

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GEOVANE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICANDO O  
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA FAMILIAR:** um estudo de caso da  
Copese Recapagens

São Luís  
2018

**GEOVANE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICANDO O  
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA FAMILIAR: um estudo de caso da  
Copese Recapagens**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís  
2018

Oliveira, Geovane Ferreira de.

Uma proposta de planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard em uma empresa familiar: estudo de caso na Copese Recapagens/ Geovane Ferreira de Oliveira. – 2018.  
64 f.

Orientador(a): Profº. Ms. Amanda F. Aboud de Andrade.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Objetivos estratégicos. I. Andrade, Amanda F. Aboud de. II. Uma proposta de planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard em uma empresa familiar: estudo de caso na Copese Recapagens.

**GEOVANE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICANDO O  
BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA FAMILIAR: estudo de caso na  
Copese Recapagens**

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade  
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em:     /     /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Amanda F. Aboud de Andrade (orientador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

## RESUMO

O processo de planejamento estratégico busca o alcance de uma situação futura desejada para a organização. Várias metodologias foram desenvolvidas para descrever esse processo, assim como as ferramentas de auxílio, como a Matriz SWOT e o Plano de ação 5W2H. As metodologias possuem aspectos semelhantes, principalmente no que refere-se ao estabelecimento de objetivos estratégicos. O Balanced Scorecard se destaca por ordenar os objetivos e indicadores estratégicos em quatro perspectivas: financeira, de cliente, de processos internos e aprendizagem de crescimento. Portanto, tomando como objeto de estudo a Copese Recapagens, uma empresa familiar que presta serviços de reforma de pneus de caminhão em São Luís, questiona-se: como elaborar o planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard em uma empresa familiar? Este trabalho teve como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard na Copese Recapagens. O estudo se deu através de estudo de caso único, em que foram realizadas entrevistas não estruturadas com os gestores da empresa. Quanto aos fins, a pesquisa se deu como aplicada, por ser um objetivo de natureza prática, e descritiva, por descrever o processo de elaboração do planejamento estratégico. Foi definido missão, valores e visão da empresa. Através da análise de ambiente, foi estabelecida a postura estratégica de Manutenção e Crescimento da empresa. Foram propostos objetivos e indicadores estratégicos de acordo com o que os gestores consideravam em relação a cada perspectiva. Construiu-se o Mapa estratégico da empresa e o Balanced Scorecard, e por fim, foi proposto um plano de ação para auxiliar na implementação do planejamento estratégico. O trabalho alcançou satisfatoriamente o seu objetivo, cumprindo com seus objetivos específicos, que eram basicamente as etapas do processo de planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Balanced Scorecard. Objetivos estratégicos.

## ABSTRACT

The strategic planning process seeks to achieve a desired future situation for the organization. Several methodologies have been developed to describe this process, as well as the aid tools such as the SWOT Matrix and the 5W2H Action Plan. The methodologies have similar aspects, mainly in relation to the establishment of strategic objectives. The Balanced Scorecard stands out by ordering strategic objectives and indicators from four perspectives: financial, customer, internal processes and learning growth. Therefore, taking as a study object Copese Recapagens, a Family business that offers truck tire retreader services in São Luís, it is asked: how to elaborate strategic planning by applying the Balanced Scorecard to a family business? This work had as objective to elaborate a proposal of strategic planning applying the Balanced Scorecard in Copese Recapagens. The study was conducted through a single case study, in which unstructured interviews were conducted with company managers. Regarding the ends, the research was given as applied, since it is a practical and descriptive objective, because it describes the process of elaborating the strategic planning. Mission, values and vision of the company was defined. Through the analysis of the environment, the strategic position of Maintenance and Growth of the company was established. Strategic objectives and indicators were proposed according to what managers considered in relation to each perspective. The company's Strategic Map and Balanced Scorecard were built, and finally, a plan of action was proposed to assist in the implementation of strategic planning. The work satisfactorily achieved its goal, fulfilling its specific objectives, which were basically the stages of the strategic planning process.

**Keywords:** Strategic Planning. Balanced Scorecard. Strategic Objectives

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
FIGURA 2 – ETAPAS DO MODELO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA.....	14
FIGURA 3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
FIGURA 4 – POSTURAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS .....	19
FIGURA 5 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	20
FIGURA 6 – ESTRUTURA DA FERRAMENTA 5W2H.....	21
FIGURA 7 – TRADUZINDO A VISÃO E A ESTRATÉGIA: QUATRO PERSPECTIVAS .....	22
FIGURA 8 – A PERSPECTIVA DO CLIENTE: MEDIDAS ESSENCIAIS .....	26
FIGURA 9 – PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS: O MODELO DE CADEIA DE VALORES GENÉRICA .....	28
FIGURA 10 – O MAPA ESTRATÉGICO REPRESENTA COMO A ORGANIZAÇÃO CRIA VALOR.....	31
FIGURA 11 – PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	32
FIGURA 12 – ORGANOGRAMA DA COPESE RECAPAGENS .....	38
FIGURA 13 – MAPA ESTRATÉGICO DA COPESE RECAPAGENS .....	48

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MATRIZ SWOT DA COPESE RECAPAGENS .....	40
QUADRO 2 – OBJETIVOS E INDICADORES NA PERSPECTIVA FINANCEIRA ..	43
QUADRO 3 – OBJETIVOS E INDICADORES NA PERSPECTIVA DE CLIENTES.	44
QUADRO 4 – OBJETIVOS E INDICADORES NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	45
QUADRO 5 – OBJETIVOS E INDICADORES NA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO .....	47
QUADRO 6 – BALANCED SCORECARD DA COPESE RECAPAGENS .....	50
QUADRO 7 – PLANO DE AÇÃO DA COPESE RECAPAGENS .....	52



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>11</b>
2.1	Metodologias e Ferramentas .....	12
2.1.1	Metodologia apresentada por Oliveira .....	12
2.1.2	Metodologia apresentada por Certo e Peter .....	13
2.1.3	Manual de Planejamento Estratégico de Almeida .....	15
2.1.4	Roteiro Prático para Pequenas Empresas de Terence.....	16
2.1.5	Objectives-Key Results (OKR's).....	17
2.1.6	Balanced Scorecard (BSC).....	17
2.1.7	Matriz SWOT .....	18
2.1.8	Cinco Forças de Porter .....	19
2.1.9	Plano de Ação (5W2H) .....	21
<b>3</b>	<b>BALANCED SCORECARD (BSC).....</b>	<b>22</b>
3.1	Objetivos e medidas nas quatro perspectivas .....	24
3.1.1	Financeira.....	24
3.1.2	Dos Clientes .....	25
3.1.3	Dos Processos Internos.....	27
3.1.4	De Aprendizagem e Crescimento .....	29
3.2	Mapa Estratégico.....	30
3.3	Processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard.....	31
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
4.1	Classificação .....	34
4.2	Universo .....	35
4.3	Técnica .....	35
4.4	Coleta de dados e discussão dos resultados .....	35
<b>5</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>37</b>
5.1	Caracterização da empresa – Copese Recapagens .....	37
5.2	Missão, valores, visão e postura estratégica .....	39
5.2.1	Missão, Valores e Visão .....	39
5.2.2	Postura estratégica.....	40
5.3	Mapa Estratégico e Balanced Scorecard – Objetivos e Indicadores estratégicos .....	42

5.3.1	Perspectiva Financeira .....	42
5.3.2	Perspectiva de Clientes .....	44
5.3.3	Perspectiva de Processos Internos .....	45
5.3.4	Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	47
5.3.5	Mapa Estratégico.....	48
5.3.6	Balanced Scorecard .....	49
5.4	Plano de Ação – 5W2H .....	50
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE B – PLANO DE AÇÃO 5W2H DA COPESE RECAPAGENS ..</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento estratégico busca o alcance de uma situação futura desejada para a organização (OLIVEIRA, 2014). Porém, estabelecer objetivos e estratégias de longo prazo constitui-se de uma tarefa complexa. O processo requer, o que Serra e Torres (2004) chamam de, raciocínio estratégico, que busca alinhar o ambiente interno da organização com o ambiente externo para que se possa determinar esses objetivos e estratégias.

Várias metodologias foram desenvolvidas para descrever o processo de planejamento estratégico, como a apresentada por Oliveira(2014), a apresentada por Certo e Peter (2010), o Manual de Planejamento estratégico de Almeida (2003), o Roteiro prático para pequenas empresas de Terence (2002), a metodologia dos *OKR's* e o *Balanced Scorecard*. Assim como as ferramentas de apoio como a Matriz SWOT e as Cinco Forças de Porter, proporcionando a análise dos ambientes interno e externo e de mercado, e o Plano de Ação – 5W2H, que auxilia no ordenamento da implementação da estratégia.

As metodologias possuem aspectos comuns, principalmente no que se refere ao estabelecimento de objetivos e indicadores estratégicos, como forma de implementação da estratégia, ou seja, por a estratégia em ação. Destaca-se a metodologia do *Balanced Scorecard*, por ordenar os objetivos e indicadores estratégicos em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. A metodologia, desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), tem o objetivo de quebrar o paradigma de determinar o desempenho organizacional somente com objetivos e indicadores financeiros, proporcionando a avaliação do desempenho da organização também em outras áreas, de forma integrada.

Diante da temática apresentada, nota-se que para as organizações crescerem e se manterem no mercado, necessitam do processo de planejamento estratégico para estipular uma situação futura desejada e os esforços necessários para alcançá-la, e o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma alternativa por ordenar os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas citadas anteriormente. Portanto, o problema deste trabalho define-se em: **Como elaborar o planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard* em uma empresa familiar?**

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard na Copese Recapagens, empresa que presta serviços de reforma de pneus em São Luís, detalhando o desenvolvimento desde as declarações de missão, visão e valores, até o plano de ações para atingir os objetivos estratégicos propostos.

Para auxiliar no cumprimento do objetivo geral, o trabalho tem como objetivos específicos: explicar, baseado na literatura sobre o processo de Planejamento Estratégico, apresentando as metodologia e ferramentas, e sobre a metodologia do Balanced Scorecard; estabelecer a missão, visão, valores e postura estratégica da organização, este através da análise de ambiente; propor objetivos e indicadores estratégicos para a construção do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard da empresa; e, por fim, propor um plano de ação para auxiliar na implementação do planejamento estratégico.

