direcione como lidar com o desafio (meta); e (3) um conjunto de ações para alcançar esta meta.

Reforçando a ideia de Porter de que estratégia é fazer escolhas, Rumelt (2011) destaca que, com a negação das empresas de fazê-las, surgem as más estratégias, tornando as boas estratégias tão raras. O autor ressalta ainda que muitas empresas pensam que possuem estratégia, quando, na verdade, não; possuem apenas um punhado de objetivos que desejam alcançar, mas não têm a mínima ideia de como.

## 2.2 PLANEJAMENTO

### 2.2.1 Conceitos de planejamento

Frederick Taylor, “pai da Administração Científica”, é tido como responsável pela separação entre as atividades de planejamento/concepção/direção e as atividades de execução/operacionalização; isto é, separou o trabalho intelectual do trabalho braçal,

identificando a necessidade de um pensamento prévio de como executar as tarefas da melhor maneira. Segundo Taylor (1995, p. 34):

[...] a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso.

As ideias de Taylor, apesar de muito criticadas - principalmente por Mintzberg (1987) -, foram essenciais para a difusão da prática de planejamento dentro das organizações, inicialmente com o planejamento das tarefas, mas evoluindo para o planejamento organizacional. Dentro ainda da escola clássica da administração, Fayol (1990) define a administração de uma empresa em cinco atividades: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (POCCC). Segundo este autor, planejamento significa examinar o futuro e elaborar um plano de ação de médio a longo prazo para a organização.

De acordo com Berndt e Coimbra (1995), o ambiente globalizado das empresas levou a dois caminhos possíveis de serem seguidos: ou seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências do mercado, ou procurar prever, antecipando-se a elas. Neste contexto, a importância do planejamento cresceu consideravelmente.

Stoner e Freeman (1999, p. 5) afirmam que “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”. O principal benefício do planejamento é a definição prévia das ações, pois, caso a empresa não tenha este direcionamento, os esforços ficam dispersos, e o impacto das ações não será o desejado. Além disso, como bem retrata Costa (2007, p. 10), “se nós não planejarmos o futuro, outros o farão para nós, por nós ou, pior... contra nós”, destacando que a concorrência está sempre presente.

Segundo Ackoff (1981, p. 3):

Planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Ackoff (1981) vai além e afirma que nem toda decisão tomada pelas organizações é planejamento. Dessa forma, define três características principais e diferenciadoras do planejamento:

- a) é realizado antes da ação;
- b) é necessário quando a obtenção do estado futuro desejado depende de um sistema de decisões;
- c) busca produzir estados futuros que não deverão ocorrer, a menos que alguma intervenção seja realizada.

Andrade (2012, p. 11), buscando quebrar alguns paradigmas existentes quanto ao planejamento, afirma que o mesmo é uma atividade natural do ser humano, simples e que faz parte do dia a dia:

Existem empresários, principalmente entre os pequenos, que acreditam que o planejamento constitui uma atividade altamente complexa, com um elevado custo de implementação e, conseqüentemente, acessível apenas às grandes empresas; a realidade, entretanto é muito diferente.

Oliveira (1997, p. 33) faz uma importante observação, buscando esclarecer as dúvidas acerca do conceito de planejamento ao afirmar que “planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”, uma vez que:

- 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 o seu processo e 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; e
- Plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite de formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma relação em que o custo-benefício deve ser observada.

Quanto às partes de um planejamento, Ackoff (1981) descreve cinco partes como essenciais e afirma que muitos planos não possuem estes elementos:

- a) **fins**: descrição de objetivos e metas;
- b) **meios**: políticas, programas, procedimentos e práticas para atingimento dos objetivos;
- c) **recursos**: tipos e quantidades de recursos necessários para realização das atividades;

- d) **implantação**: procedimentos de decisão para execução do plano;
- e) **controle**: procedimentos para diagnosticar erros no plano ou falhas de execução e também para prevenção e correção;

### 2.2.2 Tipos de planejamento

Existem três tipos principais de planejamento dentro de uma organização. São eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. De acordo com Oliveira (1997), cada um dos tipos pode ser relacionado diretamente aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, como é representado na Figura 5:



Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

- a) **planejamento estratégico**: localizado no ponto hierárquico mais elevado, tem como foco objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, não envolvendo detalhes específicos de cada departamento. Conforme Andrade (2011), as decisões tomadas neste nível servem como parâmetro para as decisões que devem ser tomadas nos níveis abaixo;
- b) **planejamento tático**: abrange cada um dos departamentos organizacionais, tendo cada um destes um plano específico originado a partir do planejamento estratégico e da decomposição dos objetivos e ações. Surgem, dessa forma, os

planos de marketing, de RH, financeiro, conforme a Figura 6. Sua implementação e seus resultados são de responsabilidade do gerente do departamento

- c) **planejamento operacional:** inclui grupo de tarefas que devem ser executadas para o atingimento dos resultados dos planos estratégico e tático. Estas tarefas são de curto prazo e bastante detalhadas, pois são voltadas para a ação imediata.

**Figura 6 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas**

<i>Tipos e níveis de planejamento nas empresas</i>					
<i>TIPO</i>					<i>NÍVEL</i>
<i>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</i>					<i>Estratégico</i>
<i>Planejamento mercadológico</i>	<i>Planejamento financeiro</i>	<i>Planejamento de produção</i>	<i>Planejamento de recursos humanos</i>	<i>Planejamento organizacional</i>	<i>Tático</i>
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	<i>Operacional</i>
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Adaptado de Oliveira (1997)

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.3.1 Conceito de planejamento estratégico

Hoje em dia, o planejamento estratégico deixou de ser um fator de diferenciação para as empresas e se tornou um fator de equalização competitiva, ou seja, a empresa que não tem

planejamento estratégico não está no mesmo nível de organização, ou até mesmo profissionalização, que seus concorrentes. Apesar das muitas críticas sofridas, a “escola do planejamento” retratada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), continua dominando a formulação das estratégias das organizações. Obviamente, diversos modelos surgiram e continuam surgindo, de forma a torna-lo mais aberto, dinâmico e integrador, agregando aspectos das outras escolas de estratégia.

Segundo Drucker (1998, p. 136), planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

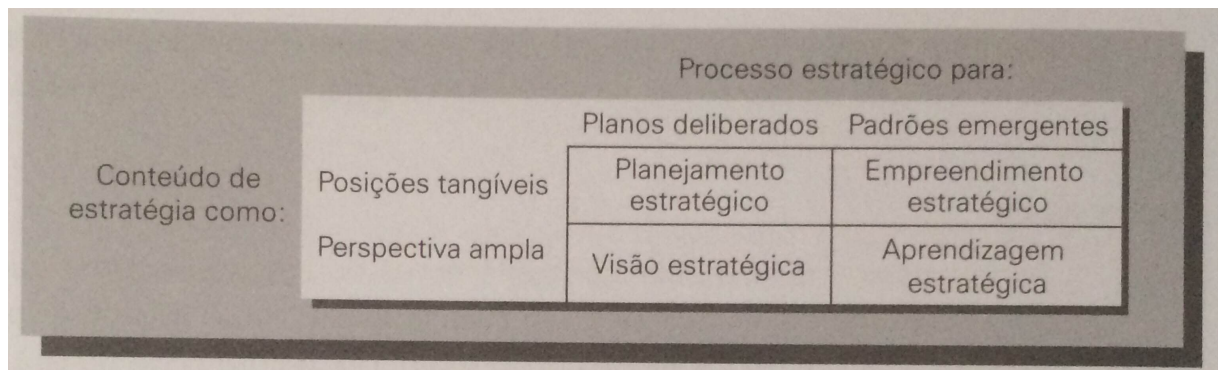
O conceito introduzido por Peter Drucker acima traz três aspectos relevantes. O primeiro deles é o retrato do planejamento estratégico como um processo, ou seja, como uma atividade que deve ser realizada continuamente e não apenas uma vez por ano juntar os gerentes e diretores e escrever relatórios e documentos extensos que não serão lidos nem executados. O segundo aspecto é a inclusão do risco, uma vez que o que se conhece do futuro é limitado. Por último, destaca-se a retroalimentação através da mensuração por meio de indicadores, de forma que se possa controlar o desempenho da estratégia e definir ações contingenciais, caso o resultado não esteja de acordo com as expectativas.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Drucker, Oliveira (1997, p. 33) vê a atividade de planejamento como um processo contínuo, destacando que este processo desenvolve “um ‘modo de pensar’; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito”.

Levando em consideração o conceito dos 5 P’s da estratégia e as dez escolas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que o planejamento estratégico é uma das quatro abordagens básicas existentes para a formulação estratégica, como mostra a Figura 7.



**Figura 7 – Quatro abordagens básicas de formulação de estratégia**



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Segundo os autores:

- a) **planejamento estratégico**: é derivado da busca por posições tangíveis através de planos deliberados, uma visão que está de acordo com as três primeiras escolas de estratégia (design, planejamento e posicionamento);
- b) **empreendimento estratégico**: origina-se de padrões emergentes e posições tangíveis, englobando as escolas de design, empreendedora, cognitiva e cultural;
- c) **visão estratégica**: combinação de perspectiva ampla e planos deliberados, encaixa-se nas escolas de aprendizado, poder e cognitiva;
- d) **aprendizagem estratégica**: oriunda de perspectiva ampla e padrões emergentes, localiza-se nas escolas de aprendizado e empreendedora.

Por fim, Drucker (1998) - ciente das confusões e das críticas que rondam o universo do planejamento estratégico - ainda busca explicitar o que planejamento estratégico não é:

- a) não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas;
- b) não é previsão: o planejamento estratégico justamente se faz necessário devido à nossa incapacidade de prever os acontecimentos futuros;
- c) não opera com decisões futuras, mas com decisões atuais visando ao futuro;
- d) não é uma tentativa de eliminar/reduzir o risco, mas é um meio de entendermos melhor quais riscos devemos tomar e por quê.

Rossi e Luce (2003) destacam o planejamento estratégico não só como uma ferramenta para reagir aos acontecimentos externos, mas também como uma ferramenta para que a empresa também consiga exercer influencia sob o ambiente, de forma ir ao encontro de seus objetivos. Planejamento estratégico, segundo Rossi e Luce (2003, p. 2) é:

[...] a principal tecnologia gerencial de Alta Administração, que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

### 2.3.2 Críticas ao planejamento estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 35), “o planejamento da estratégia no nível corporativo, ou da empresa como um todo, tem sido objeto de muitas críticas, como sendo burocrático, do tipo comando e controle, inflexível, hierárquico e até autocrático”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que suas críticas não se referem ao planejamento em si, mas especificamente ao planejamento estratégico, pois questionam o fato de que a estratégia possa ser formulada e desenvolvida a partir de um processo formal e estruturado. Com base nisso, os autores desenvolveram as três “falácias do planejamento estratégico”, as quais originam a “grande falácia do planejamento estratégico”:

- a) **falácia da predeterminação:** para que uma empresa se engaje no planejamento estratégico, a mesma deve ser capaz de prever o ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade. Os autores afirmam que é impossível prever o que acontecerá, pois discontinuidades e eventos inesperados ocorrem a todo momento. No entanto o planejamento estratégico é baseado que os acontecimentos ocorrerão como o previsto;
- b) **falácia do desligamento:** esta falácia afirma que o pensamento/planejamento das ações da empresa devem ser desligados da operacionalização das mesmas. Mintzberg (2004, p. 209) afirma: “Os estrategistas eficazes não são as pessoas que se abstraem dos detalhes do dia-a-dia, mas exatamente o contrário: são aqueles que neles *imergem*, sendo capazes de extrair deles as mensagens estratégicas”;
- c) **falácia da formalização:** planejamento estratégico surgiu como um processo formal e estruturado para formulação das estratégias, substituindo a intuição dos gerentes, assumindo-se como “a melhor maneira”. No entanto, evidências comprovam que a criação da estratégia é um processo complexo, envolvendo processos sociais e cognitivos sofisticados, sem uma programação pré-

determinada. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao transformar a criação da estratégia em um processo rígido, corre-se o risco de mata-la;

- d) **a grande falácia do planejamento estratégico:** esta falácia é uma reunião das três anteriores, pois afirma que planejamento estratégico não é (e nunca foi) criação de estratégias. A justificativa dada é que planejamento é análise, enquanto estratégia é síntese, de forma que a primeira nunca poderá substituir a segunda. Mintzberg (2004, p. 256), portanto, declara que “a expressão ‘planejamento estratégico’ demonstrou ser uma contradição”. Com isso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que o nome está errado: deveria ser chamado de *programação estratégica*.

Por fim, tanto Mintzberg (2004) quanto Rumelt (2011) fazem crítica à forma como algumas empresas utilizam a estratégia e o planejamento estratégico para fazer publicidade e propaganda para os funcionários, clientes e acionistas. Com isso, o planejamento estratégico se torna apenas um mecanismo de fachada, que existe apenas porque as partes externas o valorizam. Planejamentos estratégicos “de fachada”, conseqüentemente, constituem, de acordo com a nomenclatura utilizada por Rumelt (2011), uma “estratégia ruim”, caracterizada pela confusão de ideias, falta de objetividade e imprecisão.

### 2.3.3 Importância da estratégia e do planejamento estratégico para as organizações

Apesar das severas críticas, segundo Kaplan e Norton (2008), o planejamento estratégico continua sendo a principal e favorita ferramenta de gestão utilizada pelos executivos das empresas. Para Drucker (1998, p. 141), a importância central do planejamento estratégico está na tomada de decisões atuais para preparação de um novo futuro para a empresa:

O planejamento estratégico prepara a empresa de hoje para o futuro. Ele pergunta: “Qual deve ser o nosso ramo?”. Pergunta mais: “Que devemos fazer hoje para merecer o futuro?”. O planejamento estratégico exige decisões que envolvem risco. Ele precisa de um processo organizado de descarte do dia de ontem. Requer que o trabalho destinado a produzir o futuro desejado seja especificado com clareza e com clareza atribuído. O objetivo do planejamento estratégico é o *agir agora*.

Porter (1986, p. XXIII) destaca que:

A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora dos Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto de metas.

Segundo Drucker (1986), o planejamento estratégico deve desembocar no trabalho, pois, se isso não ocorrer, o mesmo não passará de boas intenções, promessas e esperanças. Ainda segundo o autor, um dos principais benefícios do planejamento estratégico é o fortalecimento do julgamento, a liderança e a visão dos gerentes e diretores da empresa.

Rossi e Luce (2003) destacam que a mais importante razão para a construção de um planejamento estratégico se encontra no fato de que a mudança é contínua, caracterizando uma permanente descontinuidade da realidade. Afirmam que, no mundo dos negócios, não há mais espaço para improvisações em questões estratégicas, nem para empresas amadoras, diletantes ou intuitivas.