O estudo se dá na forma de estudo de caso único na Copese Recapagens, através de entrevistas realizada com os gestores. Para a construção teórica, é realizada a pesquisa bibliográfica, utilizando materiais relacionados aos temas planejamento estratégico e Balanced Scorecard. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva e aplicada, pois é uma pesquisa de natureza prática em que é elaborada uma proposta para a organização, porém, há a descrição do processo de elaboração do planejamento estratégico, seguindo as etapas propostas pela metodologia. A abordagem se dá na forma qualitativa, sem uso de instrumentos estatísticos para a análise dos dados.

O trabalho estrutura-se em: Introdução; Processo de Planejamento Estratégico; explicando os conceitos e as metodologias e ferramentas; Balanced Scorecard, apresentando, baseado na literatura, como se dá os objetivos e indicadores nas quatro perspectivas, a construção o Mapa estratégico e o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard; Caracterização da empresa, apresentando o negócio, histórico e estrutura organizacional; Metodologia, apresentando a forma como se deu a pesquisa; Resultados e Discussões; explanando o desenvolvimento do trabalho, seguindo os objetivos; e, Considerações Finais, apresentando o alcance deste trabalho.

## 2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, com a melhor concentração de esforços e utilização dos recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2014). É um processo que determina como a organização se relacionará com o ambiente, definindo os objetivos e as estratégias para alcançá-los (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004). Além disso, é um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação futura que tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2014).

A atividade de planejamento nas empresas deve resultar de decisões tomadas no presente, a partir de uma avaliação do impacto das mesmas no futuro. (OLIVEIRA, 2014). O planejamento deve ser gerado de um raciocínio estratégico, que foca na interação entre estrutura e ambiente, para que tenha flexibilidade e ajustar-se às mudanças ambientais (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004), em função dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2015).

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, pois relaciona-se aos objetivos de longo prazo e estratégias para alcançá-los (OLIVEIRA, 2014). O executivo principal é considerado como “arquiteto” da estratégia, mas na prática, o executivo não concebe o plano estratégico, ele aprova. A concepção cabe aos planejadores. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os planejadores podem atuar em diversos papéis em torno da formulação de estratégias. Eles podem ser analistas, fornecendo informações ou avaliando as estratégias elaboradas. Podem ser, também, catalisadores, ao estimular comportamentos estratégicos que façam sentido a uma organização. E, podem atuar como programadores, ao elaborar o planejamento formal, determinando as ações a serem executadas, os prazos e orçamentos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Também podem atuar como comunicadores, pois deve comunicar a todos os setores da empresa sobre os planos, políticas, programas e ações (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004).

O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes (OLIVEIRA, 2014). As estratégias resultam de um processo controlado e formal, decomposto em etapas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.67). A ênfase

na decomposição e na formalização significa uma maior atenção às atividades mais operacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Portanto, o planejamento estratégico não pode ser considerado apenas como as aspirações de uma empresa, pois determina o que deve ser feito para que essas aspirações se tornem realidade (OLIVEIRA, 2014).

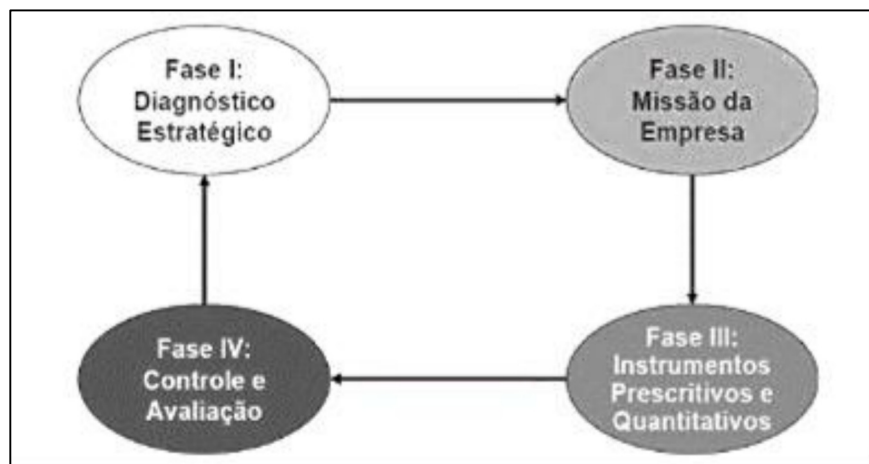
Várias metodologias diferentes foram desenvolvidas para descrever o processo de planejamento estratégico, sendo observados aspectos comuns elas. Também é relevante mencionar o uso das ferramentas de apoio, como a Matriz SWOT, as Cinco Forças de Porter e o Plano de ação – 5W2H, que fornecem suporte ao processo. Para a compreensão do processo de planejamento estratégico, serão apresentadas, a seguir, algumas das metodologias desenvolvidas e das ferramentas de apoio utilizadas neste processo.

## 2.1 Metodologias e Ferramentas

### 2.1.1 Metodologia apresentada por Oliveira

Para Oliveira (2014), o planejamento estratégico é realizado em quatro fases, conforme o esquema na figura 1: Fase I: diagnóstico estratégico; Fase II: missão da empresa; Fase III: instrumentos prescritivos e quantitativos; e, Fase IV: controle e avaliação.

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2014, p.42)

### *Fase I: Diagnóstico estratégico*

Nessa fase, determina-se como a empresa está, verificando os aspectos internos e externos. É realizada a identificação da visão e dos valores da empresa. Também é feita uma análise externa, que verifica as ameaças e oportunidades da empresa; e uma análise interna, que verifica os pontos fortes e fracos da organização.

### *Fase II: Missão da empresa*

Neste ponto, é definida a “razão de ser” da empresa e seu posicionamento estratégico. Nessa fase, são estabelecidos a missão da empresa e os seus propósitos. Discute-se cenários para a organização, além de estabelecer a postura estratégica, que determina a maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos. Também são estabelecidas macroestratégias e macropolíticas, que são as grandes orientações estratégicas da empresa.

### *Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos*

Nessa fase, é estabelecido o “onde se quer chegar” e o “como chegar”. Os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito para a empresa alcançar a situação desejada. São estabelecidos os objetivos e metas; as estratégias e políticas; e, os planos de ação. Os instrumentos quantitativos na análise dos recursos necessários para o alcance dos objetivos e as expectativas de retorno.

### *Fase IV: Controle e avaliação*

É a fase em que verifica-se “como a empresa está indo” para alcançar o que a empresa deseja. Nessa fase, são estabelecidos e analisados indicadores de desempenho, desvios dos objetivos, metas, projetos e planos de ação, são determinadas ações corretivas e uma retroalimentação ao processo do planejamento estratégico com informações, para desenvolver os próximos ciclos.

A metodologia apresentada acima deve ser adaptada às realidades interna e externa da empresa onde será desenvolvido o planejamento estratégico

## 2.1.2 Metodologia apresentada por Certo e Peter

Para Certo e Peter (2010), a administração estratégica é definida como uma série de etapas. Basicamente, conforme figura 2, as etapas são divididas em: Etapa

1: Análise do ambiente; Etapa 2: Estabelecimento das diretrizes; Etapa 3: Formulação das estratégias; Etapa 4: Implementação de estratégias; e, Etapa 5: Controle estratégico.

Figura 2 – Etapas Do Modelo De Planejamento, Implementação E Controle Da Estratégia



Fonte: Adaptado De Certo & Peter (2010, p. 9)

#### *Etapa 1: Análise do ambiente*

Identifica-se as oportunidades e riscos atuais e futuros através de um monitoramento do ambiente organizacional, analisando todos os fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento da organização.

#### *Etapa 2: Estabelecimento das diretrizes*

São estabelecidas as intenções da organização, no que tange ao “querer ser” e o “onde quer chegar”, ou seja, a missão e os objetivos organizacionais.

#### *Etapa 3: Formulação das estratégias*

Formula-se um curso de ação para garantir o alcance dos objetivos. Nessa etapa, as estratégias são projetadas e selecionadas para que os objetivos sejam realizados.

#### *Etapa 4: Implementação de estratégias*

Põe-se as estratégias em ação. Os benefícios da análise organizacional, o estabelecimento de diretrizes e a formulação da estratégia só serão usufruídos se a implementação da estratégia for efetiva.



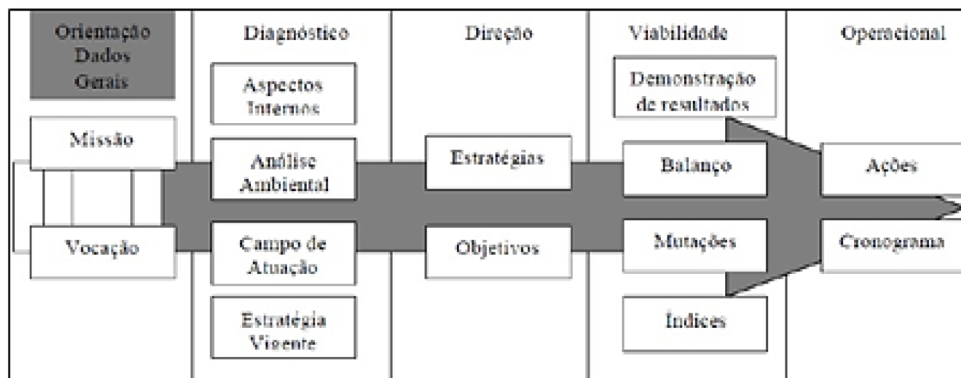
### Etapa 5: Controle estratégico

É realizado o monitoramento e a avaliação de todo o processo estratégico, mas para garantir e melhorar o funcionamento, deve-se ter conhecimento sobre processo de planejamento estratégico, os papéis das auditorias, e sobre sistemas de informação, para que o Controle estratégico tenha êxito em sua função.

#### 2.1.3 Manual de Planejamento Estratégico de Almeida

O processo de planejamento estratégico proposto por Almeida pode ser apresentado conforme esquema na figura 3:

Figura 3 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Almeida (2003, p.42)

Para Almeida (2003), primeiramente discute-se a missão e/ou a vocação da empresa. A vocação é a facilidade de realizar determinada atividade. Também é discutida a visão e as diretrizes superiores. Após determinar a orientação da empresa, é realizado o diagnóstico, que é dividida em quatro atividades necessárias para o processo de elaboração da estratégia: análise dos aspectos internos (pontos fortes e fracos); análise do ambiente (oportunidades e ameaças); comparação da orientação com o campo de atuação, atividade que analisa o que a empresa se propôs a fazer e o que está realmente fazendo; e, estabelecimento da estratégia vigente, analisa a estratégia atual seguida pela empresa.

A partir do estabelecimento da estratégia, são estabelecidos os objetivos empresariais. Para o autor, o objetivo não precede a estratégia, mas possui coerência. Para verificar a viabilidade do planejamento, são elaboradas demonstrações contábeis, como, balanço patrimonial, fluxos de caixa, demonstrações do resultado.

Por fim, são estabelecidas as ações a serem executadas. Também, é estabelecido um cronograma, para que se possa fazer um acompanhamento (ALMEIDA; 2003).

#### 2.1.4 Roteiro Prático para Pequenas Empresas de Terence

Terence (2002) desenvolveu uma metodologia de planejamento estratégico para pequenas empresas. O roteiro prático considerou as particularidades dos pequenos negócios e aspectos generalistas das outras metodologias de planejamento estratégico. A metodologia desenvolvida por Terence consiste em quatro etapas:

##### *Etapa 1: Visão geral da empresa*

Essa etapa consiste em estabelecer a missão, visão e valores da empresa e do empresário. Busca-se definir a razão de ser da empresa, as crenças e princípios que permeiam as ações e atividades da empresa, e a direção que a empresa irá seguir.

##### *Etapa 2: Análise ambiental*

Nessa etapa, a análise ambiental é feita de duas formas: pela análise do ambiente externo, que leva em conta a economia, o mercado de atuação e o setor em que a empresa atua, levantando oportunidades e ameaças; e pela análise do ambiente interno, se o modo como a empresa está operando está trazendo os resultados esperados e seus pontos fortes e fracos. Identifica-se, também, os fatores críticos de sucesso.

##### *Etapa 3: Definição dos objetivos e metas empresariais*

Define-se, nessa etapa, os objetivos e metas da empresa, levando em conta a missão e a análise ambiental, definidos e realizados nas etapas anteriores. Devem ser comunicados a todos da organização, buscando estabelecer uma relação de comprometimento com os demais funcionários envolvidos. Também, deve-se criar formas de monitoramento desses objetivos e metas.

##### *Etapa 4: Elaboração da estratégia*

Essa etapa consiste em identificar a estratégia atual da empresa, as ações e decisões passadas, para que possa se traçar novas estratégias, observando os

objetivos e a missão da organização. A estratégia deve ser apresentada de forma clara a toda a organização para que os funcionários se comprometam a implementá-la.

#### 2.1.5 Objectives-Key Results (OKR's)

Schmidt e Rosenberg, escreveram o livro *How Google Works* (2015), que descreve o funcionamento da Google, e explicam a metodologia OKR's, apresentada por John Doerr em 1999 e utilizada pela empresa.

Para os autores, OKR's são, objetivos e resultados-chave individuais, atualizados e compartilhados trimestralmente com toda a empresa, facilitando a observação das prioridades de cada um. Os objetivos são aquilo que a empresa, estrategicamente, deseja alcançar; os resultados-chave indicam como será mensurado o progresso para o alcance dos objetivos.

Trimestralmente, começando pelo topo, os OKR's são compartilhados em uma reunião com todos da empresa para se discutir o que significam, estrategicamente, e avaliar e comparar com os OKR's do trimestre anterior. Isso ajuda a manter o alinhamento entre as pessoas ou equipes dentro da empresa, pois ao criar os novos OKR's, saberão quais as prioridades organizacionais (ROSENBERG; SCHIMDT, 2015).

Um bom OKR é a combinação entre um objetivo amplo e resultados-chave altamente mensuráveis, e devem ser difíceis de alcançar. Atingir 70% de um OKR bem construído é mais eficaz que atingir 100% de um OKR, não tão bem construído. Essas pontuações servem para fazer com que cada pessoa julgue como está a sua performance (ROSENBERG; SCHIMDT, 2015).

#### 2.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

Criada em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, a metodologia traduz a visão e as estratégias da empresa em objetivos estratégicos e medidas de desempenho coerentes (KAPLAN; NORTON, 1993). Estes objetivos e medidas de desempenho são divididos em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997):

### *Financeira*

Sintetiza as consequências econômicas decorrentes das ações tomadas pela empresa. Indicam se a estratégia (implementação e execução) está contribuindo para que organização esteja atingindo resultados financeiros melhores.

### *De Clientes*

Identifica os segmentos de clientes e mercados em que a empresa competirá. Também são inclusas medidas específicas da proposta de valor oferecida pela empresa.

### *De Processos Internos*

Identifica os processos internos críticos que a empresa necessita para alcançar os seus objetivos. Os processos permitem que a empresa ofereça a sua proposta de valor e satisfaça as expectativas financeiras.

### *De Aprendizado e Crescimento*

Identifica a infraestrutura necessária que a empresa deve construir para atingir seus objetivos de longo prazo. Pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais são as principais fontes de provimento do aprendizado e crescimento de uma organização.

Por ser o tema central deste trabalho, a metodologia será explicada mais detalhadamente no Capítulo 3.

## 2.1.7 Matriz SWOT

Ferramenta de formulação de estratégias que adequa as capacidades internas da organização e suas possibilidades externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, 36). A Matriz SWOT permite a análise do ambiente interno, avaliando os pontos fortes (*Strength*) e os pontos fracos (*Weakness*) da empresa; e do ambiente externo à organização, verificando as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

Pontos fortes são a diferenciação alcançada pela empresa; o que gera vantagem operacional. Pontos fracos proporcionam desvantagem operacional para a empresa; situações inadequadas. Oportunidades são situações que favorecem a estratégia adotada pela empresa. As ameaças são situações criam obstáculos à ação

estratégica da empresa (OLIVEIRA, 2014). Após a análise dos ambientes interno e externo, juntamente com a missão da empresa, determina-se a postura estratégica, ou seja, uma orientação de todas as estratégias e políticas a serem adotadas (OLIVEIRA, 2014). A postura estratégica é estabelecida através da predominância (quanto às prioridades) de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2014), apresentadas na figura 4. As posturas estratégicas são, segundo Oliveira (2014): Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento.

Figura 4 – Posturas estratégicas das empresas

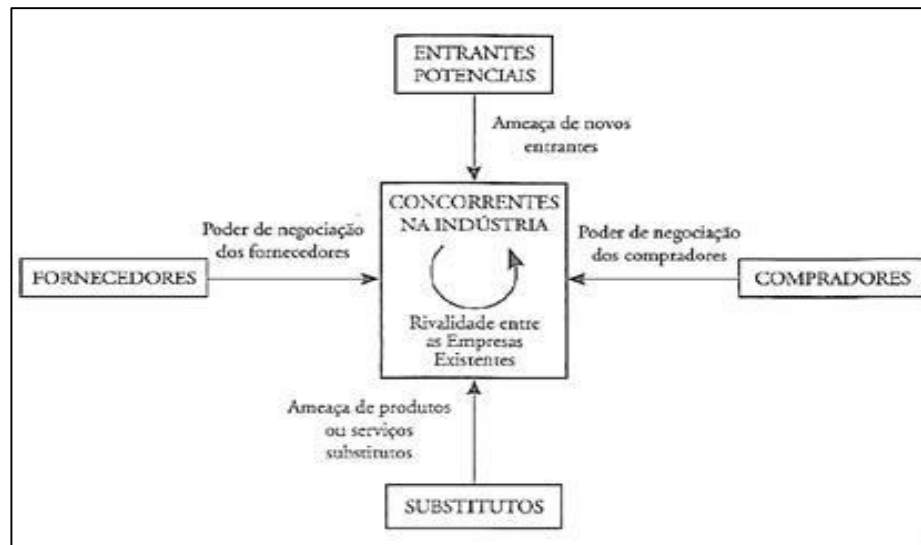
		ANÁLISE INTERNA		
		PREDOMINÂNCIA DE		
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades		Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2014, p. 126)

#### 2.1.8 Cinco Forças de Porter

Para Porter (2004), forças externas influenciam, significativamente, a indústria, afetando, em geral, todas as empresas; o importante, então, é encontrar as habilidades organizacionais em lidar com isso. Portanto, com a publicação do livro *Corporate Strategy* (1980), Michael Porter criou uma ferramenta que identifica cinco forças que influenciam a concorrência em um ambiente organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.105), apresentadas na figura 5. São elas, segundo Porter (2004):

Figura 5 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004, p. 4)

### *Ameaça de entrada*

A entrada de novas empresas dependem das “barreiras de entrada” ao mercado. Podem ser economias de escala, diferenciação do produtos, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala. As barreiras sendo altas, a concorrência estará na defensiva, e a ameaça de entrada é pequena.

### *Poder de negociação dos fornecedores*

Os fornecedores podem exercer poder de negociação ao ameaçar elevar seus preços e a qualidade dos bens ou serviços. Conseqüentemente, a empresa incapaz de repassar os custos adicionados aos seus preços, terá sua rentabilidade diminuída.

### *Poder de negociação dos compradores*

Os compradores forçam os preços para baixo e maior qualidade, em função da rentabilidade da empresa.

### *Pressão de produtos substitutos*

As empresas concorrem com outras que oferecem produtos substitutos. Quanto mais atrativo o substituto for, menor será o retorno da empresa, pois, além de limitar os lucros, reduzem a receita da empresa.

### *Intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes*

A rivalidade entre empresas é uma busca constante por posição. Alguma movimentação competitiva da empresa produz efeitos em sua concorrência, podendo haver alguma retaliação, ou formação de alianças.