Conforme Faulkner e Campbell (2003), saber que uma empresa possui uma estratégia é importante para os funcionários terem conhecimento de para onde estão indo e de como estão tentando chegar lá. Definem, portanto, a estratégia como essencial para a obtenção do sucesso empresarial. Com relação aos processos de planejamento estratégico, destacam que os mesmos não eliminam as complexidades do ambiente, mas provêm a empresa de um método estruturado de como lidar num futuro incerto.

### **2.3.4 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**

Sendo a BCF Consultoria uma pequena empresa de consultoria, analisar como o planejamento estratégico é desenvolvido em organizações deste porte é fundamental. Segundo Meyer (1997), todas as organizações possuem e desenvolvem algum tipo de planejamento, seja qual for o seu tamanho. No entanto, é comum, nas pequenas empresas, estas práticas de planejamento ocorrerem apenas na mente dos sócios-diretores, não havendo uma formalização mínima, nem registro dos objetivos e planos para futuro acompanhamento, direcionamento e controle. De acordo com Costa et al. (2005), isso faz com que as decisões das pequenas empresas sejam, na grande parte das vezes, apenas reativas ao seu ambiente.

Conforme Tiffany e Peterson (1998), o efeito positivo do planejamento estratégico nas pequenas empresas se revela diretamente em dois principais indicadores: na receita obtida e na taxa de crescimento, pois são, em média, 50% superiores às das empresas que não realizam qualquer tipo de planejamento. Destacam ainda que a ferramenta planejamento estratégico é mais importante neste tipo de organização, pois os recursos são escassos (diferentemente das grandes organizações), fazendo com que erros estratégicos possam causar o fim da mesma.

Quanto às causas do fracasso do planejamento estratégico neste tipo de empresa, Tiffany e Peterson (1998) determinam como principais:

- a) falta de visão de longo prazo;
- b) incapacidade de definição de objetivos e metas claros;
- c) incapacidade de compreender as necessidades e desejos dos clientes;
- d) falta de visão acerca da concorrência;
- e) planejamento financeiro inadequado;
- f) falta de liderança forte;
- g) procedimentos e sistemas ineficazes;
- h) incapacidade de mudança;
- i) ausência de habilidades críticas; e
- j) incapacidade de comunicação do plano para o restante dos membros da organização.

Costa et al. (2005, p. 12) busca complementar os motivos para as micro e pequenas empresas não adotarem o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial:

A instabilidade da economia brasileira faz com que, cada vez seja mais difícil se planejar para o futuro. As pequenas empresas, devido ao clima de incertezas em que vivem, têm uma grande dificuldade em realizar o planejamento estratégico. E, justamente, devido à fragilidade da pequena empresa o planejamento estratégico fosse tão útil.

Portanto, as micro e pequenas empresas são cada vez mais numerosas e cada vez mais importantes no cenário da economia brasileira. No entanto, os dirigentes deste tipo de organização não utilizam ferramentas de gestão e acabam limitando seu espectro de atuação a partir de decisões sem embasamento, intuitivas e/ou reativas ao ambiente. Neste contexto, o planejamento estratégico, segundo Meyer (1997), é a ferramenta capaz de determinar a direção e de conduzir a organização a ela. A construção de um planejamento estratégico

auxilia na reversão das dificuldades enfrentadas atualmente pela empresa, mas, além disso, desenha o futuro da empresa e o caminho para se chegar até lá.

### **2.3.5 Elementos básicos do planejamento estratégico**

Os modelos de planejamento estratégico são diversos e serão estudados na subseção 2.3.7. No entanto, alguns elementos são básicos para a construção de um planejamento estratégico e se fazem presente na grande maioria dos casos. Por isso, nesta subseção, buscase descrevê-los.

Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 37), antes da formulação estratégica, os executivos devem acordar sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto ao futuro (visão). Drucker (1998) acredita que um elemento deve ser acrescentado: o ramo de atuação, isto é, o negócio que a empresa atua e/ou deseja/deve atuar.

#### **2.3.5.1 Negócio**

Segundo Drucker (1998), o planejamento estratégico deve começar com a definição do negócio da empresa, a partir de três perguntas: (1) qual é o nosso negócio?; (2) qual será o nosso negócio?; e (3) qual deve ser o nosso negócio? De acordo com Drucker (1998, p. 82-83), estas perguntas devem ser realizadas com determinada frequência nas organizações:

Grande parte das direções só pergunta (se é que chega a perguntar) “Qual é o nosso ramo?” quando a empresa sente problemas [...] Mas esperar que a empresa – ou o setor – esteja em dificuldade é brincar de roleta russa. A direção que assim proceda demonstrará não possuir senso de responsabilidade [...] O momento em que a empresa está caminhando bem é o mais importante para perguntar-se com seriedade “Qual é o nosso ramo?”.

Zook (2001) assume que ter um negócio principal (core business) bem definido e sólido é a principal fonte de vantagens competitivas para uma organização. Levitt (1960), por sua vez, destaca que os executivos e suas empresas precisam entender que a indústria não é

um processo de produção de bens, mas um processo de satisfação das necessidades dos clientes. Segundo Levitt (1960, p. 54):

Qualquer indústria começa com o freguês e suas necessidades; não com uma patente, matéria-prima ou habilidade para vender. Partindo das necessidades do freguês, a indústria se desenvolve de trás para diante, preocupando-se primeiro com a conversão física da satisfação dos clientes.

A partir destas ideias de Levitt, desenvolveu-se a necessidade da criação de “negócio orientado para o cliente”, que é amplo e voltado para as necessidades dos clientes, ao invés de “negócio orientado para produto”, que é restrito e voltado para os bens físicos oferecidos apenas.

A orientação para produto, conforme afirma Levitt (1960), faz com que as empresas fiquem míopes e só consigam enxergar produtos e não as necessidades que são satisfeitas; isso fez com que muitas empresas não conseguissem reagir às mudanças que ocorriam e se tornassem ultrapassadas. Um exemplo disso, são as empresas ferroviárias, que viam seu negócio apenas como “ferrovias” e não como “transporte”. Dessa forma, com o advento dos automóveis, aviões e caminhões, as ferrovias foram desbancadas, pois não estavam atentas às necessidades que satisfaziam e a formas diferentes de satisfazê-las, como afirmam Jones e Hill (2013, p. 46):

Na prática, essa necessidade pode ser atendida de muitas maneiras diferentes, e uma definição de negócio ampla, orientada para o consumidor, que identifique essas maneiras pode evitar que a empresa seja pega de surpresa durante grandes mudanças.

Drucker (1998, p. 76) critica a postura dos executivos e reforça a necessidade de as empresas prestarem mais atenção no cliente, seus comportamentos e suas necessidades:

Os executivos das empresas gostam de pensar que seus clientes passam horas discutindo seus produtos. Mas quantas donas de casa, por exemplo, conversam sobre a brancura da roupa que lavaram? Se sentirem algo errado com o detergente que usam, mudam para outro. Os clientes só querem saber o que o produto ou o serviço farão por eles amanhã. Só estão interessados em seus próprios valores e desejos.

### 2.3.5.2 Missão

Conforme Kaplan e Norton (2008), a missão deve ser curta e direta, destacando as razões pelas quais a organização existe; isto é, seu propósito fundamental e o que fornece aos

clientes, mas também para os funcionários, investidores e comunidade em geral. Resumidamente, Hill e Jones (2013) afirmam que a missão descreve o que a organização faz. Além disso, afirmam que o primeiro passo para a formulação da missão é a definição do negócio da empresa; ou seja, a missão deve, preferencialmente, englobar o negócio. Collins e Porras (2011), no entanto, destacam que o propósito captura além desses aspectos: captura a alma da organização.

Conforme Drucker (1998, p. 72), “só com uma clara definição da missão e finalidade da empresa se poderá ter objetivos empresariais límpidos e realísticos”. A missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa. Ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa (MULLER, 2014, p. 26).

Collins e Porras (2011, p. 87) buscam descrever um método efetivo de encontro do propósito fundamental de uma empresa:

One powerful method for getting at purpose is the *five whys*. Start with the descriptive statement We make X products or We deliver X services, and then ask, Why is that important? five times. After a few whys, you'll find that you're getting down to the fundamental purpose of the organization.

Boas declarações de missão, segundo Kotler e Keller (2012), apresentam cinco características principais:

- a) foco em um número limitado de metas;
- b) ênfase nas principais políticas e valores da empresa;
- c) definição das principais esferas competitivas que a empresa deseja atuar;
- d) visão de longo prazo;
- e) curtas, memoráveis e significantes.

Welch (2005), por fim, na posição de quem já foi CEO da GE (uma das maiores empresas do mundo), coloca que uma boa declaração de missão equilibra o possível e o impossível, de forma que direciona os funcionários e, ao mesmo tempo, os faz sentir parte de algo importante.



### 2.3.5.3 Visão

A declaração de visão de uma empresa define os objetivos de médio e longo prazo da organização (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 40). Estes autores ainda destacam que uma boa declaração de visão deve ser breve e composta por três partes essenciais: (1) objetivo ousado; (2) definição de nicho; e (3) horizonte temporal.

Hill e Jones (2013, p. 47) afirmam que “a visão de uma empresa define um estado futuro desejado – expressa, muitas vezes em termos ousados, o que a companhia gostaria de atingir”. Hamel e Prahalad (1995) destacam que é impossível criar o futuro e lucrar com ele sem antes tê-lo imaginado, sendo, este, portanto, o papel principal da visão.

Kaplan e Norton (2008, p. 41) destacam o papel fundamental dos líderes organizacionais na definição da visão e na busca pelo atingimento da mesma:

O objetivo ousado da declaração de visão deve ser diferente da situação atual da empresa. É importante ser ambicioso na definição dos objetivos da empresa e o CEO deve assumir a liderança. Com efeito, uma das principais funções do líder eficaz é infundir senso de urgência e formular objetivos desafiadores para todos os empregados, mesmo em organizações com bom desempenho, para alcançar resultados ainda melhores. Sem liderança forte, a entidade torna-se complacente e, na melhor das hipóteses, alcança melhorias apenas incrementais em relação ao *status quo*.

Muller (2014) destaca que a visão é o ponto de partida para a construção dos objetivos organizacionais.

### 2.3.5.4 Valores

Os valores, conforme Kaplan e Norton (2008), descrevem as atitudes, comportamento e caráter da organização. Segundo Hill e Jones (2013, p. 48), “os valores de uma empresa declaram como seus funcionários devem se comportar, como devem fazer negócios e, ainda, que tipo de organização devem construir para ajuda-la a cumprir sua missão”.

Collins e Porras (2011) afirmam que os valores centrais são os seus pilares essenciais e duradouros de uma organização, destacando que estes princípios devem possuir valor intrínseco, ou seja, devem ser relevantes para os membros internos (não precisam ser

validados externamente) e devem resistir ao teste do tempo. Segundo Collins e Porras (2011, p. 81): “The point is that a great company decides for itself what values it holds to be core, largely independently of the current environment, competitive requirements, or management fads”.

O número máximo de valores de uma empresa, segundo Collins e Porras (1995), é cinco, uma vez que, se for maior que isso, é possível que a empresa não esteja conseguindo captar os valores que são realmente centrais. Para testá-los e validá-los, Collins e Porras (1995, p. 117) direcionam algumas questões importantes:

Se você tiver uma declaração de valores corporativos ou estiver criando uma, pergunte-se o seguinte: “Quais destes valores lutaríamos para seguir por cem anos independentemente das mudanças no ambiente externo – mesmo que este ambiente deixasse de nos recompensar por seguirmos estes valores, talvez até mesmo nos penalizando? Por outro lado, quais destes valores estaríamos dispostos a mudar ou descartar se o ambiente não mais o favorecesse?”.

### 2.3.5.5 Análise SWOT

Ferramenta desenvolvida por Kenneth Andrews – um dos principais nomes da escola do design, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – na década de 1960, por meio da qual é possível desenvolver o diagnóstico do momento atual da empresa, sendo, portanto, segundo Kotler e Keller (2012, p. 49), “um meio de monitorar os ambientes externo e interno”.

Segundo Born (2007, p. 189), a análise do ambiente (e da concorrência) já é aplicada há milênios, principalmente nas guerras:

Em sua famosa obra *A Arte da Guerra*, Sun Tzu já afirmava que para prever o resultado de uma guerra é necessário analisar as condições de cada um dos lados, através de sete comparações: que soberano possui a maior influência moral, qual dos comandantes tem maior competência, que lado possui condições mais favoráveis em termos de temperatura e terreno, em qual dos lados os decretos são mais bem implementados, qual dos lados tem maior potencial em armas, qual dos lados está mais bem treinado e qual deles é mais rigoroso em relação a recompensas e castigos. Neste caso, a análise foi feita sobre fatores mais importantes em uma guerra. Contudo, fazendo um paralelo com a estratégia empresarial, isso representa a análise das forças e fraquezas da empresa, da concorrência e a relação de ambas.

Kaplan e Norton (2008) definem a SWOT como a ferramenta de análise estratégica mais antiga e básica. De acordo com Evans (2013), é uma ferramenta popular porque é fácil

de compreender e incentiva reflexões sobre alguns pontos decisivos. A partir dela, a organização analisa o ambiente externo – buscando identificar oportunidades e ameaças – e o ambiente interno – buscando identificar forças e fraquezas. A análise SWOT é materializada graficamente através da Matriz SWOT, conforme a Figura 8.

Figura 8 – Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
ANÁLISE INTERNA	<p style="text-align: right;"><b>S</b></p> <p><b>STRENGTHS (FORÇAS)</b></p>	<p style="text-align: right;"><b>W</b></p> <p><b>WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</b></p>
ANÁLISE EXTERNA	<p style="text-align: right;"><b>O</b></p> <p><b>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</b></p>	<p style="text-align: right;"><b>T</b></p> <p><b>THREATS (AMEAÇAS)</b></p>

Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013)

De acordo com Rossi e Luce (2003), após a construção da matriz SWOT, é aconselhável realizar a combinação dos elementos nela colocados, dando origem às questões estratégicas, que são pontos importantes que devem ser levados em conta para o sucesso da organização:

- a) **aproveitamento das capacidades:** combinação de forças e oportunidades;
- b) **minimização das limitações:** combinação de fraquezas e oportunidades;
- c) **conversão das desvantagens:** combinação de fraquezas e ameaças.

#### 2.3.5.5.1 Análise externa

A análise externa da SWOT é o momento em que a organização analisa o ambiente que está ao seu redor, isto é, tudo aquilo que está fora do seu controle. Esta análise é

direcionada para a identificação de dois grupos de fatores: oportunidades e ameaças. Segundo Hill e Jones (2013, p. 86):

As oportunidades surgem quando uma empresa pode tirar vantagem de condições de seu ambiente para formular e implementar estratégias que lhe permitam tornar-se mais lucrativa. As ameaças surgem quando as condições do ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio de uma empresa.