#### 2.1.9 Plano de Ação (5W2H)

Segundo Silva *et al* (2013), o 5W2H é uma ferramenta que foi criada no Japão, na indústria automobilística, para auxiliar na utilização do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). A ferramenta consiste em um plano de ação de atividades estabelecidas sejam desenvolvidas com maior clareza. Os 5W correspondem às palavras em inglês: *What* (que), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando) e *Why* (por quê). Os 2H são: *How* (como) e *How Much* (quanto custa) (SILVA *et al*, 2013). A estrutura da ferramenta apresenta-se conforme a figura 6.

Figura 6 – Estrutura da Ferramenta 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

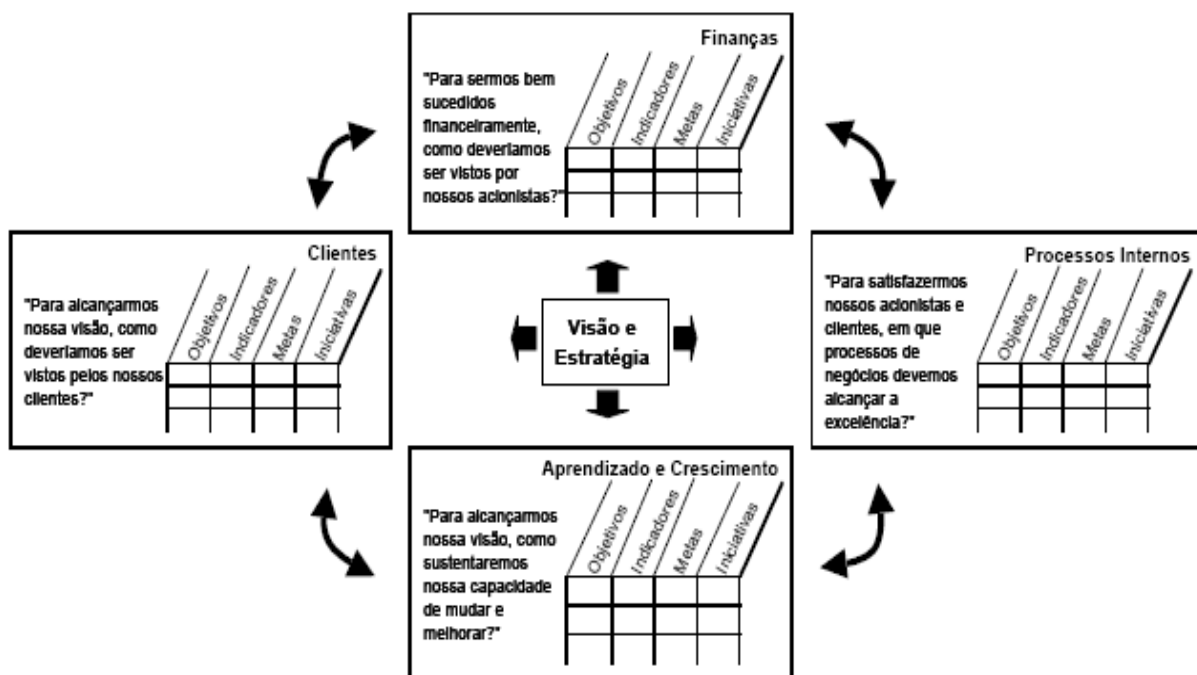
Fonte: Meira (2003) *Apud* Silva (2013)

Observa-se, diante das metodologias apresentadas, aspectos comuns, principalmente com relação ao estabelecimento de objetivos e metas para a implementação da estratégia. Destaca-se, portanto, a metodologia do Balanced Scorecard por ordenar objetivos e indicadores em quatro perspectivas. A seguir, será apresentada a metodologia do Balanced Scorecard, demonstrando como são definidos os objetivos e medidas nas quatro perspectivas propostas, a ferramenta de apoio do Mapa Estratégico e o processo de elaboração e implementação da metodologia.

### 3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Proposto em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton, o Balanced Scorecard é uma metodologia que traduz os objetivos estratégicos em medidas de desempenho coerentes, funcionando como um sistema de gestão estratégica que proporciona melhorias em áreas críticas da organização (KAPLAN; NORTON, 1993). O BSC permite que organizações acompanhem o seu desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC (Balanced Scorecard) estrutura-se conforme a figura 7.

Figura 7 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, 10)

Executivos, ou gestores, reconhecem o impacto que a mensuração causa no desempenho organizacional, mas não pensam em mensuração como parte essencial da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1993). O operacional e os sistemas de controle das organizações, normalmente, são construídos sob a perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 1996), com a finalidade de dar *feedback* tático e controlar operações de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1996). Por outro lado, as medidas desempenho no BSC são criadas a partir dos objetivos estratégicos e das demandas



competitivas, complementando os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho em clientes, processos internos, e inovação e atividades de crescimento (KAPLAN; NORTON, 1993).

O Balanced Scorecard serve como um ponto focal dos esforços organizacionais, definindo as prioridades dos gestores, funcionários, investidores e clientes (KAPLAN; NORTON, 1993). Os objetivos e medidas utilizados no BSC não são apenas medidas aleatórias de desempenho financeiro e não-financeiro, pois são norteados pela missão e pela estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Para alinhar os objetivos estratégicos de longo-prazo com as ações de curto prazo, são adotados quatro novos processos gerenciais: *esclarecer e traduzir a visão e a estratégia* - expressa de forma integrada com os objetivos e medidas, para que as pessoas possam agir de acordo; *comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos* – mostra a todos os funcionários os objetivos estratégicos que devem ser alcançados que tornam a estratégia organizacional bem sucedida; *planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas* - integra o planejamento estratégico com o orçamentos, estabelecendo metas de superação em clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento, para alcançar os objetivos financeiros ambiciosos; *melhorar o feedback e o aprendizado estratégico* – monitora e ajusta a implementação da estratégia, e, em caso de necessidade, efetua mudanças na estratégia ( KAPLAN; NORTON, 1996).

Considera-se, então, o BSC como um sistema de gestão da estratégia organizacional de longo prazo. A estratégia organizacional descreve como as organizações pretendem criar valor a longo prazo, e as organizações criam valor por meio do investimento em ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004). O Balanced Scorecard, além de acompanhar o desempenho financeiro, ao mesmo tempo, monitora o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Com advento da era da informação, muitos fundamentos da era da concorrência industrial tornaram-se antiquados (KAPLAN; NORTON, 1997) ou seja, não se gera mais vantagem competitiva apenas com a alocação de novos ativos físicos (KAPLAN; NORTON, 1997), pois a habilidade em explorar ativos intangíveis tornou-se mais decisiva (KAPLAN; NORTON, 1996).

O Balanced Scorecard oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor sob as quatro perspectivas (financeiro, dos clientes, dos processos

internos, e da aprendizagem e crescimento), medir os parâmetros críticos que representam as estratégias e fornecer uma linguagem comum para discutir as prioridades organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004).

### **3.1 Objetivos e medidas nas quatro perspectivas**

#### **3.1.1 Financeira**

Os objetivos e medidas financeiros são os critérios que determinam o sucesso da organização (KAPLAN; NORTON, 2004). Servem de ponto focal para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Balanced Scorecard, que são parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997). Além disso, devem estar adequadas à estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997) Os objetivos financeiros podem ser diferentes a cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Para os autores, são identificadas três fases do ciclo de vida de uma empresa: fase de *crecimento*, em que os objetivos enfatizam o aumento da receita e aumento de vendas; fase de *sustentação*, cujos objetivos se baseiam nas medidas financeiros tradicionais, como o retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta; por último, a fase de *colheita*, que os objetivos estão relacionados a maximização da geração de caixa em benefício da empresa.

Ainda segundo os autores, existem três temas estratégicos para a perspectiva financeira que norteiam a estratégia da organização nas três fases do ciclo de vida da empresa: crescimento e *mix* de receita; redução de custos/melhoria da produtividade; utilização dos ativos/estratégia financeira.

#### *Crescimento e mix de receita*

Refere-se ao aumento da oferta de produtos e serviços, observando o percentual de receita gerado por esses novos produtos; às novas aplicações dos produtos, verificando o percentual de vendas das novas aplicações; à conquista de novos clientes e mercado, medindo a os percentuais e receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas; às novas relações, observando as receitas geradas pela cooperação no desenvolvimento de novos

produtos ou venda de projetos; ao novo *mix* de produtos e serviços, verificando o aumento das vendas nos segmentos-alvo que o novo *mix* está atingindo; e, à nova estratégia de preços, aumentando a receita a partir da elevação dos preços de produtos e serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### *Redução de Custo/Melhoria de Produtividade*

Refere-se à busca pela melhoria do desempenho de custo e produtividade com o aumento da produtividade da receita incentivando o uso de produtos e serviços que oferecem maior valor agregado e aumento da qualificação dos recursos físicos e humanos; com a redução dos custos unitários, custeando as atividades e recursos da produção e dos serviços; com a melhoria do *mix* de canais, adotando canais transações mais eficientes; e, redução das despesas operacionais, contrabalançando com outras medidas para que aumente a eficácia e a eficiência do trabalho realizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### *Utilização dos ativos/Estratégia de Investimentos*

Refere-se à redução do ciclo de caixa, ou seja, do tempo que a empresa necessita para converter o pagamento aos fornecedores em recebimento dos clientes, melhorando a eficiência do capital de giro; e, a melhor utilização dos ativos, melhorando a produtividade dos projetos de investimentos e acelerando processos para que o retorno financeiro seja gerado em prazo mais curto (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os objetivos e medidas da administração do risco devem ser incorporados à perspectiva financeira. Porém, os objetivos são acessórios, e devem complementar o retorno esperado definido pela estratégia. Por exemplo, os objetivos relacionados ao aumento das fontes de receita podem servir tanto para o crescimento organizacional, quanto para o gerenciamento do risco (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pelo fato dos objetivos e medidas do BSC fazerem parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, os temas estratégicos financeiros oferecem os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