Andrade (2011) destaca, no entanto, que “a distinção entre oportunidade e ameaça depende, muitas vezes, da habilidade do administrador para analisar o ambiente externo”. Muitas vezes, em aspectos que, muitas vezes, são considerados ameaças, gestores com grande habilidade podem identificar oportunidades e desenvolver, portanto, uma vantagem competitiva para a organização.

Segundo Kaplan e Norton (2008), a análise externa é válida e mandatária, uma vez que a equipe deve compreender o impacto das tendências macroeconômicas e setoriais sobre a empresa. Esta análise é dividida em dois momentos: análise PESTAL e análise das Forças Competitivas de Porter.

#### 2.3.5.5.1.1 Análise PESTAL

A análise PESTAL foi desenvolvida para facilitar o processo de identificação de oportunidades e ameaças no “ambiente geral” ou “macroambiente”, isto é, do ambiente externo que influencia a todas as empresas, independentemente do setor de atuação. Segundo Hill e Jones (2013, p. 115): “As forças macroeconômicas afetam a saúde geral e o bem-estar de uma nação ou a economia regional de uma organização, o que, por sua vez, afeta a habilidade de empresas e setores para obter uma taxa de retorno adequada”.

PESTAL, portanto, é uma sigla que se refere a seis grupos de fatores, segundo Kaplan e Norton (2008):

- a) **políticos**: tributação, regulamentação, eleições, grupos políticos, proteção à propriedade intelectual;

- b) **econômicos**: cenário macroeconômico, taxas de crescimento, PIB, inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, eficiência do mercado, qualificação da força de trabalho, custos trabalhistas;
- c) **sociais**: tendências e comportamentos populacionais, padrões de consumo, pirâmide etária, cultura, postura empreendedora;
- d) **tecnológicos**: tendências de novas tecnologia que possam vir a modificar os produtos e a forma como estes são produzidos;
- e) **ambientais**: impacto de alterações climáticas na sociedade e na empresa, produção de resíduos, emissão de gases, consumo de energia, reciclagem, consumo de água;
- f) **legais**: legislações trabalhistas, defesa da concorrência, meio ambiente, defesa do consumidor, regulamentação do setor de atividade.

Segundo Evans (2013), esta ferramenta surgiu como PEST, com apenas quatro elementos, sendo que os outros dois foram adicionados posteriormente.

#### 2.3.5.5.1.2 Forças Competitivas de Porter

O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, ao contrário da PESTAL, é voltado para análise da indústria (setor ou segmento) que a empresa atua, ou seja, do ambiente onde estão os conjuntos de fatores externos que afetam diretamente apenas a empresa e seus concorrentes diretos. De acordo com Kaplan e Norton (2008), este modelo “determina o nível de atratividade do setor e ajuda na identificação de forças específicas que estão moldando o setor, seja de maneira favorável ou desfavorável”.

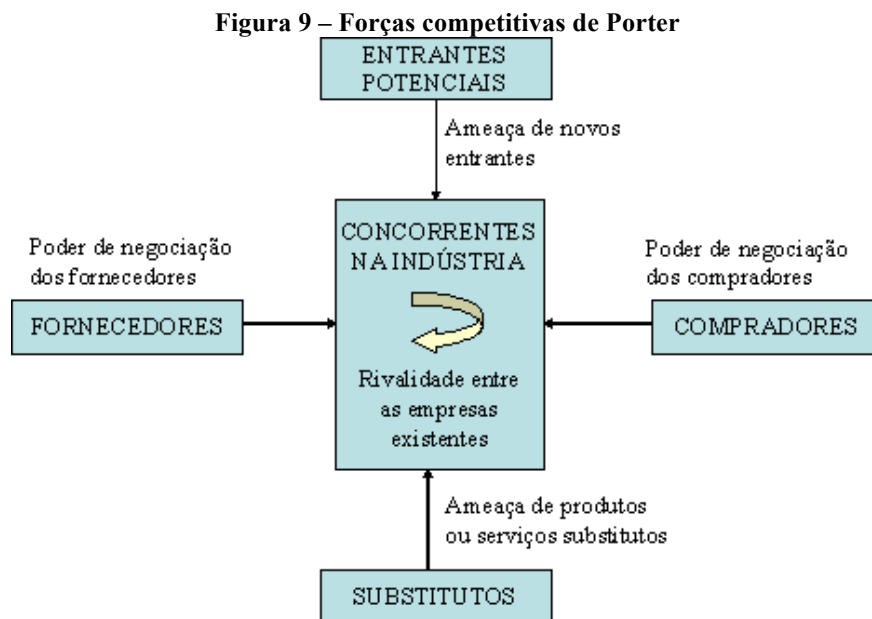
Segundo Porter (1999, p. 27), a competição e a atratividade/lucratividade de um setor não é dado apenas pela dinâmica entre os concorrentes diretos, existem outras forças:

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil encarar esta última de forma muito estreita e com excesso de pessimismo [...] Além disso, na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças vão bem além dos combatentes nele estabelecidos.

Porter (1986) destaca que a análise estrutural é básica para o desenvolvimento de uma posição dentro do setor em que a empresa consiga se defender das forças competitivas e também influenciá-las a seu favor. Destacando a importância da análise das cinco forças competitivas para a estratégia organizacional, Porter (1999, p. 29) afirma;

O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes para a empresa, inspiram seu posicionamento no setor, iluminam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e ameaças.

De acordo com a figura 9, as forças competitivas são:



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

- a) **entrantes potenciais:** são empresas que podem vir a entrar no setor, tentando obter parcela do mercado já estabelecido. O potencial desta força depende diretamente da existência de barreiras de entrada, pois, geralmente, se são altas, o entrante sabe que haverá retaliações por parte dos concorrentes. Segundo Porter (1986), existem sete principais barreiras de entrada:
- *economias de escala:* custos unitários dos produtos caem à medida que o volume de produção aumenta;

- *diferenciação do produto*: se os produtos atuais do setor são diferenciados e com marcas fortes e reconhecidas, o entrante tem de fazer vultuosos investimentos para superar a lealdade já estabelecida;
- *necessidades de capital*: se o montante de capital requerido para ingressar é alto, pode dificultar a entrada de novos *players*;
- *custos de mudança*: quando o comprador decide mudar de um fornecedor para o outro, existem custos de mudança. Se estes forem altos, pode dificultar a entrada de novas empresas;
- *acesso aos canais de distribuição*: muitas vezes, os canais de distribuição atuais já estão sendo utilizados pelas empresas, o que gera a necessidade de os entrantes persuadirem os canais a distribuírem seus produtos;
- *desvantagens de custo independentes de escala*: empresas já estabelecidas podem já ter vantagens de custos desenvolvidas, tais como tecnologia patenteada, know-how, acesso à matéria-prima;
- *política governamental*: o governo, muitas vezes, tem o poder de limitar a entrada de novos concorrentes em alguns mercados, através da exigência de licenças e regulamentações;

b) **concorrentes**: a rivalidade entre os concorrentes, segundo Porter (1986, p.18) “assume a forma corriqueira de disputa por posição”. Essa disputa ocorre, principalmente, por dois motivos, ou porque a empresa se sente pressionada, ou porque percebe que existem oportunidades para melhorar sua posição. Segundo Porter (1986, p. 18):

A rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como “belicosas”, “amarga” ou “impiedosa”, enquanto em outras indústrias pode ser dita como “polida” ou “cavalheiresca”. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais

A dinâmica de rivalidade entre os concorrentes se dá pelos seguintes fatores:

- *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: quando há muitos concorrentes, os movimentos de cada um podem não ser notados;
- *crescimento lento da indústria*: quando o setor cresce a taxas baixas, a busca por conquistar parcela de mercado dos concorrentes é uma forma de melhorar os resultados;

- *custo fixos altos*: quando os custos fixos são altos, as empresas buscam utilizar ao máximo suas capacidades produtivas
  - *ausência de diferenciação ou de custos de mudança*: quando os produtos oferecidos pelos concorrentes são todos iguais, os compradores decidem comprar apenas com base no preço;
  - *capacidade aumentada em grandes incrementos*: nestes casos, pode haver rompimento do equilíbrio entre a oferta e a demanda do setor;
  - *concorrentes divergentes*: quando os concorrentes de um setor possuem estratégias e objetivos muito diferentes, há dificuldade de estabelecer as “regras do jogo”;
  - *grandes interesses estratégicos*: a rivalidade fica mais acirrada se as empresas do setor possuem grandes objetivos de crescimento;
  - *barreiras de saída elevadas*: quando isso ocorre, as empresas do setor, mesmo quando em dificuldades, não desistem de competir, uma vez que o custo para sair do setor será muito elevado.
- c) **substitutos**: Porter (1986) destaca que todas as indústrias competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos aos seus. Segundo Evans (2013, p. 85), “quanto mais fácil for para os clientes usar um produto ou serviço substituto, mais difícil normalmente será a concorrência”. Estes produtos são substitutos, pois, muitas vezes, satisfazem a mesma necessidade dos clientes. Se existem muitos substitutos a um produto, isso se define como uma ameaça competitiva, limitando os preços do setor e, conseqüentemente, a lucratividade;
- d) **compradores**: o poder de negociação dos compradores se faz presente como uma força competitiva, pois forçam os preços da indústria para baixo, ou seja, os clientes sempre querem uma melhor condição de pagamento e maior valor/qualidade. Segundo Porter (1986), os compradores são fortes se:
- adquirem grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;
  - produtos que adquire são uma fração importante dos seus custos;
  - produtos que ele adquire da indústria não são diferenciados;
  - enfrentam poucos custos de mudança;
  - possuem lucros baixos;
  - são uma ameaça para a verticalização para trás;
  - produtos da indústria não são importantes para a qualidade do produto final;



- têm total informação dos mercados e concorrentes;
- e) **fornecedores:** o poder de negociação dos fornecedores se faz presente como uma força competitiva, pois forçam os preços para cima e ameaçam reduzir a qualidade dos produtos oferecidos. Segundo Porter (1986, p. 29), “fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços”. Além disso, o autor afirma que um grupo de fornecedores é forte se:
  - é dominado por poucas empresas;
  - possui poucos/fracos produtos substitutos;
  - a indústria não é um cliente importante;
  - seu produto é um insumo importante para o produto final do cliente;
  - seu produto é diferenciado e existem custos de mudança;
  - é uma ameaça concreta de verticalização para frente.

Porter (1986) destaca que, uma vez realizada a análise estrutural da indústria, a empresa está preparada para identificar como deverá se posicionar frente à cada força competitiva. Por fim, Hill e Jones (2013, p. 103):

A análise sistemática de forças no ambiente do setor à luz do modelo de Porter é uma ferramenta poderosa que ajuda os gestores a pensar estrategicamente [...] Na verdade, a análise setorial leva os gestores a pensar sistematicamente tanto na maneira pela qual suas escolhas estratégicas serão afetadas pelas forças de competição no setor quanto em como suas escolhas afetarão as cinco forças e mudarão as condições no setor.

#### *2.3.5.5.2 Análise interna*

Num segundo momento, após a realização da análise externa, realiza-se a análise interna, ou seja, a avaliação de como estão as condições da própria empresa (tudo aquilo que está sob o seu controle) para enfrentar os desafios externos. Kaplan e Norton (2008, p. 48) definem que “a análise interna abrange o desempenho e as capacidades da organização”. Esta análise é direcionada para dois grupos de elementos: forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos). De acordo com Andrade (2011, p. 38-39):

[...] pontos fortes se referem aos aspectos e/ou fatores positivos (internos) que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades. Tais fatores, geralmente, põem a empresa em uma situação privilegiada, quando comparada com a concorrência, uma vez que os mesmos podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. [...] Dessa forma, pontos fracos se referem a aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores de capacidade para atender às finalidade da empresa. Nesse caso, a empresa encontra-se em uma situação desfavorável, quando comparada com a concorrência

Alguns grupos de elementos devem ser analisados para a identificação das forças e fraquezas. Dessa forma, são verificados: recursos, capacidades, competências essenciais, matriz BCG e a cadeia de valor, como veremos a seguir.

#### 2.3.5.5.2.1 Recursos

A análise dos recursos é essencial para uma organização e para o seu delineamento estratégico, uma vez que ter os recursos necessários é condição essencial para a execução bem-sucedida da estratégia. Drucker (1998, p. 63) destaca que “para cumprir sua finalidade de criar o cliente, a empresa precisa servir-se dos recursos geradores de riquezas”.

Recursos, segundo Hill e Jones (2013, p. 169), “são fatores financeiros, físicos, sociais ou humanos, tecnológicos e organizacionais que permitem a uma empresa criar valor para seus consumidores”. Podem ser divididos em dois grupos:

- a) **recursos tangíveis:** são os recursos financeiros, terrenos, edifícios, máquinas, instalações e estoque;
- b) **recursos intangíveis:** são a marca, reputação, patentes e conhecimento.

Barney (1991) afirma que a construção de vantagens competitivas sustentáveis depende diretamente da empresa possuir recursos que sejam: (1) valiosos, (2) raros, (3) difíceis de imitar e (4) insubstituíveis. Segundo Evans (2013, p. 246), “a ausência de algum destes atributos torna o recurso insustentável”.

#### 2.3.5.5.2.2 Capacidades

Após a análise dos recursos – tanto tangíveis quanto intangíveis -, é necessário analisar e identificar as capacidades que a empresa detém, isto é, as habilidades/talentos existentes que serão combinados com os recursos para a realização das atividades e atingimento dos objetivos e metas. Hill e Jones (2013, p. 170) definem capacidades como “habilidades de uma empresa para coordenar seus recursos e atribuir-lhes uma utilidade produtiva”.

Muitas vezes, se a empresa (ou o setor em que ela está) não possui recursos que reúnam as quatro características juntamente (valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis), a fonte da vantagem competitiva estará na forma como a empresa utiliza, trabalha e gerencia estes recursos, isto é, em suas capacidades, as quais, obviamente, são intangíveis.

#### 2.3.5.5.2.3 Matriz BCG

A matriz BCG foi desenvolvida pela empresa de consultoria empresarial BCG (Boston Consulting Group) na década de 1970. Também é conhecida como “matriz de portfólio” ou “matriz de crescimento/participação”, uma vez que, tem como suas duas variáveis fundamentais, a participação relativa de mercado (com relação ao concorrente) e o crescimento da indústria/setor de atuação.

Segundo Evans (2013), seu objetivo principal é mapear a posição relativa das unidades analisadas (sejam unidades de negócios, mercados ou produtos) e determinar quais delas representam oportunidades de investimento maior e quais devem ser reduzidas ou eliminadas. A partir da construção e análise da matriz, diversos direcionamentos podem ser tomados com cada uma das unidades ali dispostas.

De acordo com Oliveira (2008, p. 253):

O que distingue o enfoque do BCG de outras técnicas estratégicas e de análise de posição competitiva é a forma especial pela qual é atribuído um papel a cada negócio, produto ou serviço, sendo esses papéis integrados a uma estratégia de portfólio

As categorias utilizadas na matriz BCG são as seguintes, segundo Oliveira (2008) e conforme a figura 10:

- a) **estrelas**: negócios, produtos ou serviços que são líderes de mercado, possuem altas taxas de crescimento e alta participação de mercado, gerando lucros altos. Portanto, devem ser protegidas, reinvestidas e aperfeiçoadas;
- b) **vacas leiteiras**: negócios, produtos e serviços que, apesar da alta participação de mercado e da alta geração de caixa, possui taxa de crescimento reduzida.
- c) **interrogação ou crianças-problema**: negócios, produtos ou serviços com baixa participação de mercado, mas alta taxa de crescimento. Necessitam, portanto, de investimentos pesados; caso contrário, pode virar um abacaxi/cachorro;
- d) **abacaxi ou cachorro**: negócios, produtos ou serviços com baixa participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Muitas vezes, apresentam diversos problemas não tratados, o que pode sugar recursos da organização.

Figura 10 – Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

#### 2.3.5.5.2.4 Cadeia de valor

Kaplan e Norton (2008) relatam que, dentro da análise interna, uma das ferramentas mais utilizadas é a cadeia de valor, lançada por Michael Porter, a qual busca representar a

sequencia de processos necessários para o fornecimento dos produtos aos clientes. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 36), “Michael Porter, de Harvard, propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente”.

De acordo com Kaplan e Norton (2008, p. 49) “a cadeia de valor ajuda a identificar as atividades que, em comparação com os concorrentes, pretende executar de maneira diferente ou com mais eficácia, de modo a conquistar vantagem competitiva sustentável”.

Porter (1996) afirma que estratégia é a criação de uma posição única, através do encaixe entre as atividades (de preferência, atividades diferentes) da companhia, destacando que o sucesso de uma estratégia depende de executar diversas coisas bem e integrá-las.

Porter (1989) destaca que a vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se a empresa como um todo, pois é oriunda da forma como as diversas atividades da empresa se complementam. Porter (1989, p. 31) explica a cadeia de valor e a fonte de vantagens competitivas:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência

Segundo Porter (1999, p. 85), “as atividades de valor da empresa se enquadram em nove categorias genéricas”, conforme a figura 11. No entanto estas atividades estão agrupadas em dois grupos (atividades primárias e atividades de apoio), além da margem:

- a) **atividades primárias:** localizadas na parte de baixo da cadeia, são as atividades utilizadas para a criação física do produto, na sua venda e na transferência para o comprador, além das assistências pós-venda:
  - *logística Interna:* armazenagem e distribuição dos insumos para o produto;
  - *operações:* transformação dos insumos em produto;
  - *logística externa:* coleta, armazenamento e distribuição física do produto final aos compradores;
  - *marketing e vendas:* oferecer os produtos e induzir os compradores;
  - *serviço:* instalação, conserto, fornecimento de peças e ajuste do produto;
- b) **atividades de apoio:** localizadas na parte de cima da cadeia, são as atividades que sustentam as primárias, fornecendo os insumos requeridos;

- ✓ *aquisição*: compra dos insumos utilizados em toda cadeia de valor da empresa;
  - ✓ *desenvolvimento de tecnologia*: know-how, procedimentos ou tecnologia envolvida no equipamento do processo;
  - ✓ *gerência de Recursos Humanos*: recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração do pessoal da empresa;
  - ✓ *infra-estrutura da empresa*: gerência-geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, relações com o governo e gerência de qualidade. São atividades que dão apoio a toda cadeia e não apenas para atividades individuais. Segundo Hill e Jones (2013, p. 143), “por meio de liderança forte, a alta gestão pode moldar a infraestrutura de uma empresa e, assim, moldar o desempenho de todas as outras atividades de criação de valor”;
- c) **margem**: é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades. Andrade (2011, p. 48) destaca que a margem “é a diferença entre a quantidade total que os clientes estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes proporciona e o custo total para desempenhar todas as atividades”.

Figura 11 – Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

### 2.3.5.6 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton no início da década de 1990. Segundo Kaplan e Norton (1997), o momento em que vivíamos era um momento de transição, passando da era industrial para a era da informação, com um novo tipo de dinâmica competitiva e operacional, baseada, principalmente, na valorização dos ativos intangíveis.

No entanto, os mecanismos de mensuração do desempenho das empresas ainda se baseavam no modelo contábil tradicional e apenas em indicadores financeiros, que não se mostravam insuficientes e não comportavam os ativos intangíveis, que são vitais para as organizações, conforme explicam Kaplan e Norton (1997, p. 24):

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem informações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Dentro deste contexto, surge o Balanced Scorecard como uma ferramenta de mensuração do desempenho, complementando as medidas financeiras tradicionais com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro (medidas não-financeiras). Assim, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 8), “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento”. Além disso, estes objetivos, indicadores e metas estão ligados entre si através de relações de causa e efeito, já que, para Kaplan e Norton (1997, p. 30), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito”. Giollo (2006, p. 42) complementa:

A diferenciação do Balanced Scorecard não está na abordagem pelas quatro perspectivas, pois, como vimos anteriormente, outros modelos de avaliação também analisam as empresas por ângulos diferentes, utilizando medidas financeiras e não-financeiras. O sucesso do Balanced Scorecard, em termos empresariais, está na visão de longo prazo do modelo e na relação causa e efeito dos indicadores.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que são quatro os objetivos do BSC:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Apesar de ter surgido como uma ferramenta de mensuração, ao colocarem o BSC na prática, os criadores notaram que o mesmo estava sendo usado para preencher outra lacuna das organizações: a gestão estratégica, com ênfase principalmente na execução. Conforme explicam Kaplan e Norton (2004, p. VIII):

Rapidamente constatamos que, embora valorizassem o novo sistema abrangente de avaliação do desempenho, os executivos queriam aplica-lo de maneira mais poderosa do que a vislumbrada no início, ou seja, pretendiam usar o sistema para resolver o problema mais importante com que se deparavam – como implementar novas estratégias.

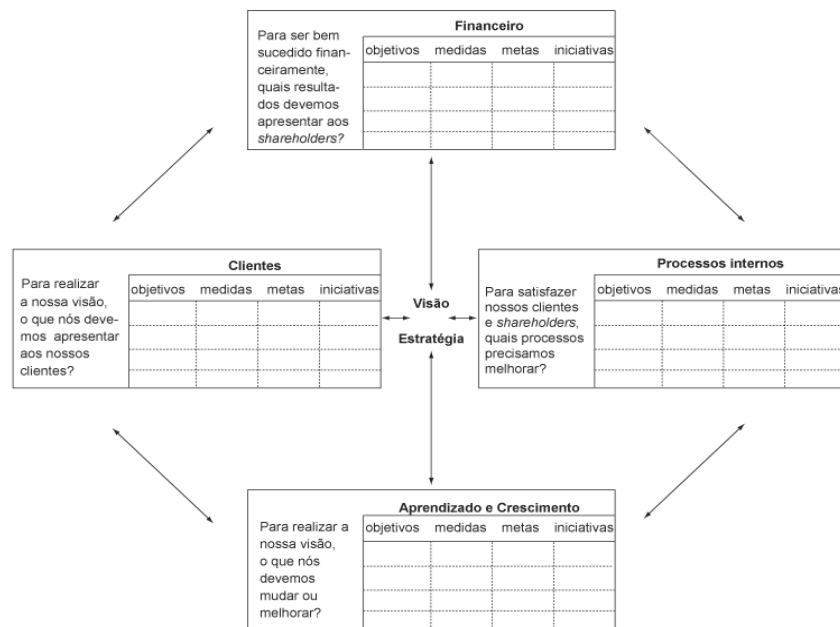
Dessa forma, o BSC se tornou a principal ferramenta de gestão estratégica das empresas, pois traduz a visão e a estratégia em objetivos, indicadores e metas, além de monitorar a implementação da estratégia e sua validade (*double-loop*). Além disso, os autores destacam fortemente a necessidade de envolvimento dos funcionários para que a estratégia seja implementada com sucesso.

Assim sendo, o BSC é uma ferramenta em constante desenvolvimento. Kaplan e Norton (2000), cientes da importância do Balanced Scorecard para a gestão e execução da estratégia das empresas, desenvolveram os cinco princípios essenciais para que as empresas se tornassem “organizações orientadas para a estratégia”, trazendo alinhamento e foco:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinha a organização à estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo;
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A estrutura básica do BSC se encontra ilustrada na figura 12, sendo composto por: quatro perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.



**Figura 12 – Balanced Scorecard**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

#### 2.3.5.6.1 As quatro perspectivas do BSC

Giollo (2006, p. 51) afirma que “o Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes”. Kaplan e Norton (1997, p. 26) destacam o funcionamento das quatro perspectivas na busca por uma visão mais holística e equilibrada da organização: “As quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”.

Kaplan e Norton (2006, p. 7) resumem:

O modelo das quatro perspectivas do Balanced Scorecard descreve como a unidade de negócio cria valor para os acionistas por meio de melhor relacionamento com o cliente, impulsionado pela excelência nos processos internos. Os processos internos são aprimorados continuamente, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

Portanto, as quatro perspectivas do BSC são as seguintes:

- a) **financeira:** servem de foco para os objetivos das perspectivas subsequentes, ou seja, fazem parte de uma cadeia de inter-relacionamentos que culminam na melhoria do desempenho financeiro. Kaplan e Norton (1997) destacam que os objetivos financeiros também medem se a implementação da estratégia está trazendo melhora nos resultados financeiros da empresa. Basicamente, segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas ganham dinheiro de duas formas, vendendo mais e/ou gastando menos. Assim, duas estratégias são possíveis: (1) crescimento de receita e (2) aumento de produtividade, equilibrando a visão de longo prazo (receita) com a visão de curto prazo (custos);
- b) **clientes:** nesta perspectiva, são identificados em quais mercados e segmentos de clientes a empresa competirá, além de qual é a proposição de valor diferenciada da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais são lucratividade dos clientes, satisfação, fidelidade, retenção e captação. Em Kaplan e Norton (2000), destaca-se que, dentro da perspectiva do cliente devem estar contemplados:
  - *atributos do produto/serviço:* preço, qualidade, disponibilidade, seleção e funcionalidades;
  - *relacionamento:* serviços e parcerias;
  - *imagem:* marca e reputação.
- c) **processos internos:** produzem a proposição de valor da empresa. Dentro desta perspectiva, existem quatro temas de processos internos:
  - *processos de gestão operacional:* produção física dos produtos;
  - *processos de gestão de clientes:* selecionar mercados-alvo, conquistar clientes, reter clientes e fidelizar;
  - *processos de inovação:* desenvolvimento lançamento de novos produtos e P&D;
  - *processos regulatórios e sociais:* ajudam a empresa a continuar operando dentro da sua localidade. Engloba as dimensões de meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas e relacionamento com a comunidade;
- d) **aprendizado e crescimento:** é a base de sustentação para as outras perspectivas, descrevendo os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia.

Envolve, portanto, três temas: (1) capital humano, (2) capital da informação e (3) capital organizacional. Conforme explicam Kaplan e Norton (1999, p. 29):

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no Balanced Scorecard, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

#### *2.3.5.6.2 Objetivos estratégicos*

Ackoff (1981, p. 15) determina que “estados futuros ou resultados de comportamento pretendidos são objetivos”. Dentro de cada uma das perspectivas e dos seus respectivos temas, objetivos estratégicos são desenvolvidos. Os objetivos geralmente são segmentações da visão da empresa, ou seja, são descrições do que a empresa deseja alcançar.

Em seguida, conforme Kaplan e Norton (2004), estes objetivos são dispostos e inter-relacionados no mapa estratégico para melhor visualização e comunicação dos mesmos, para que depois os indicadores correspondentes sejam desenvolvidos.

Born (2007, p. 198) defende que “objetivos são ‘fins’. Estratégias são ‘meios’”. Portanto, o objetivo é algo desejado e alinhado à visão da empresa, enquanto a estratégia (ou as estratégias) é apenas a forma mais eficaz de atingi-los”. Segundo Drucker (1998, p. 124), a empresa, ao fixar seus objetivos, deve sempre balanceá-los quanto ao curto e ao longo prazo:

A fixação dos objetivos exige sempre uma decisão a respeito do ponto em que se assumirão os riscos, ou seja: que parcela dos resultados imediatos poderá ser sacrificada para assegurar crescimento a longo prazo, ou que parcela do crescimento a longo prazo poderá ser posta em jogo para assegurar o desempenho de curto prazo? Não há qualquer fórmula fixa para essas decisões. Elas são arriscadas, próprias das pessoas empreendedoras, e duvidosas – mas precisam ser tomadas

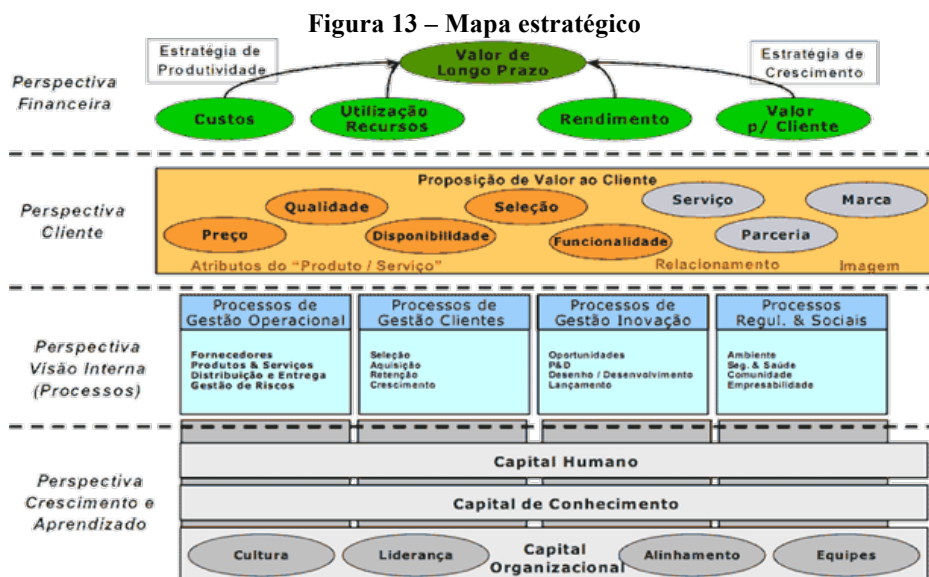
### 2.3.5.6.3 Mapa estratégico

Kaplan e Norton (2000) destacam que a execução bem-sucedida da estratégia depende de três elementos: (1) descrição da estratégia, (2) mensuração da estratégia e (3) gestão da estratégia. A mensuração e a gestão da estratégia se dão através do próprio BSC, mas a descrição se dá por meio da construção do mapa estratégico, uma ferramenta que descreve a lógica da estratégia e permite visualizá-la, conforme a figura 13. De acordo com os autores, esta é uma ferramenta tão importante quanto o Balanced Scorecard.