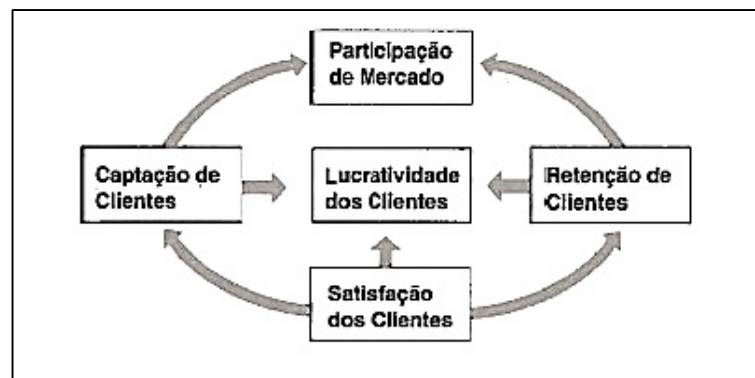
### 3.1.2 Dos Clientes

Na perspectiva dos clientes, são identificados os segmentos de clientes e de

mercado que serão as fontes de receita para os objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Os objetivos, na perspectiva dos clientes, são medidos por indicadores de resultado, como satisfação, retenção, participação de mercado, captação nos segmentos específicos de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004). Também são identificadas e avaliadas as propostas de valor para esses segmentos de mercado, servindo como indicadores de tendência (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia organizacional em objetivos específicos para cada segmento de clientes, comunicando a toda a organização. A formulação da estratégia, utilizando pesquisas de mercado, pode revelar segmentos de clientes e mercado diferentes e suas preferências. O Balanced Scorecard deve identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada segmento. Depois de identificados os segmentos, são definidos os objetivos e medidas específicos separados em dois conjuntos: grupos de medidas essenciais, genéricas ou de resultado, e o grupo de medidas de desempenho, de propostas de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 8 – A perspectiva do Cliente: medidas essenciais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, 72)

Para Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais dos clientes é comum a todas as empresas, mas para que haja o máximo de impacto, devem ser adaptadas aos grupos específicos de clientes. As medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de relações de causa e efeito, conforme figura 8. São elas: *participação de mercado*, que indica o percentual de negócios em um determinado mercado; *captação de clientes*, que mede, em termos absolutos ou relativos, o número de novos clientes ou o volume de vendas para novos clientes; *retenção de clientes*, verifica a manutenção dos clientes a cada período ou o percentual de crescimento de negócios

com esses clientes; *satisfação dos clientes*, verifica o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios de desempenho da proposta de valor; e *lucratividade dos clientes*, que mede o lucro líquido de cada cliente ou segmento.

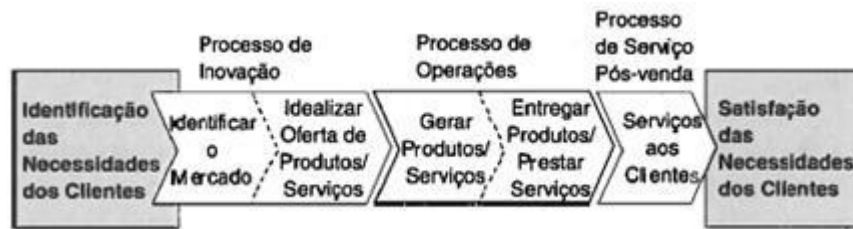
O grupo de medidas da proposta de valor, segundo Kaplan e Norton (1997), verificam os atributos oferecidos que geram fidelidade e satisfação em determinados segmentos. A proposta de valor, para os autores, servem de entendimento para as medidas essenciais, citadas anteriormente. Os atributos de podem ser divididos em três categorias: *atributos dos produtos/serviços*, abrangem as funcionalidades dos produtos/serviços, preços e qualidade; *relacionamento com os clientes*, refere-se a entrega do produto/serviço, incluindo o tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente; e *imagem e reputação*, corresponde aos aspectos intangíveis que atraem um cliente, através de publicidade e qualidade dos produtos e serviços.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), as propostas de valor costumam incorporar medidas relacionadas a tempo, qualidade e preços dos processos que envolvem os clientes. As medidas relacionadas a tempo indicam a importância do cumprimento, redução e confiabilidade dos prazos ao atender às expectativas dos clientes. As medidas de qualidade referem-se à incidência de defeitos e devolução de produtos, e o uso de garantias e solicitações de atendimento. Já as medidas relacionadas a preço relacionam-se com os baixos custos de aquisição e utilização do produto e os preços líquidos.

### 3.1.3 Dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos, são identificados os processos mais críticos para a realização do objetivos dos clientes e financeiros. Os processos internos criam e cumprem a proposta de valor para os clientes, impactando nos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004). Geralmente, as medidas de desempenho focam nos processos operacionais, mas o Balanced Scorecard propõe objetivos e medidas para cadeia de valor completa, apresentada na figura 9, de processos internos, em que inicia com processos de inovação, continua com processos operacionais e termina com serviços pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 9 – Perspectiva dos Processos Internos: o modelo de Cadeia de Valores Genérica



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

Nos processos de inovação, segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas identificam e cultivam novos mercados e cliente, e também identificam as necessidades dos clientes atuais realizando pesquisas para verificar o tamanho do mercado, as preferências dos clientes e os preços para cada produto e serviço. Depois, projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para atingir novos mercados e atender às necessidades dos atuais clientes, idealizando novos mercados para os produtos que serviços que as empresas irão fornecer.

Para os autores, a dificuldade de medir os insumos convertidos em produtos na área de Pesquisa e Desenvolvimento, não deve impedir que as empresas especifiquem objetivos e medidas específicos para esse processo. São utilizadas medidas como o quociente do lucro operacional em relação ao custo de desenvolvimento, tempo de equilíbrio (prazo do início do desenvolvimento até o retorno do investimento após o lançamento do produto) e margem bruta gerada pela venda de novos produtos.

Os processos de operações, apresentados pelos autores, têm início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto. A gestão da qualidade total e da competição baseada no tempo tiveram influência com as medidas de processos operacionais, complementando medidas de custo com medidas de qualidade e tempo de ciclo.

Os serviços pós-venda, para Kaplan e Norton (1997), englobam as garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos. As empresas podem avaliar o desempenho aplicando os parâmetros de tempo, custo e qualidade citados anteriormente, avaliando o tempo desde a solicitação do cliente até a resolução do problema, o custos dos recursos utilizados nos serviços e o nível de atendimento às solicitações dos clientes.

### 3.1.4 De Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os objetivos e medidas oferecem a estrutura que viabiliza o alcance dos objetivos das outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). A quarta perspectiva trata dos ativos intangíveis, citados anteriormente, e da forma que se conjugam para dar sustentação à estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004). Os ativos intangíveis são divididos em três categorias: *capital humano* - habilidades, talento e conhecimento dos funcionários; *capital da informação* – bancos de dados, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica; e, *capital organizacional* – cultura, liderança, alinhamento de empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento (KAPLAN; NORTON, 2004).

Quando os ativos intangíveis são analisados somente pela perspectiva financeira a curto prazo, são encontradas dificuldades para sustentar os seus investimentos (KAPLAN; NORTON, 2004). O valor atribuído aos ativos intangíveis depende do alinhamento com a estratégia, e só terão efeito financeiro significativo se estiverem funcionando dentro da cadeia de causa e efeito proposta pelo Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2004).

A capacidade do capital humano, ou capacidade dos funcionários, pode ser medida, de forma genérica, pela satisfação, a retenção e produtividade de funcionários, complementadas por vetores situacionais da perspectiva de aprendizado de crescimento. Os objetivos e indicadores de satisfação verificam o nível de satisfação do funcionário com o seu trabalho. Os de retenção, verificam a rotatividade de pessoas-chave dentro da empresa, pois os funcionários antigos possuem grande conhecimento da empresa, e sua saída significaria grandes perdas. Os de produtividade verifica o impacto das atividades desenvolvidas pelo funcionário nos resultados da organização (KAPLAN; NORTON, 1997)

Os vetores situacionais, que complementam as medidas genéricas citadas acima, possuem três variáveis: reciclagem da força de trabalho; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment*, e alinhamento.

A reciclagem da força de trabalho demandada é definida pelo nível de reciclagem exigido e o percentual de pessoas que necessitam ser recicladas, além de medir o tempo que o funcionário necessita para atingir novas competências exigidas. As capacidades dos sistemas avalia a disponibilidade de informações em relação às necessidades previstas, como um indicador de cobertura estratégica. Motivação,

*empowerment* e alinhamento focam em medidas de sugestões apresentadas e implementada, como número de sugestões por funcionário ou número de sugestões implementadas; focam em medidas de melhoria e de alinhamento individual e organizacional, como o percentual de executivos e funcionários, com suas metas pessoais, alinhados com o BSC, e em medidas de desempenho de equipe.

Para ligar os ativos intangíveis à estratégia organizacional, foi criado o Mapa Estratégico, que relaciona os ativos intangíveis apresentados na perspectiva de aprendizado e crescimento com as outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2004).