Assim, o mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito (por meio de setas) entre os objetivos das quatro perspectivas, permitindo, então, visualizar como se dá o processo de criação de valor na empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57): “O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”.

Kaplan e Norton (2004, p. 34) resumem a lógica dos mapas estratégicos e o seu valor para as organizações e para a visualização da estratégia:

Os objetivos das quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

#### 2.3.5.6.4 Indicadores de desempenho

Por ter surgido como uma ferramenta de mensuração do desempenho, Kaplan e Norton (1997, p. 21) destacam que a importância do BSC se dá pelo fato de que “o que não é medido não é gerenciado”.

Após a definição dos objetivos e da sua disposição e interligação através de relações de causa e efeito com a construção do mapa estratégico, ocorre a seleção de indicadores para cada objetivo. Kaplan e Norton (2008, p. 86) afirmam que, “para cada objetivo do mapa estratégico, os gestores devem selecionar pelo menos um indicador”. A partir deles, é possível acompanhar o desempenho da implementação da estratégia. Destacam Kaplan e Norton (1997, p. 21):

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiros a longo prazo.

#### 2.3.5.6.5 Metas

Metas, segundo Ackoff (1981, p. 15), “são objetivos a serem conseguidos em prazo certo, dentro do período coberto pelo plano; por exemplo, ‘adquirir nosso próprio sistema de distribuição até 1975’ ou ‘aumentar nossa parcela de mercado em 10% até 1975’ são metas”. Resumindo, metas são desdobramentos dos objetivos em alvos quantificáveis na unidade de medida definida pelo indicador respectivo.

Kaplan e Norton (1997, p. 235) frisam que “para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa”. O BSC é poderoso na aceitação de metas desafiadoras, pois deixa claro as relações de causa e efeito entre os objetivos e indicadores integrados, não se tratando de resultados a serem obtidos isoladamente.

Segundo Collins e Porras (2000, p. 143-144), sobre metas desafiadoras:

Uma verdadeira MA (meta audaciosa) é clara e estimulante, servindo de ponto focal unificador de esforços – frequentemente criando um enorme espírito de equipe. Ela

tem uma linha de chegada clara, para que a organização saiba quando atingiu a meta; as pessoas gostam de fazer um esforço extra para cruzar a linha de chegada.

#### 2.3.5.6.6 *Iniciativas estratégicas*

Kaplan e Norton (2000) destacam que a execução da estratégia (e não a sua formulação) é a parte mais importante, visto as elevadas taxas de fracasso (entre 70 e 90%) das estratégias planejadas das organizações. Sobre a importância da execução, Kaplan e Norton (2008, p. 3) fundamentam:

Em sua pesquisa global de 2006, The Monitor Group interrogou altos executivos sobre suas prioridades. A número um, por ampla margem, foi a execução da estratégia. O Conference Board, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era “excelência na execução”. [...] A atribuição de alta prioridade à eficácia na execução da estratégia pode ser atribuída à gravidade dos problemas bem documentados com que se defrontam as empresas na tentativa de executar a estratégia. Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos.

Após a definição de objetivos, indicadores e metas, vem a definição de iniciativas estratégicas (ou planos de ação) para a obtenção dos resultados planejados. Dessa forma, para cada objetivo deve haver, pelo menos (de preferência mais), uma iniciativa estratégica para cada objetivo, destacando que elas não devem ser isoladas uma das outras, visto que existem relações de causa e efeito.

Neste momento, fica ainda mais claro a interdependência que há para o atingimento dos resultados organizacionais, pois uma iniciativa pode servir para alcançar diversos objetivos. Quanto ao número exagerado de iniciativas que algumas empresas possuem, Kaplan e Norton (2008), p. 107) são enfáticos:

Ainda vemos muitas empresas com o mesmo problema de explosão de iniciativas. Isto é uma consequência natural de tratar as propostas e as escolhas de iniciativas como uma sucessão de decisões isoladas e independentes, sem a orientação de um referencial estratégico. As empresas auferem benefício imediato como o desenvolvimento do primeiro mapa estratégico, ao executarem a análise de iniciativas e o processo de racionalização.

Como já foi dito anteriormente, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que proporciona o processo de aprendizado estratégico através do feedback do *double-loop*, pois

verifica, ao mesmo tempo, dois aspectos: o andamento da implementação da estratégia e a validade desta estratégia que está sendo implementada. Kaplan e Norton (1997, p. 262) reforçam a visão de estratégias deliberadas e emergentes:

As estratégias para as organizações da era da informação não podem ser tão lineares e rígidas. Os altos executivos precisam receber feedbacks sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos. A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais.

Quanto à execução da estratégia e dos seus objetivos, Drucker (1998, p. 127) é bastante enfático:

O produto final da análise da empresa é constituído, portanto, de programas de trabalho e de atribuições de serviços específicos e concretos, com metas definidas, prazos finais e responsabilidades claras. Se não forem transformados em ação, os objetivos não constituirão realmente objetivos; constituirão sonhos.

## 2.4 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ROSSI E LUCE

Rossi e Luce (2003), propõem um modelo de planejamento estratégico com base em suas vastas experiências de formulação e acompanhamento da implementação desta ferramenta em diversas ocasiões e organizações. Inicialmente, segundo os autores, deve ocorrer a formação do GPE (Grupo de Planejamento Estratégico), ou seja, o grupo formado pelos executivos (diretores e gerentes) essenciais para a construção do planejamento.

Segundo os autores, o modelo possui três momentos distintos e sequenciais: o momento filosófico, o momento analítico e o momento de decisões.

### 2.4.1 Momento filosófico

O momento filosófico é a primeira etapa do planejamento estratégico segundo os autores. Dentro dele, quatro definições devem ser feitas. A primeira é a definição do “negócio”, pois afeta todo o resto do processo. Segundo Rossi e Luce (2003, p. 9), o negócio é “a explicitação do ramo de atuação da organização”, podendo ser encarado de duas formas: ou centrado nos mercados atendido (abordagem preferida, pois abre novas oportunidades para

a empresa) ou centrado nos produtos e serviços oferecidos. A segunda definição é a “missão” que representa “o papel desempenhado pela organização em seu negócio”. Em seguida, deve-se determinar os “princípios” (credos ou valores), os quais devem ser vinculados com a missão. Por fim, define-se a “intenção estratégica”, a qual, segundo os autores, deve representar o desafio a ser enfrentado pela empresa nos próximos 10 anos. Uma alternativa à intenção estratégica é a visão.

#### 2.4.2 Momento analítico

O segundo momento é o momento analítico, no qual ocorre busca e análise das informações que, na sequência, embasarão o conjunto das decisões estratégicas. Este momento compreende três itens:

- a) **planejamento de cenários:** empresa busca e analisa informações sobre algumas variáveis externas que possam vir a afetar seu desempenho. Segundo Rossi e Luce (2003, p. 10): “[...] trata-se de um planejamento de cenários de longo prazo, relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados, ao invés de, simplesmente, fazer previsões sobre o futuro”;
- b) **análise SWOT:** combina a análise de variáveis externas e internas, com vistas a identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- c) **matriz SWOT:** segundo Rossi e Luce, esta matriz busca “sintetizar o extenso material produzido na análise SWOT e deduz as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações”. Com a combinação dos aspectos relevantes da Matriz SWOT, tem-se as questões estratégicas, ou seja, questões que merecem atenção especial para o desempenho da organização.

#### 2.4.3 Momento de decisões

Neste momento, ocorre a definição das decisões e das ações a serem tomadas pela empresa. Este momento inclui:



- a) encaminhamento das questões estratégicas, podendo ser decisões ou projetos:
  - decisões: segundo Rossi e Luce (2003, p. 11), “são aquelas situações em que uma questão estratégica é resolvida e/ou encaminhada por uma decisão”, não precisando de um plano de ação;
  - projetos: são as situações que precisam de plano de ação específico.
- b) núcleo de objetivos estratégicos: são os objetivos da empresa, aproximando-se do Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton;
- c) princípio da estratégia: é a frase marcante que sintetiza a estratégia e suas ações, com o objetivo de comunicá-la para toda a organização.

Após os três momentos, Rossi e Luce (2003, p. 11) destacam a implementação da estratégia:

Afora o método e sua condução, há dois condicionantes que são verdadeiros passaportes para **implementações** bem-sucedidas do planejamento estratégico: o engajamento dos recursos humanos (por meio de procedimentos simples, rápidos e eficazes, sem pseudodemocracias internas) e o processo de revisão do plano estratégico.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é construir um planejamento estratégico para a BCF Consultoria, o qual seja capaz de direcionar o crescimento e o processo de estruturação da mesma nos próximos cinco anos.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- ✓ definir negócio, missão, valores e intenção estratégica da empresa;
- ✓ realizar a análise SWOT da organização, encaminhando as questões estratégicas;
- ✓ desenvolver o Balanced Scorecard e o mapa estratégico da organização, alinhando objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas;
- ✓ construir o Princípio da Estratégia, de forma que a mesma possa ser comunicada para a organização de forma clara.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos seguidos e utilizados na construção do planejamento estratégico da BCF Consultoria. Dessa forma, são descritos os instrumentos de coleta de informações, bem como as respectivas etapas e atividades.

O modelo de planejamento estratégico seguido foi o “Modelo de Rossi e Luce”, descrito na seção 2.4 da Revisão Teórica, o qual é segmentado em três momentos diferentes: momento filosófico, momento analítico e momento de decisões.

No entanto, o passo anterior necessário foi a coleta de informações – o qual seguiu um roteiro dos tópicos explorados nessas ocasiões e consta no Apêndice A - sobre a BCF Consultoria, seu histórico, seu negócio, seus diferenciais competitivos, suas principais necessidade de curto e longo prazo, suas dificuldade operacionais e estratégicas, seu portfólio de produtos e serviços, seus recursos (principalmente físicos, humanos e financeiros), seu portfólio de clientes, seus projetos internos, seu posicionamento de mercado, sua estratégia de precificação dos serviços, seus mecanismos de atração e prospecção de clientes, sua estrutura financeira (faturamento, lucro, divisão dos lucros) e, essencialmente, a perspectiva de futuro enxergada pelos sócios para a empresa.

Para tanto, visto que um dos sócios é o autor deste trabalho, esta coleta de dados ocorreu por meio de reuniões na sede da empresa entre o autor e o outro sócio (diretor executivo), de forma que houvesse um debate de ideias e o registro do que foi discutido e definido, seguindo a estrutura do “Modelo Rossi e Luce”. É válido destacar que, nessas reuniões, estiveram presentes um consultor associado e o executivo comercial da empresa. O outro método foi a análise documental, por meio do acesso a documentos, emails e relatórios, os quais possuem informações internas da empresa.

Com vistas a construção de um planejamento estratégico factível e relacionado com a conjuntura do ambiente, foi realizada a busca de dados secundários, os quais foram relevantes para todo o processo de construção, mas, principalmente para o “momento analítico”, mais especificamente na análise externa. Foram buscadas, logo, informações acerca da conjuntura econômica, do mercado de consultoria no Brasil e no mundo, dos concorrentes diretos, de casos de inovação em consultoria e de listas e cadastros de empresas potenciais clientes da consultoria na região de atuação da empresa (região Sul).

Além disso, é válido destacar o método de obtenção de informações por observação, visto que o autor é também sócio-diretor e também consultor, vivenciando diariamente os

projetos realizados, os êxitos obtidos e as dificuldades enfrentadas no dia a dia da empresa. Dessa forma, estes registros foram de grande validade para a construção do trabalho.

Num segundo momento, com estas informações colhidas, ocorreu a construção propriamente dita, seguindo o modelo de Rossi e Luce (2003) e seus três momentos (filosófico, analítico e de decisões), aplicando os “elementos essenciais do planejamento estratégico”. Segundo estes autores, o planejamento estratégico deve ser construído por “gente que faz”; nesse caso, serão os dois sócios-diretores, mas que também são os consultores da organização (realizam, portanto, o papel estratégico e o papel operacional), o consultor associado e o executivo comercial. Além disso, visto que trabalham frequentemente com a ferramenta de planejamento estratégico, estão amplamente capacitados a lidarem com a necessidade dupla que o mesmo exige, de pensar a organização e de fazer os planos acontecerem.

No momento filosófico, ocorreu um dia inteiro de reunião entre os sócios, o consultor associado e o executivo comercial, no qual foram definidos o negócio (bem como suas fronteiras), a missão, a intenção estratégica e os valores, atingindo, dessa forma, o primeiro dos objetivos específicos do trabalho. Entre o momento filosófico e o momento analítico, ocorreu um intervalo de tempo de maturação e revisão final destes elementos.

Em seguida, seguindo o modelo dos autores, ocorreu o momento analítico, por meio do qual todas as informações obtidas acerca do ambiente interno da organização e do ambiente externo (economia, mercado de consultoria, situação das empresas da região) foram analisadas e discutidas. O momento analítico foi realizado internamente ao longo de duas reuniões de dias inteiros com a equipe da BCF. Na primeira reunião, foi discutido o possível cenário que a empresa irá enfrentar; já na segunda, foi construída a matriz SWOT propriamente dita, realizando a priorização dos elementos destacados (de 1 a 5, sendo 5 o mais importante, e 1 o menos importante) pelos participantes e o cruzamento destas informações para o encaminhamento das questões-chave.

Com a SWOT pronta, a equipe teve em mãos as questões estratégicas acerca do desempenho organizacional, o que permite a definição de prioridades de atuação. Entrou-se, então, no momento de decisões, no qual ocorreu a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas através do Balanced Scorecard, além da construção do mapa estratégico organizacional. Rossi e Luce (2003) definem este processo de planejamento estratégico com a metáfora do funil, pois, a cada fase que se avança na formulação do planejamento, o foco se estreita até que se desemboca na saída do funil, ou seja, nas ações

resultantes do plano. Por fim, será construído pelos sócios o “Princípio da Estratégia”, a frase inesquecível que resume a estratégia da organização.

Dessa forma, ao fim do processo, a BCF Consultoria tem o seu planejamento estratégico construído, com todas as etapas necessárias construídas, e pronto para ser implementado.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BCF CONSULTORIA

### 5.1 A EMPRESA: BCF CONSULTORIA

Fundada em 2012, a BCF Consultoria é uma empresa de consultoria familiar sediada em Porto Alegre e com foco direcionado para organizações de médio porte dos estados do Sul do Brasil. O idealizador e atual diretor executivo da empresa é Biagio Caetano, ex-executivo de grandes empresas nacionais e multinacionais (Varig, HP, Klabin, Claro, Yara, Auxiliadora Predial e Taurus). Aos cinquenta anos, Biagio decidiu deixar a vida de executivo e abrir sua própria empresa de consultoria. No entanto, não queria ser apenas mais uma consultoria no mercado; queria que a BCF fosse diferente, voltada para soluções e resultados práticos e reconhecida pelo seu atendimento pessoal e diferenciado aos clientes.

Aos poucos, a empresa foi conquistando clientes na região metropolitana de Porto Alegre com projetos pontuais, tais como CIEE, Sabemi, Midea e Hotéis Intercity. Ao mesmo tempo, novas oportunidades apareceram em outras regiões do estado do Rio Grande do Sul e fora dele. Dentro do estado do Rio Grande do Sul, a região do Planalto Médio se mostrou necessitada das soluções de gestão que a BCF oferecia. Desde então, nesta região, a empresa já atendeu seis organizações de segmentos de atuação diferentes, demonstrando que a região pode ser um ótimo mercado para a expansão da BCF. Além disso, a BCF, desde 2012, atende uma rede de farmácias localizada na região norte do Paraná.

No final de 2013, o filho de Biagio, Bertran Filomena (na época com 19 anos e estudante de Administração), decidiu trabalhar na BCF, organizando questões internas da empresa, mas também atuando como consultor. Neste momento, a BCF deixou de ser centrada apenas em uma pessoa, dando início ao processo de crescimento da empresa. Ademais, foi então que metodologias próprias foram consolidadas e foi desenvolvido o PDCE (Programa de Desenvolvimento Continuado de Executivos), que é um programa de mais de 20 cursos *in company*, voltado para a transmissão de conhecimento, mas também para a discussão e resolução de problemas internos do cliente. Em 2015, visto a quantidade e a complexidade dos projetos de seus clientes, um consultor foi contratado para auxiliar em projetos pontuais.

No momento, a empresa se encontra num momento em que decisões precisam ser tomadas para encaminhar o crescimento, principalmente com relação a contratação de

consultores qualificados. É válido destacar que, até o presente momento, o crescimento da empresa se deu sem planejamento formal e sem análises, contando apenas com o aproveitamento de oportunidades e com a capacidade empreendedora dos sócios. A partir deste trabalho, o planejamento estratégico da organização estará construído e pronto para ser implementado.

## 5.2 MOMENTO FILOSÓFICO

### 5.2.1 Negócio

Consultoria de resultados práticos.

a) Fronteiras do negócio:

- **segmentos de clientes:** os clientes da BCF são, essencialmente, empresas de médio porte, com faturamento entre R\$ 50 milhões e R\$ 1 bilhão, dos mais diversos segmentos econômicos (indústria, serviços e comércio);
- **produtos/serviços:** os produtos e serviços oferecidos pela BCF se concentram em soluções em gestão empresarial, com foco em planejamento estratégico, processos organizacionais, gestão estratégica de vendas e tecnologia da informação. Além disso, busca-se desenvolver ainda mais o programa de cursos e treinamentos *in company* que a empresa possui, o PDCE (Programa de Desenvolvimento Continuado de Executivos), por meio do qual se busca transmitir conhecimento, mas também solucionar problemas pontuais da empresa;
- **concentração geográfica:** o foco geográfico da empresa, para os próximos quatro anos, está na região Sul, ou seja, aumentar a participação no Rio Grande do Sul (Serra, Planalto e Região Metropolitana de Porto Alegre) e expandir para Santa Catarina e Paraná.

### 5.2.2 Missão

Potencializar a competitividade, o conhecimento interno e os resultados dos nossos clientes, desenvolvendo soluções práticas para os mais desafiadores problemas em gestão.

### 5.2.3 Valores/princípios

- a) *Pessoalidade*: acreditamos no contato pessoal, diferenciado e exclusivo, sem fórmulas prontas ou receitas mágicas;
- b) *Simplicidade*: existimos para facilitar e descomplicar a vida dos nossos clientes. Mas ser simples não significa ser simplório;
- c) *Comprometimento máximo ao cliente*: pregamos que o nosso sucesso como empresa é decorrência do sucesso dos nossos clientes, por isso não aceitamos nada menos do que o máximo de comprometimento de nossos consultores com os resultados dos nossos clientes;
- d) *Transferência de conhecimento*: prezamos pela troca de experiências entre nossos consultores e a equipe do cliente, de forma que os conhecimentos e as metodologias sejam internalizados pela empresa;
- e) *Fazer junto*: nos envolvemos na operação e engajamos a equipe do cliente na composição das soluções e no atingimento dos resultados em conjunto.

### 5.2.4 Intenção estratégica

Ser a empresa de consultoria de alta confiança das organizações e executivos do sul do Brasil, reconhecida por suas soluções práticas e efetivas em gestão até 2020.



## 5.3 MOMENTO ANALÍTICO

### 5.3.1 Planejamento de cenários

O Brasil vive, há dois anos, uma grave crise político-econômica. O índice de desempregados chegou, segundo o portal G1, a 11,6% no trimestre encerrado em julho; além disso, diversas empresas fecharam ou reduziram suas operações, e o índice de investimentos sofreu retração.

Durante o ano de 2016, a confiança dos empresários e investidores caiu, grande em parte devido à instabilidade política que se instaurou no Brasil, devido ao longo processo de impeachment da então presidente da República Dilma Rousseff. Entre os meses de maio e setembro, apesar do afastamento da presidente, não havia definições quanto ao futuro do comando do país, visto que o afastamento era provisório, e o governo de Michel Temer era interino. O impeachment definitivo ocorreu no dia 31 de agosto. No entanto, nos meses seguintes, apesar de mais moderadas, ainda há incertezas frente ao novo governo, embora as empresas já se mostrem dispostas a retomar seus investimentos. Conforme mostra uma reportagem da Exame, 48% das organizações declararam que estavam esperando o processo de impeachment ser encerrado para direcionar seus planos de investimentos.

Dada a concretização do impeachment, espera-se um cenário econômico mais positivo em 2017 do que o que se teve em 2016. Para 2016, segundo o G1, o Banco Central prevê um encolhimento do PIB do país na ordem de 3,20%, registrando dois anos seguidos de queda, somando-se a 2015, quando se teve retração de 3,8%. Para 2017, por sua vez, as instituições projetam um crescimento do PIB em 1,3%. Ademais, de acordo com o Valor Econômico, há projeções de recuo da inflação para os próximos doze meses.

O estado do Rio Grande do Sul, no entanto, passa por um momento delicado econômica e financeiramente, mas que se reflete também na segurança pública. A crise no estado ficou mais evidente com o estabelecimento, pelo atual governador José Ivo Sartori, do parcelamento dos salários, mas o problema é bastante antigo, segundo reportagem da Revista Master CRA-RS.

No entanto, segundo reportagem da Zero Hora, a Fundação de Economia e Estatística divulgou que a queda do desempenho da economia gaúcha está menor do que nos trimestres anteriores, simbolizando uma possível retomada econômica das empresas do estado.

O cenário de trabalho que a equipe da BCF Consultoria espera encontrar nos próximos cinco anos é o cenário de retomada dos investimentos das organizações brasileiras, mais especificamente as do Rio Grande do Sul. Dessa forma, boas oportunidades devem ser originadas nas mais diversas regiões do estado, devido à retomada da confiança dos empresários e investidores. Para tal, espera-se que as empresas necessitem de parceiros estratégicos que possam ajuda-las a conduzir e direcionar este processo de retomada de crescimento organizacional e de competitividade.

### 5.3.2 Análise SWOT

#### 5.3.2.1 Oportunidades

- a) *Grandes empresas de consultoria não conseguem entender as necessidades das médias empresas (5)*: as grandes empresas de consultoria, por atenderem também empresas consideradas gigantes no mercado brasileiro e multinacionais, não dão a atenção necessária às necessidades das médias empresas, tratando-as da mesma forma e aplicando as mesmas metodologias para todos os seus clientes. A BCF, por sua vez, com foco no *middle market*, tem uma grande janela de oportunidade neste aspecto, já que desenvolve projetos totalmente customizados para seus clientes;
- b) *Mercado gaúcho dominado por empresas de pequeno e médio porte e de gestão familiar (5)*: segundo a Revista Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha (2015), 88% das empresas gaúchas possuem gestão familiar, o que representa uma ótima oportunidade para a BCF no apoio ao processo de profissionalização da gestão e crescimento destas empresas;
- c) *Falta de processos estruturados e integrados nas empresas médias (4)*: por serem, em sua maioria, empresas familiares e empreendedoras, as médias empresas não atingiram o estágio de maturidade e estruturação de seus processos organizacionais. É bastante comum, encontrar cada setor interno trabalhando da sua maneira, sem integração com os demais, ocasionando desperdício, retrabalho e desempenho insatisfatório;

- d) *Tendência de maior integração entre fornecedores e clientes (3)*: é fato que as empresas, hoje em dia, estão busca de fornecedores confiáveis que se tornem parceiros na busca pelos melhores resultados para ambos, gerando uma situação ganha-ganha;
- e) *Retomada da confiança e dos investimentos por parte das empresas (3)*: apesar do momento político-econômico conturbado no Brasil no ano de 2016, a expectativa é que os próximos meses e anos sejam de maiores investimentos por parte das empresas, alavancados pela maior confiança do mercado. Espera-se que boa parte destes recursos possam ser encaminhados para projetos de consultoria, visando ao aumento de competitividade.

#### 5.3.2.2 Ameaças

- a) *Escassez de profissionais qualificados para trabalhar em consultoria (5)*: apesar do grande número de consultores independentes no mercado, poucos deles realmente são qualificados e possuem a dedicação ao cliente que a BCF possui. A escassez deste tipo de profissional é uma grande ameaça aos planos de expansão e crescimento da empresa;
- b) *Mercado de consultoria concentrado em poucas e grandes empresas, tais como Falconi e Dom Cabral, além das multinacionais McKinsey, BCG e Bain (4)*: o mercado de consultoria brasileiro possui grande empresas nacionais, mas também multinacionais competindo pelos mesmos clientes. Em diversos casos, as empresas preferem contratar consultorias mais caras, mas renomadas e de grande tradição;
- c) *Consultorias organizacionais, em geral, com imagem desgastada no mercado (4)*: as médias empresas (foco da BCF) geralmente possuem a necessidade de crescer e, muitas vezes, recorrem a consultorias. No entanto, ao buscar as mais renomadas e famosas, possuem experiências negativas, pois estas empresas de consultoria não desenvolvem um tratamento diferenciado, utilizam uma metodologia rígida e padrão. Outro ponto negativo é que, muitas vezes, as empresas de consultoria atuam com o “taxímetro ligado”, ou seja, cobram qualquer tipo de serviço extra, até mesmo ligações e reuniões fora do horário

definido. Dessa forma, o cliente fica traumatizado com consultorias e passa adiante (boca a boca) sua insatisfação com os serviços prestados por este tipo de empresa. No entanto, o desgaste da imagem afeta todas as empresas de consultoria do mercado;

- d) *Gestores e executivos se sentem ameaçados por empresas de consultoria (3):* dada a experiência dos membros da BCF, muitos executivos se sentem ameaçados quando uma empresa de consultoria é contratada. Muitas vezes, estes executivos não percebem estes fornecedores como uma oportunidade para alavancar seu trabalho e seu desempenho, mas como elementos externos que vão trazer mudanças ao seu método de trabalho já estabelecido;
- e) *Grande número de consultores independentes no mercado (2):* o número de consultores organizacionais aumentou nos últimos anos. Hoje em dia, funcionários saem das empresas e, enquanto não se recolocam, tornam-se consultores provisoriamente;
- f) *Crise econômica no Rio Grande do Sul (2).*

### 5.3.2.3 Forças

- a) *Comprometimento máximo com o cliente (5):* o comprometimento da equipe da BCF vai muito além dos dias alocados nas instalações do cliente; os consultores estão sempre dispostos a atender possíveis dúvidas e problemas a qualquer momento, sem nenhum custo extra;
- b) *Ótima reputação e imagem perante ao mercado (4):* por ter sido fundada por um ex-executivo bastante reconhecido no mercado, a BCF, desde sua fundação, possui uma reputação muito positiva frente às empresas do Rio Grande do Sul;
- c) *Vasta rede de contatos (4):* a propaganda boca a boca é a principal ferramenta de marketing da empresa. Muitas visitas são agendadas, devido a indicações de clientes a outras empresas;
- d) *Foco nas necessidades das médias empresas (4):* as médias empresas, na maioria das vezes, são empresas que estão em evolução, mas não possuem o grau de organização e maturidade suficiente para alavancar o seu crescimento. Muitas vezes, não possuem ferramentas essenciais de gestão, tais como, fluxo de

- caixa, orçamento, planejamento estratégico, planejamento de vendas, carteira e segmentação de clientes, análises profundas de informações. Além disso, precisam de modelos práticos e que deem amostras de resultados no curto prazo;
- e) *Diversos cases de sucesso (3)*: ao longo dos cinco anos de existência, a empresa já acumula cerca de 25 clientes, todos com resultados comprovados e alta satisfação por parte do cliente. Além disso, conta com uma alta taxa de indicação, ou seja, possui propaganda boca a boca muito forte;
  - f) *Metodologias práticas, flexíveis, simples e de resultados (3)*: a empresa define que não existem fórmulas prontas e que cada projeto é um projeto diferente. Dessa forma, busca sempre entender a situação, o negócio e o mercado do cliente para, num segundo momento, implementar as soluções;
  - g) *Inovações a partir de parcerias (2)*: a BCF possui parcerias com outras empresas que possam complementar suas competências e trazer inovações para seus clientes. Uma das parcerias que a empresa possui é com a Dynamica, uma consultoria de SP que trabalha com gestão da mudança. Além disso, em 2016, a BCF firmou uma parceria com a Simulare para a realização de treinamentos em gestão empresarial através de um software que simula mercados e a gestão da empresa frente aos mais diversos fatores internos e externos. Este treinamento tem gerado grande interesse das empresas e promete ter grande demanda em 2017 e nos anos seguintes, visto que traz uma metodologia muito prática para os participantes.