### **3.2 Mapa Estratégico**

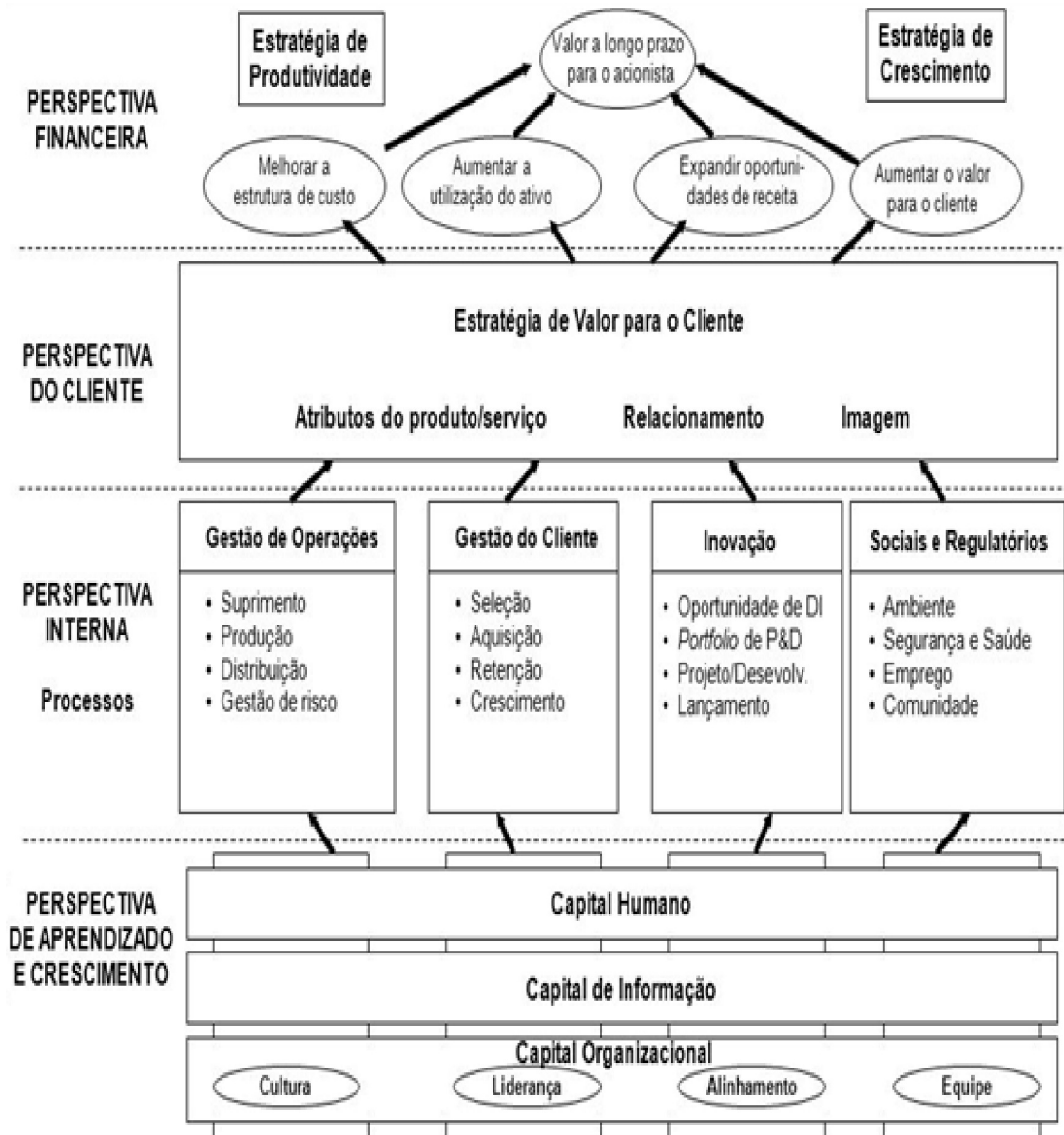
O Mapa Estratégico, também proposto por Kaplan e Norton, em 2004, é um modelo que mostra como a estratégia organizacional liga os ativos intangíveis aos processos de criação de valor, através de uma cadeia de relações de causa e efeito, apresentado na figura 10. (KAPLAN; NORTON; 2004). De forma geral, é derivado da quatro perspectivas do Balanced Scorecard, adicionando mais detalhes e ilustrando a dinâmica temporal da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004)

O Mapa Estratégico é construído de cima para baixo, começando pelos objetivos financeiros de longo-prazo (perspectiva financeira), depois, determinando as propostas de valor (perspectiva dos clientes) que irão promover o crescimento da receita especificado nesses objetivos. Logo após, serão identificados os processos críticos (perspectiva dos processos internos) de criação de valor e por último, serão determinados os ativos intangíveis (capital humano, informacional e organizacional) que os processos requerem (perspectiva de aprendizado e crescimento) (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os objetivos nas quatro perspectivas estão conectados por relações de causa e efeito. O alinhamento desses objetivos determina a criação de valor de uma organização e promove a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).



Figura 10 – O Mapa Estratégico representa como a organização cria valor

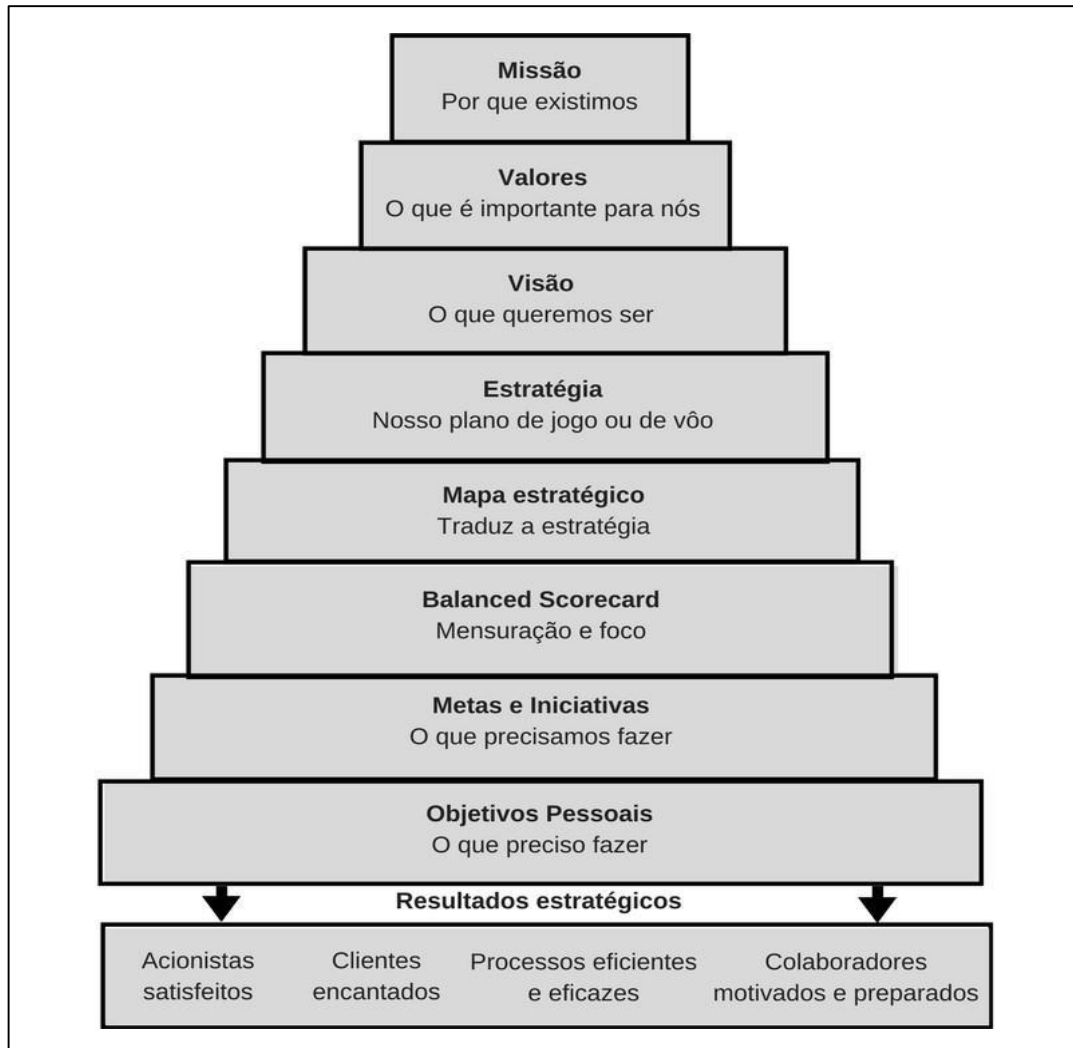


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 54)

### 3.3 Processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma etapa de um processo contínuo e lógico que movimenta a organização para a criação de valor. O processo funciona desde declaração da missão, até a execução do trabalho pelos funcionários (KAPLAN; NORTON, 2004), como apresentado na figura 11.

Figura 11– Processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35)

### *Missão, Valores, Visão e Estratégia*

A missão define o motivo da existência da empresa, determinando o negócio da empresa, ou as atividades que a empresa deverá concentrar-se (OLIVEIRA, 2014). Define por que a empresa existe (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os valores representam os princípios, crenças e questões éticas que sustentam as principais atividades e decisões na organização (OLIVEIRA, 2014). A missão e os valores mantêm-se bastante estáveis no tempo (KAPLAN; NORTON, 2004).

A visão representa o que a empresa quer ser no futuro (OLIVEIRA, 2014). A visão é que proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser elaborado

e implantado (OLIVEIRA, 2014). Ajuda as pessoas a compreender por que e como devem apoiar a organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

A estratégia define-se como o curso de ação que garante o alcance dos objetivos da organização (CERTO; PETER, 2010). A estratégia evolui com o tempo, pois atende às mudanças impostas pelos ambientes interno e externos (KAPLAN; NORTON, 2004). Para formular as estratégias, pode-se utilizar ferramentas que permitam a análise dos ambientes interno e externo e da competitividade (CERTO; PETER, 2010).

#### *Mapa Estratégico e Balanced Scorecard*

Estabelecidos missão, valores, visão e estratégia da organização, são identificadas os objetivos das quatro perspectivas do Mapa Estratégico, traduzidos em indicadores e metas no Balanced Scorecard. (KAPLAN; NORTON, 2004).

#### *Metas e Iniciativas e Objetivos Pessoais*

Por fim, são criados programas que darão condições para que as metas sejam realizadas, definindo as iniciativas e recursos necessários para o alcance das metas. Os planos de ação devem ser alinhados com os objetivos e indicadores estratégicos e visualizados de forma integrada, não como projetos isolados (KAPLAN; NORTON, 2004).

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na especificação da metodologia da pesquisa, descreve-se os procedimentos a serem realizados na pesquisa (GIL, 2002). Esta parte corresponde a responder às questões: *como?*, *com quê?*, *onde?* e *quanto?* (LAKATOS; MARCONI, 2003). A seguir, serão apresentados o tipo de pesquisa, quanto a sua classificação, universo, e as técnicas e etapas de coleta de dados.

### 4.1 Classificação

Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza aplicada e descritiva. A pesquisa aplicada, para Vergara (2013), tem finalidade prática, motivada a resolver problemas reais. O objetivo de elaborar um planejamento estratégico para uma empresa é de natureza prática, em que busca-se propor soluções para problemas reais da empresa. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2002), tem como objetivo descrever as características de um determinado fenômeno. Na pesquisa, descreve-se todo o processo de elaboração do planejamento estratégico, desde a obtenção das declarações de missão, visão e valores ao Plano de ação proposto.