#### 5.3.2.4 Fraquezas

- a) *Indefinições quanto à equipe interna de consultores (5)*: a empresa ainda não possui uma equipe fixa de consultores. O modelo atual é de consultores associados *ad hoc*, no entanto, existem dificuldades para encontrar profissionais com o mesmo perfil de comprometimento dos sócios;
- b) *Falta de planejamento formal (4)*: a BCF, até o momento, cresceu e se desenvolveu por meio do que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamaria de “estratégia empreendedora”, ou seja, por meio das ideias e oportunidades vislumbradas pelo líder/fundador da organização. Até certo ponto, este modelo

empreendedor funciona, no entanto, visto que a empresa quer expandir sua atuação, é preciso formalizar seus planos e seus objetivos;

- c) *Concentração de funções nas mãos dos sócios-diretores (4)*: apesar de contar com outros consultores associados, a gestão da empresa, bem como o desenvolvimento dos projetos de consultoria nos clientes está demasiadamente concentrado nas mãos dos sócios-diretores;
- d) *Precificação com base em dias alocados (4)*: segundo Weiss (2009), a precificação a partir do número de dias alocados é para amadores e não é saudável para a empresa de consultoria. No entanto, apesar de diversas tentativas de implementar o modelo de “precificação por projeto”, na BCF ainda há contratos que são precificados com base em dias alocados no cliente;
- e) *Inexistência de equipe e processo comercial (3)*: por mais que o negócio de consultoria se baseie essencialmente na confiança, a empresa não possui um recurso exclusivo para a procura de oportunidades, ficando esta atividade a cargo dos sócios-consultores e de um executivo comercial que não trabalha tempo integral para a empresa. Algumas tentativas foram feitas quanto a isso, no entanto, nenhuma delas obteve os resultados esperados, nem a postura comercial desejada;
- f) *Dificuldade em transmitir a diferenciação nos serviços aos prospects (3)*: apesar da BCF obter um considerável índice de recompras e de fidelização (novos contratos e projetos com clientes que já fazem parte do portfólio da empresa), os índices de conversão de propostas em negócios ainda é baixo. Um dos principais motivos disto é que a empresa não consegue transmitir o quão diferenciada é a sua abordagem de trabalho e acaba caindo na “vala comum” das outras consultorias.

### 5.3.3 Matriz SWOT

Conforme a figura 14 abaixo, a Matriz SWOT foi construída, reunindo todos os elementos identificados no processo de análise.

**Figura 14 – Matriz SWOT da BCF Consultoria**

MATRIZ SWOT		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	Comprometimento máximo com o clientes (5) Ótima reputação e imagem perante o mercado (4) Vasta rede de contatos (4) Diversos cases de sucesso (3) Metodologias práticas, flexíveis, simples e de resultados (3) Inovações a partir de parcerias (2)	Indefinições quanto à equipe interna de consultores (5) Falta de planejamento formal (4) Concentração de funções nas mãos dos sócios-diretores (4) Precificação com base em dias alocados (4) Inexistência de equipe e processo comercial (3) Dificuldade em transmitir a diferenciação nos serviços aos prospects (3)
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Grandes empresas de consultoria não conseguem atender as necessidades das médias empresas (5) Mercado gaúcho dominado por empresas de pequeno e médio porte e de gestão familiar (5) Falta de processos estruturados e integrados nas empresas médias (4) Tendência de maior integração entre fornecedores e clientes (3) Retomada da confiança e dos investimentos por parte das empresas (3)	Escassez de profissionais qualificados para trabalhar em consultoria (5) Mercado de consultoria concentrado em poucas e grandes empresas (4) Consultorias, em geral, com imagem desgastada no mercado (4) Gestores e executivos se sentem ameaçados por empresas de consultoria (3) Grande número de consultores independentes no mercado (2) Crise econômica no Rio Grande do Sul (2)

Fonte: Autor (2016)

### 5.3.4 Questões estratégicas

#### 5.3.4.1 Aproveitamento das capacidades

As questões estratégicas de aproveitamento das capacidades surgem do cruzamento entre as forças e as oportunidades definidas na SWOT.

**Figura 15 – Aproveitamento das capacidades**

APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES		
FORÇAS	OPORTUNIDADES	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
Diversos cases de sucesso (3) Ótima reputação e imagem perante o mercado (4) Vasta rede de contatos (4)	Retomada da confiança e dos investimentos por parte das empresas (3)	Investir no desenvolvimento da marca para expandir seus mercados
Metodologias práticas, flexíveis, simples e de resultados (3) Diversos cases de sucesso (3) Comprometimento máximo com o clientes (5)	Falta de processos estruturados e integrados nas empresas médias (4) Grandes empresas de consultoria não conseguem atender as necessidades das médias empresas (5) Mercado gaúcho dominado por empresas de pequeno e médio porte e de gestão familiar (5)	Desenvolver portfólio de serviços direcionado para as médias empresas
Comprometimento máximo com o clientes (5) Inovações a partir de parcerias (2)	Tendência de maior integração entre fornecedores e clientes (4)	Desenvolver parcerias de longo prazo com os clientes

Fonte: Autor (2016)

- a) **Investir no desenvolvimento da marca para expandir seus mercados:** apesar de ser uma empresa nova no mercado, a BCF já possui uma marca reconhecida. No entanto, investimentos são necessários para direcionar sua expansão no mercado;
- b) **Desenvolver portfólio de serviços direcionado para médias empresas:** o mercado-alvo da empresa é o *middle market*, isto é, empresas médias com necessidades de estruturação de sua gestão. Por isso, é preciso direcionar seus serviços para estas empresas e comunicá-las de forma adequada;
- c) **Desenvolver parcerias de longo prazo com os clientes:** existem clientes que são de alto valor para a BCF e que devem ser fidelizados a partir de uma relação de parceria.

#### 5.3.4.2 Minimização das limitações

As questões estratégicas de minimização das limitações surgem do cruzamento entre as fraquezas e as oportunidades definidas na SWOT.

**Figura 16 – Minimização das limitações**

MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES		
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
Indefinições quanto à equipe interna de consultores (5) Concentração de funções nas mãos dos sócios-diretores (4) Inexistência de equipe e processo comercial (3)	Grandes empresas de consultoria não conseguem atender as necessidades das médias empresas (5) Mercado gaúcho dominado por empresas de pequeno e médio porte e de gestão familiar (5) Falta de processos estruturados e integrados nas empresas médias (4)	Investir em profissionais qualificados para expandir os mercados da empresa
Precificação com base em dias alocados (4)	Tendência de maior integração entre fornecedores e clientes (3) Retomada da confiança e dos investimentos por parte das empresas (3)	Aumentar a receita da empresa e o portfólio de clientes
Dificuldade em transmitir a diferenciação nos serviços aos prospects (3)	Grandes empresas de consultoria não conseguem atender as necessidades das médias empresas (5)	Estruturar processo de comunicação e prospecção de novos clientes

Fonte: Autor (2016)

- a) **Investir em profissionais qualificados para expandir os mercados da empresa:** o crescimento da organização está diretamente relacionado aos profissionais que a empresa pretende contratar e ter em sua equipe;
- b) **Aumentar a receita e o portfólio de clientes:** estas duas questões estão plenamente interligadas, uma vez que, com o aumento de projetos atuais da empresa, a receita irá aumentar;



- c) **Estruturar processo de comunicação e prospecção de novos clientes:** definir a abordagem comercial da empresa, bem como os canais a serem utilizados será de grande valor para transmitir a diferenciação dos serviços da empresa.

#### 5.3.4.3 Conversão das desvantagens

As questões estratégicas de conversão das desvantagens surgem do cruzamento entre as fraquezas e as ameaças definidas na SWOT.

**Figura 17 – Conversão das desvantagens**

CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS		
FRAQUEZAS	AMEAÇAS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
Indefinições quanto à equipe interna de consultores (5) Concentração de funções nas mãos dos sócios-diretores (4)	Escassez de profissionais qualificados para trabalhar em consultoria (5)	Recrutar e selecionar consultores qualificados para a BCF
Dificuldade em transmitir a diferenciação nos serviços aos prospects (3)  Inexistência de equipe e processo comercial (3)	Consultorias, em geral, com imagem desgastada no mercado (4) Mercado de consultoria concentrado em poucas e grandes empresas (4) Grande número de consultores independentes no mercado (2)	Estruturar processo de comunicação e prospecção de novos clientes
Concentração de funções nas mãos dos sócios-diretores (4)  Inexistência de equipe e processo comercial (3)	Gestores e executivos se sentem ameaçados por empresas de consultoria (3)	Definir a equipe comercial e seu método de trabalho
Precificação com base em dias alocados (4)	Consultorias, em geral, com imagem desgastada no mercado (4)	Determinar precificação por projetos/serviços

Fonte: Autor (2016)

- a) **Recrutar e selecionar consultores qualificados para a BCF:** ter uma equipe qualificada e comprometida é extremamente essencial para que o processo de descentralização de funções aconteça;
- b) **Estruturar processo de comunicação e prospecção de novos clientes:** definir a abordagem comercial da empresa, bem como os canais a serem utilizados será de grande valor para transmitir a diferenciação dos serviços da empresa. É mandatória a utilização dos diversos cases de sucesso que a empresa já possui nos mais diversos ramos de atuação;
- c) **Definir a equipe comercial e seu método de trabalho:** determinar as pessoas encarregadas pela função comercial da organização é essencial para a gestão de clientes e para o aumento do portfólio de clientes e projetos;

- d) **Determinar precificação por projetos/serviços:** a precificação por dias alocados é um dos elementos que precisam ser eliminados da BCF, uma vez que pode prejudicar a imagem da empresa frente aos clientes.

## 5.4 MOMENTO DE DECISÕES – BALANCED SCORECARD

### 5.4.1 Objetivos estratégicos

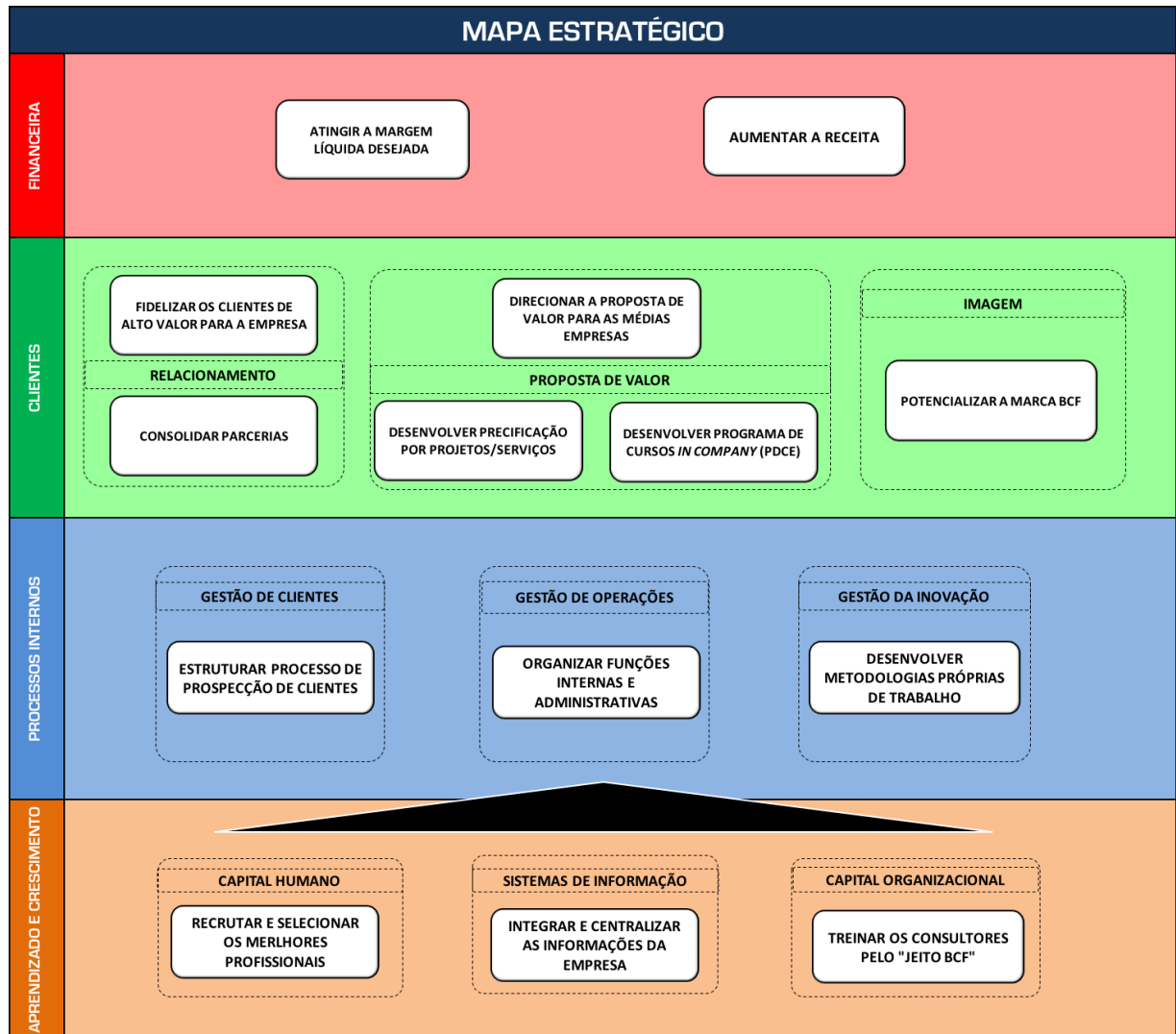
Os objetivos estratégicos da BCF, segmentados de acordo com as quatro perspectivas do Balanced Scorecard sugeridas por Kaplan e Norton (1997), estão elencados abaixo:

- a) Aprendizado e crescimento:
- *recrutar e selecionar os melhores profissionais para a equipe BCF;*
  - *integrar e centralizar as informações da empresa;*
  - *treinar a equipe interna pelo “Jeito BCF de solucionar problemas”;*
- b) Processos internos:
- *estruturar processo de prospecção de clientes (funil de vendas);*
  - *organizar as funções internas e administrativas;*
  - *desenvolver metodologias próprias de trabalho;*
- c) Clientes:
- *desenvolver precificação por projetos/serviços;*
  - *fidelizar clientes de alto valor para a empresa;*
  - *desenvolver programa de cursos in company (PDCE);*
  - *direcionar a proposta de valor para médias empresas;*
  - *consolidar parcerias de alto valor para a empresa;*
  - *potencializar a marca BCF;*
- d) Financeira:
- *aumentar a receita da empresa;*
  - *atingir a margem líquida desejada.*

### 5.4.2 Mapa estratégico

O mapa estratégico da BCF Consultoria é a representação gráfica da estratégia da organização, revelando o caminho que deve seguir para alcançar os resultados financeiros.

Figura 18 – Mapa estratégico da BCF



Fonte: Autor (2016)

### 5.4.3 Tabela BSC: objetivos, indicadores e metas

A tabela do BSC da empresa sintetiza todos os objetivos estratégicos, seus indicadores e suas metas.

Figura 19 – Balanced Scorecard da BCF

BALANCED SCORECARD			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
FINANCEIRA	ATINGIR A MARGEM LÍQUIDA DESEJADA	MARGEM LÍQUIDA	40%
	AUMENTAR A RECEITA DA EMPRESA	TOTAL ANUAL DE RECEITA DA EMPRESA	R\$ 1.500.000,00
CLIENTES	POTENCIALIZAR A MARCA BCF	PRESENÇA EM EVENTOS DE GESTÃO ORGANIZADOS POR TERCEIROS	PRESENÇA EM 5 EVENTOS DE GESTÃO POR ANO
		APARIÇÕES NA MÍDIA (JORNALS, REVISTAS, RÁDIO, TV)	1 APARIÇÃO POR MÊS
		QUANTIDADE DE EVENTOS PRÓPRIOS ORGANIZADOS	1 EVENTO A CADA TRIMESTRE
	CONSOLIDAR PARCERIAIS DE ALTO VALOR PARA A EMPRESA	NÚMERO DE CONTRATOS OBTIDOS ATRAVÉS DE PARCERIAS	5 CONTRATOS POR ANO
	DIRECIONAR A PROPOSTA DE VALOR PARA MÉDIAS EMPRESAS	NÚMERO DE CLIENTES COM FATURAMENTO ENTRE R\$ 50 MILHÕES E 1 BILHÃO POR ANO	10 CLIENTES
		NÚMERO DE CLIENTES LOCALIZADOS EM SC E NO PR	3 CLIENTES
		NÚMERO DE CLIENTES LOCALIZADOS NO INTERIOR DO RS	5 CLIENTES
	DESENVOLVER PROGRAMA DE CURSOS IN COMPANY (PDCE)	QUANTIDADE DE CURSOS CONTRATADOS POR ANO	10 CURSOS CONTRATADOS POR ANO
FIDELIZAR CLIENTES DE ALTO VALOR PARA A EMPRESA	QUANTIDADE DE RECOMPRAS / RENOVAÇÕES	5 RECOMPRAS / RENOVAÇÕES POR ANO	
DESENVOLVER PRECIFICAÇÃO POR SERVIÇO/PROJETO	% DOS CONTRATOS REALIZADOS COM PRECIFICAÇÃO POR SERVIÇO	80% EM 2017	
PROCESSOS INTERNOS	DESENVOLVER METODOLOGIAS PRÓPRIAS DE TRABALHO	QUANTIDADE DE NOVAS METODOLOGIAS PRÓPRIAS DESENVOLVIDAS E APLICADAS COM SUCESSO POR ANO	3 METODOLOGIAS NOVAS POR ANO
	ORGANIZAR AS FUNÇÕES INTERNAS E ADMINISTRATIVAS	NÚMERO DE FUNÇÕES ESSENCIAIS POR FUNCIONÁRIO	4 FUNÇÕES ESSENCIAIS POR FUNCIONÁRIO
	ESTRUTURAR PROCESSO DE PROSPECÇÃO DE CLIENTES	QUANTIDADE DE PROSPECTS TRANSFORMADOS EM CLIENTES POR ANO	8 PROSPECTS TRANSFORMADOS EM CLIENTES POR ANO
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	INTEGRAR E CENTRALIZAR AS INFORMAÇÕES DA EMPRESA	% DE INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DA EMPRESA	50% NO PRIMEIRO ANO
	TREINAR OS CONSULTORES PELO "JEITO BCF DE SOLUCIONAR PROBLEMAS"	% DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM OS SERVIÇOS E COM A EQUIPE BCF	100% DE SATISFAÇÃO
	RECRUTAR OS MELHORES PROFISSIONAIS PARA A EQUIPE BCF	QUANTIDADE DE NOVOS CONSULTORES POR ANO	2 NOVOS CONSULTORES POR ANO

Fonte: Autor (2016)

#### 5.4.4 Iniciativas estratégicas

Para que cada objetivo seja atingido, há a definição de iniciativas estratégicas, as quais serão desdobradas no momento posterior a este trabalho:

- e) *recrutar e selecionar os melhores profissionais para a equipe BCF;*
  - *desenvolver parcerias com empresas de recrutamento de profissionais;*
  - *descrever o perfil de consultor que a BCF deseja contar;*
- f) *integrar e centralizar as informações da empresa;*

- *implementar um sistema informatizado simples e de baixo custo para integração das informações entre a equipe;*
- g) *treinar a equipe interna pelo “Jeito BCF de solucionar problemas”;*
  - *desenvolver metodologia de treinamento própria para os consultores;*
  - *realizar pesquisas de satisfação dos clientes com a equipe BCF;*
- h) *estruturar processo de prospecção de clientes (funil de vendas);*
  - *contratar equipe comercial;*
  - *definir regiões e perfis de empresas que a BCF tem interesse;*
  - *implementar metodologia de funil de vendas;*
- i) *organizar as funções internas e administrativas;*
  - *determinar claramente quais são as funções de cada membro da equipe e de cada um dos sócios;*
- j) *desenvolver metodologias próprias de trabalho;*
  - *criar, a partir da experiência em diversos projetos, métodos exclusivos da BCF;*
  - *firmar parcerias com professores, escolas de negócios e universidades;*
- k) *desenvolver precificação por projetos/serviços;*
  - *realizar levantamento de custos, despesas para cada tipo de projeto/serviço;*
  - *avaliar, em cada situação, qual o valor que a BCF poderá agregar ao resultado do cliente;*
- l) *fidelizar clientes de alto valor para a empresa;*
  - *desenvolver*
- m) *desenvolver programa de cursos in company (PDCE);*
  - *promover o programa de cursos (PDCE) para as empresas que já são clientes;*
  - *divulgar os cursos em revistas de negócios;*
- n) *direcionar a proposta de valor para médias empresas;*
  - *restringir o foco da BCF para atender as médias empresas;*
  - *abrir novos mercados em SC e no PR;*
- o) *consolidar parcerias de alto valor para a empresa;*
  - *aproximar-se dos parceiros, prospectando oportunidades e negócios para eles também;*
  - *realizar eventos juntos aos parceiros;*

- p) *potencializar a marca BCF;*
  - *contratar uma empresa de apoio à assessoria de imprensa, organização de eventos e marketing com penetração em todo o Sul do Brasil;*
- q) *aumentar a receita da empresa;*
  - *obter novos clientes em novas regiões;*
  - *obter novos clientes em regiões que já atendemos;*
  - *aumentar a venda de cursos;*
- r) *atingir a margem líquida desejada.*
  - *implementar um controle rígido de custos, principalmente para os custos fixos.*

#### **5.4.5 Princípio da estratégia**

O Princípio da Estratégia da BCF, aquela frase marcante que sintetiza e comunica claramente qual a estratégia da empresa, é:

*Crescer de forma contínua, consciente e consistente, com consultores qualificados e desenvolvendo relacionamentos duradouros com os clientes.*

## 6 CONCLUSÃO

A BCF Consultoria, atuando no mercado desde 2012, até o momento não possuía um planejamento estratégico formal que direcionasse suas ações. No entanto, a empresa conseguiu crescer, obter clientes e se desenvolver com base no empreendedorismo e na centralização de funções nas mãos dos sócios, um modelo que, hoje, se mostra insuficiente para os novos desafios que a BCF deseja enfrentar. Por isso, a realização deste trabalho foi tão importante para a organização.

O processo de planejamento estratégico permite que a organização repense sua existência, suas intenções para o futuro e o que deverá fazer para alcançar os resultados esperados. Para a BCF, juntar a sua equipe enxuta por algumas reuniões para discutir estes aspectos foi um grande ganho, uma experiência engrandecedora e reveladora. Como relatam Rossi e Luce (2002), o planejamento estratégico permite que a empresa se coloque como um agente ativo, que pode transformar a situação e o mercado em que atua, deixando de ser um agente passivo que apenas reage ao ambiente.

Desde o momento filosófico, os membros da BCF perceberam que a empresa tem uma proposta diferenciada das demais, pois realmente se preocupa com os resultados dos clientes. E mais, a BCF se preocupa também com as pessoas que trabalham para as empresas, se preocupa com o relacionamento destas pessoas com a equipe de consultores. No momento analítico, a partir da análise SWOT, verificou-se que existe espaço para o tipo de consultoria que a BCF faz, principalmente com empresas de médio porte, que necessitam de apoio para consolidar sua gestão, bem como seus processos de crescimento e expansão.

No momento de decisões, através da construção do BSC e do mapa estratégico, caminho a ser seguido fica mais claro, e as ações necessárias tomam forma. Será pelo BSC que a BCF monitorará seu desempenho, verificando se a estratégia planejada está tendo os resultados esperados e também verificando se a estratégia permanece válida, frente às mudanças do ambiente.

Utilizando o modelo de Rossi e Luce (2003), segundo a equipe da BCF que construiu o planejamento estratégico, a lição mais importante é que ele deve ser elaborado por “gente que faz”, pelas pessoas que estão presentes no dia a dia da organização, tomando decisões, atendendo os clientes, prospectando novos mercados. Dessa forma, o próximo passo é implementar o planejamento estratégico da BCF Consultoria.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.
- ALVARENGA, Darlan. Desemprego no brasil é o 7º maior do mundo em ranking com 51 países. **G1**, 30 ago. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/desemprego-no-brasil-e-o-7-maior-do-mundo-em-ranking-com-51-paises.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill, 1965.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p. 33-41, 1995.
- BORGES, Adilson Adão Jr.; LUCE, Fernando Bins. Estratégias deliberadas ou emergentes: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing da ADVB”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.3 6-44, 2000.
- BORN, Roger, et al. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.
- CAPRIOLI, Gabriel. Mercado volta a melhorar a projeção para PIB e inflação em 2017. **Valor Econômico**, 05 set. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4699233/mercado-volta-melhorar-projecao-para-pib-e-inflacao-em-2017>>. Acesso em: 01 out. 2016.
- CAVALLINI, Marta. Desemprego fica em 11,2% no trimestre encerrado em maio. **G1**, 29 jun. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/06/desemprego-fica-em-112-no-trimestre-encerrado-em-maio.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CIGANA, Caio. Setores da economia gaúcha apresentam sinais de recuperação. **Zero Hora**, 13 set. 2016. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2016/09/setores-da-economia-gaucha-apresentam-sinais-de-recuperacao-7449532.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.



COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. Building your company's vision. In: **HBR's 10 must reads on strategy**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2011. p. 77-102.

\_\_\_\_\_. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

COSTA, A. F. et al. **A Utilização do planejamento estratégico na gestão de pequenas e médias empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte, 2005.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EVANS, Vaughan; **Ferramentas estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FAULKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew. **The oxford handbook of strategy**. New York: Oxford University, 2003.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIOLLO, Paulo Roberto. **Balanced Scorecard**: a utilização do BSC como ferramenta de gestão para o desenvolvimento auto-sustentável de instituições de ensino sem fins lucrativos. Erechim: EDIFAPES, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1988. p. 3-9.

HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HILL, Charles W.L.; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

INKPEN, A; CHOULDCHURRY; N. The Seeking of Strategy Where It Is Not: Toward a Theory of Strategy Absence. **Strategic Management Journal**, p. 313-323, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **A execução premium**: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Alinhamento**: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIECHEL, Walter. **The lords of strategy**: the secret intellectual history of the new corporate world. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

KIM, W. Chan; MAUGBOURNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAFLEY, A.G.; MARTIN, Roger. **Jogar para vencer**: como a estratégia realmente funciona. São Paulo: HSM Brasil, 2014.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 45-56, 1960.

MARTELLO, Alexandre. Mercado piora previsão para o PIB de 2016, mas vê alta maior ano que vem. **G1**, 05 set. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/09/mercado-piora-previsao-para-o-pib-de-2016-mas-ve-alta-maior-ano-que-vem.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.

MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à ação**. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MELO, Luísa. 48% das empresas esperam o fim do impeachment para investir. **Exame**, 26 ago. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/48-das-empresas-esperam-o-fim-do-impeachment-para-investir>>. Acesso em: 01 out. 2016.

MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 39-46, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman: 2004.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

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

\_\_\_\_\_; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OHMAE, Kenichi. **The mind of the strategist.** New York: McGraw-Hill, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e de concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REFLEXOS da falta de equilíbrio. **Revista Master CRA-RS**, Porto Alegre, v. 146, 2016.

REVISTA Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha, Porto Alegre, NITEC/UFRGS, 2015.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; LUCE, Fernando Bins. Construção e Proposição de um Modelo de Planejamento Estratégico Baseado em 10 anos de Experiência. In: **Encontro Anual da ANPAD**, Salvaodr, p. 1-14, 2003.

RUMELT, R. **Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters.** New York: Crown Business, 2011.

STEINER, George A.; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

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

TZU, Sun. **A arte da guerra: os trezes capítulos originais.** São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

WEISS, Alan. **Million dollar consulting: the professional's guide to growing a practice.** New York: McGraw Hill, 2009.

\_\_\_\_\_. **The consulting bible**: everything you need to know to create and expand a seven-figure Consulting. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**: winning – a bíblia do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WREN, Daniel A. Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround. **Management Decision**, v. 39, n. 6, p. 475-487, 2001.

ZOOK, Chris. **Profit from the core**: growth strategy in an era of turbulence. Boston: Harvard Business Press, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE TÓPICOS PARA REUNIÕES INICIAIS

1. Como surgiu a empresa? Qual foi a ideia inicial?
2. Qual a estrutura organizacional atual?
3. Como os sócios enxergam o mercado de consultoria atual?
4. Quais são as fontes de diferenciais competitivos da empresa?
5. Quais são as principais dificuldades e limitações atuais?
6. Como estão e são alocados os recursos (físicos, humanos e financeiros)?
7. No que consiste o portfólio de serviços da empresa?
8. Como são a estratégia e o mecanismo de precificação utilizados?
9. Como a BCF se posiciona no mercado? Como ela deseja ser vista e entendida pelos seus clientes?
10. Qual o perfil de clientes atendidos?
11. Qual é o mecanismo de obtenção e prospecção de clientes?
12. Como se dá o controle financeiro? E a divisão dos resultados entre os sócios?
13. Quais as expectativas da organização quanto ao futuro? Quais são as perspectivas dos sócios quanto aos rumos da empresa?
14. Os sócios pretendem expandir a empresa geograficamente, em número de funcionários, em quantidade de projetos?