Quanto aos meios, o trabalho é um estudo de caso único, pois foi desenvolvido um estudo aprofundado de um objeto (ARRUDA, 2013), no caso, a Copese Recapagens. Para a construção teórica, foi realizada uma pesquisa de natureza bibliográfica, que, segundo Vergara (2013), constitui-se de um estudo sistematizado de materiais publicados em livros, revistas, jornais, e outros que forneçam instrumental analítico para a pesquisa. Foram pesquisados materiais relacionados aos temas planejamento estratégico e Balanced Scorecard.

Quanto à abordagem, a pesquisa se deu de forma qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999), não emprega instrumento estatístico para a análise do problema, se tornando uma forma adequada para atender a estudos de fenômenos sociais, partindo de uma relação entre o mundo objetivo e a subjetividade do pesquisador, que não pode ser traduzida em números (ARRUDA, 2013).

## **4.2 Universo**

Para Marconi e Lakatos (2003), a delimitação do universo consiste em deixar explícito pessoas, coisas, ou fenômenos que serão pesquisados, enumerando características comuns. Contudo, por ser um estudo de caso único, o universo deste trabalho foi composto pelo Diretor da empresa e o Supervisor Administrativo-Financeiro.

O Diretor é também o proprietário e fundador da empresa. Possui o ensino médio completo e já atuava no ramo de reforma de pneus antes de fundar a empresa. O Supervisor Administrativo-Financeiro é filho do Diretor. Possui ensino médio completo e está cursando Administração, mas já trabalha e há mais de 10 anos na empresa. Ambos definem as estratégias do negócio.

## **4.3 Técnica**

Por ser uma pesquisa, quanto à abordagem, qualitativa, a coleta de informações foi dada através da técnica de entrevista, por ser um instrumento utilizado para ajudar num diagnóstico ou tratar problemas sociais (MARCONI; LAKATOS, 2003). A entrevista permite uma estreita relação entre as pessoas, ao estarem face a face, proporcionando uma melhor possibilidade de penetração na mente, para se obter informações (RICHARDSON, 1999). A entrevista foi não estruturada, porém dirigida, pois pretendeu-se obter informações que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa, a partir de perguntas pré-estabelecidas e ordenadas, para evitar “desvios” por parte do entrevistado (RICHARDSON, 1999) Foram feitas perguntas abertas pois buscava-se obter as considerações dos gestores sobre determinado assunto, a fim de obter as informações necessárias que fossem utilizadas na elaboração do planejamento estratégico.

## **4.4 Coleta de dados e discussão dos resultados**

Seguindo o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (2004), as entrevistas foram realizadas em duas etapas:

1ª Etapa – Identificação da missão, valores, visão e postura estratégica, este último utilizando-se da ferramenta Matriz SWOT. Esta etapa buscou estabelecer um

diagnóstico estratégico da empresa, ao realizar uma análise ambiental, indicando as forças, as fraquezas, as oportunidades e ameaças.

2ª Etapa – Construção do Balanced Scorecard e do Mapa Estratégico, estabelecendo objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas propostas pela metodologia. Esta etapa consistiu em levantar as considerações dos gestores em relação às quatro perspectivas propostas pelo Balanced Scorecard, para a partir destas considerações, propor objetivos e indicadores estratégicos, construir o Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard.

Diante das informações coletadas, foi proposto um Plano de Ação, utilizando-se da ferramenta 5W2H, em que foram propostas ações e prazos de acordo com os objetivos estratégicos propostos, para auxiliar na implementação do planejamento estratégico na empresa.

## **5 RESULTADO DA PESQUISA**

Este trabalho buscou elaborar o planejamento estratégico da Copese Recapagens seguindo o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (2004). Na disposição dos resultados deste trabalho, apresenta-se como foi dado o processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa. Os resultados da pesquisa estão divididos em: Missão, valores, visão e postura estratégica, em que descreve como foi estabelecido cada ponto; Mapa Estratégico e Balanced Scorecard – Objetivos e Indicadores estratégicos, que descreve as considerações dadas pelos gestores em relação às quatro perspectivas, e apresenta as propostas de objetivos e indicadores dadas pelo pesquisador; e por fim, Plano de ação – 5W2H da empresa, que apresenta as ações propostas pelo pesquisador para o processo de implementação do planejamento estratégico

### **5.1 Caracterização da empresa – Copese Recapagens**

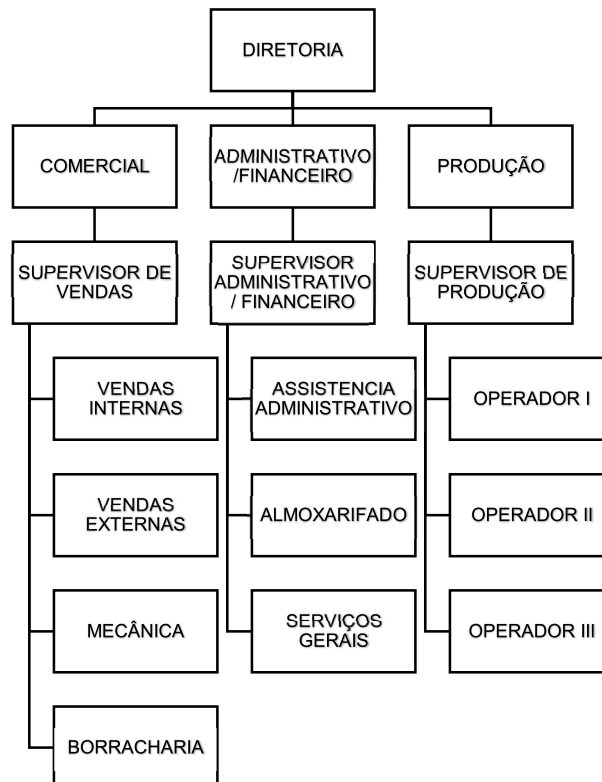
A Copese Recapagens é uma empresa familiar localizada em São Luís do Maranhão, que presta serviços de reforma de pneus de caminhão. O serviço se dá através da substituição da banda de rodagem do pneu (área de contato do pneu com o solo) já desgastada por uma nova, aumentando a vida útil deste produto. O processo de reforma de pneu consiste em sete etapas: Limpeza; Inspeção inicial; Raspagem; Conserto (em casos de furos e cortes e outros danos reparáveis); Aplicação de banda; Vulcanização e Inspeção final. Além da reforma de pneus, a empresa também realiza serviços alinhamento, balanceamento e outros serviços mecânicos para caminhões. A Copese Recapagens atende ao segmento dos transportadores rodoviários e urbanos de carga, de passageiros e combustível, tanto sendo frotas, quanto caminhoneiros autônomos.

Em 1990, ano de fundação, iniciou suas atividades com serviços de borracharia e comércio de pneus usados. Em 1999, tornou-se reformadora de pneus de caminhão, sendo até os dias atuais, a atividade principal da empresa. Em 2014, firmou parceria com a Bridgestone/Bandag, investindo em novas instalações, e abrindo novas linhas de serviços, como alinhamento, balanceamento e outros serviços mecânicos em caminhões, além da comercialização de pneus novos. Em 2017, por

virtude de problemas financeiros, paralisou as atividades da reforma de pneus e comercialização de pneus novos, operando somente com serviços mecânicos. Atualmente, a empresa está retornando com as atividades de reforma de pneus, ainda em parceria com a Bridgestone/Bandag.

A empresa é administrada pelo proprietário e fundador da empresa, formando a Diretoria da empresa juntamente com sua esposa e sócia. Dois filhos também atuam juntamente com ele, sendo um trabalhando como Supervisor Administrativo/financeiro e o outro sendo como Assistente Administrativo/Financeiro. O quadro funcional da Copese Recapagens está disposto hierarquicamente através da Direção; da área Comercial, que possui uma supervisão, vendas interna e externas e os atendimentos de mecânica e serviços de borracharia, que estão agregados; do Administrativo/Financeiro, também possui uma supervisão, um assistente, um almoxarife e um responsável pelos serviços gerais; e por fim, a Produção, também supervisionada, e com seus operadores. O organograma da empresa está apresentado na figura 12

Figura 12 – Organograma da Copese Recapagens



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)



## 5.2 Missão, valores, visão e postura estratégica

Esta etapa consistiu em realizar o diagnóstico da empresa, buscando-se estabelecer a missão, visão, valores e postura estratégica esta através da análise dos ambientes interno e externo da organização com a Matriz SWOT.

### 5.2.1 Missão, Valores e Visão

#### *Missão*

Inicialmente, buscou-se estabelecer a missão da empresa, seguindo o que Oliveira (2014) considera. Buscou-se entender o “por quê” da empresa existir, o motivo da existência da empresa. Portanto, os gestores estabeleceram a seguinte declaração de missão:

*“Oferecer reforma de pneus com alta qualidade e de forma humanizada.”*

#### *Valores*

Em seguida, foram definidos os valores da organização, que são os princípios e crenças que permeiam as atividades e decisões da empresa, segundo Oliveira (2014). Os gestores enumeraram os seguintes valores que eles consideram importantes para as atividades da empresa:

*“Ética; Comprometimento com a qualidade; Respeito às pessoas; Responsabilidade com o meio ambiente e a sociedade; Respeito às leis”*

#### *Visão*

Para a definição da visão da empresa, foi questionado aos gestores como a empresa quer ser vista no futuro, aonde ela quer chegar, em um prazo de cinco anos. Os gestores, portanto, estabeleceram a seguinte declaração de visão:

*“Ser referência, no Maranhão, até 2023, em qualidade em reforma de pneus, e, em comprometimento com clientes e colaboradores”*

### 5.2.2 Postura estratégica

#### Matriz SWOT

Durante a análise dos ambientes interno e externo da organização através da Matriz SWOT, buscou-se determinar os pontos fortes e pontos fracos da organização, assim como identificar oportunidades e ameaças, como apresentados no Quadro 1.

Quadro 1– Matriz SWOT da Copese Recapagens

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento saudável com clientes e colaboradores</li> <li>• Nome consolidado no mercado</li> <li>• Mão-de-obra qualificada desenvolvida dentro da empresa</li> <li>• Produtos e serviços de marca reconhecida no mercado</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da marca no mercado</li> <li>• Pouca diferenciação em produtos e serviços, e capacidade de produção e atendimento</li> <li>• Oferta de mão-de-obra nos arredores da empresa</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de “agressividade” comercial</li> <li>• Falta de um planejamento estratégico e, especificamente, comercial</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado saturado</li> <li>• Alto poder de negociação dos clientes</li> <li>• Dependência da produção de soja e de outras indústrias</li> <li>• Demora no feedback do fornecedor</li> <li>• Concorrência agregando a negócios que atendam ao mesmo segmento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os pontos fortes identificados foram considerados pelos gestores como o diferencial da empresa, destacando o relacionamento saudável com clientes e colaboradores. O nome consolidado no mercado foi identificado como um diferencial pelo fato de a empresa estar atuando a, aproximadamente, vinte anos no segmento, sendo um nome conhecido pelo mercado. A mão-de-obra desenvolvida e qualificada dentro da empresa também destacou-se como ponto forte pelo fato de os colaboradores desenvolverem-se profissionalmente de acordo com o que a empresa prioriza, tanto tecnicamente quanto estrategicamente. Por fim, os produtos e serviços destacaram-se como diferencial pelo fato de a empresa representar uma das principais marcas do mercado, principalmente no que refere-se à qualidade.

Como pontos fracos, ou fraquezas, os gestores consideraram a falta de “agressividade” comercial e a falta de um planejamento estratégico, e, especificamente, comercial. A falta de agressividade comercial cria uma desvantagem operacional pela possibilidade de a empresa estar perdendo mercado para os concorrentes, tanto com relação ao mercado atual, como em relação à conquista de novos mercados. Em um aspecto amplo, a falta de planejamento estratégico criou uma situação em que a empresa não possui uma forma clara de atuar, sem objetivos, metas e indicadores bem definidos, em todas as áreas, atuando somente para manter-se no mercado, sem a busca pelo crescimento.

Para a identificação das oportunidades e ameaças, buscou-se abranger questões relacionadas ao mercado, política, economia, social e tecnologia. Como oportunidades, foi identificada o reconhecimento da marca que a empresa representa no mercado, que pode favorecer a atuação no mercado. Também foi identificada a pouca diferenciação em produtos e serviços e capacidade de produção e atendimento, abrindo um espaço para a inovação em modelos de negócios para o segmento. Identificou-se também a oferta de mão-de-obra nos arredores da empresa, visando uma das formas de criar um bom relacionamento com a comunidade onde a empresa está instalada com a contratação dessas pessoas, como citado pelos gestores.

Como ameaças, foi identificado a saturação do mercado, ainda mais pelo fato de ter pouca diferenciação entre as concorrentes. Também foi destacado o alto poder de negociação dos clientes, pois, segundo os gestores, o serviço de reforma de pneus representa um dos seus principais custos e pelo número de empresas que oferecem o mesmo serviço. A dependência direta da produção de soja e da atuação de grandes empresas instaladas no estado também foi identificado como ameaças, pois, a empresa está diretamente inserida na cadeia produtiva, dependendo de decisões e situações que ocorrem nesses segmentos. Também foi destacado como ameaça a demora no *feedback* do fornecedor principal, por ser uma grande empresa, algumas questões tem de ser repassadas por uma hierarquia, e isso demanda tempo. Destacou-se também como ameaça, alguns concorrentes que possuem maior poderio financeiro, agregando o serviço de reforma de pneus a outros que atendam ao mesmo segmento, como postos de gasolina, concentrando os serviços em um lugar só.

### *Postura estratégica*

Para a postura estratégica, foi estabelecida a predominância de pontos fortes ou pontos fracos, assim como as oportunidades ou ameaças com relação ao impacto que possam causar na empresa, como proposto por Oliveira (2014). Diante do que foi apresentado na matriz SWOT, a empresa estava inserida em um contexto de ameaças, que predominam sobre as oportunidades apresentadas. E também, os pontos fortes identificados encontram-se mais significativos que os pontos fracos. Portanto, a postura estratégica a ser adotada pela empresa seria a de Manutenção, em que os pontos fortes minimizam o impacto das ameaças na empresa.

Porém, levando-se em conta o contexto atual da empresa, de que está retomando as atividades de reforma de pneus, e uma necessidade de atuar de forma “agressiva” no mercado, até para recuperar-se, a empresa pode assumir uma postura de Crescimento nesse seu novo ciclo.

### **5.3 Mapa Estratégico e Balanced Scorecard – Objetivos e Indicadores estratégicos**

Nesta etapa, foram propostos os objetivos e indicadores estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, seguindo a Visão e a Estratégia da organização. Com os objetivos definidos, construiu-se o Mapa Estratégico da empresa, e consecutivamente, o Balanced Scorecard.

#### 5.3.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros, segundo Kaplan e Norton (1997) determinam o sucesso da organização, e devem estar adequados à estratégia. Segundo os gestores, para a empresa ser bem sucedida financeiramente ela tem que utilizar o capital próprio, para evitar despesas financeiras; tem que ter uma margem suficiente para formar uma reserva que dê sustentação ao negócio; e, por fim, uma boa gestão financeira, atentando-se para as contas a pagar e seus prazos, e contas a receber com relação aos critérios de liberação de crédito aos clientes e a capacidade de pagamento dos clientes, além da análise dos investimentos, para que não comprometam o fluxo de caixa. A partir do que os gestores explanaram e da postura

estratégica adotada pela empresa, foram propostos os seguintes objetivos, e seus respectivos indicadores e metas, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Objetivos e Indicadores na Perspectiva Financeira

OBJETIVOS	INDICADORES
Priorizar a utilização de Capital Próprio	Capital Próprio/Capital de terceiros
	Montante de despesas financeiras
Maximizar a geração de caixa	Saldo de Tesouraria
	LAJIDA (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)
Melhorar a gestão financeira	Ciclo de Caixa
	Índices de Liquidez (Corrente, Seca e Geral)
Promover o crescimento de receita	Taxa de crescimento de receita

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O objetivo *Maximizar a utilização do Capital Próprio* possui como indicadores a relação entre capital próprio e capital de terceiros, para verificar o nível de utilização do capital próprio em relação ao capital de terceiros. Também foi proposto como indicador o montante de despesas financeiras, para mensurar o quanto está custando para a empresa a utilização de capital de terceiros.

No objetivo *Maximizar a geração de caixa* foram propostos indicadores como o saldo de tesouraria, que mensura a geração de uma reserva que sustenta o crescimento da empresa, e o LAJIDA (Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), que é o resultado decorrente da operação da empresa, sendo um indicador de geração de caixa.

Para o objetivo *Melhorar a gestão do Caixa*, foi proposto como indicador o Ciclo de Caixa, para verificar o tempo entre o desembolso para compra de matéria-prima e o recebimento de vendas. Também foram propostos como indicadores os Índices de Liquidez Corrente, Seca e Geral, para verificar a capacidade de pagamento das obrigações da empresa.

Os objetivos citados anteriores remetem à postura estratégica de Manutenção da empresa, em que busca-se uma geração de caixa para beneficiar a empresa, com o mínimo de utilização de capital de terceiros. Porém, há uma necessidade de crescimento da receita, pelo fato de a empresa estar retomando com a atividade de reforma de pneus e necessitando gerar receita. Para mensurar esse objetivo, foi proposto como indicador a taxa de crescimento de receita.

### 5.3.2 Perspectiva de Clientes

Para definir os objetivos estratégicos na perspectiva de clientes, foi questionado aos gestores o como a empresa pretende ser vista pelos seus clientes para alcançar os objetivos financeiros. Segundo os gestores, a empresa pretende ser vista como uma empresa que respeita o cliente, ao cumprir com o que propõe, e, se possível, superar as expectativas. Também pretende ser reconhecida por oferecer produtos e serviços de alta qualidade, e ainda, por possuir uma linguagem clara e objetiva, para que não ocorra desgastes com clientes por conta de ruídos. Diante do que os gestores consideraram, e da análise do ambiente, foram propostos os seguintes objetivos e seus respectivos indicadores e metas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Objetivos e Indicadores na Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES
Ser "agressivo" no mercado	Participação de mercado
	Volume de vendas para novos clientes
	Taxa de Retenção de clientes
Oferecer produtos e serviços de alta qualidade	Número de solicitações da garantia
	Percentual de satisfação dos clientes com os produtos e serviços
Cumprir com o que foi prometido aos cliente	Número de atrasos na entrega ao cliente

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O objetivo *Ser "agressivo" no mercado* foi proposto por conta da análise do ambiente, em que os gestores definiram a falta de "agressividade" comercial como ponto fraco. Como indicadores, foram propostos os de medidas genéricas, como sugerem Kaplan e Norton (1997), como a participação de mercado, o volume de vendas para novos clientes e a taxa retenção de clientes, para analisar, de forma específica, a atuação do Comercial da empresa.

Para o objetivo *Oferecer produtos e serviços de alta qualidade*, foram definidos indicadores relacionados à proposta de valor da empresa. Foram propostos como indicador o número de solicitações da garantia, para analisar o nível de confiabilidade do produtos serviços, e, o percentual de satisfação do cliente, para mensurar o quanto os clientes estão satisfeitos com os atributos dos produtos e serviços.

Para o objetivo “Cumprir com o que foi prometido ao cliente”, também foi proposto como indicador relacionado à proposta de valor da empresa o número de atrasos na entrega ao cliente, para mensurar o quanto a empresa não está sendo capaz de cumprir com os prazos acordados.

### 5.3.3 Perspectiva de Processos Internos

Como sugerem Kaplan e Norton (1997), nessa perspectiva são identificados os processos críticos que possibilitam o alcance dos objetivos na perspectiva de clientes e na perspectiva financeira. Os gestores consideraram como críticos os processos de manutenção preventiva, ou controle preventivo, para evitar retardamento no processo de produção; também consideraram o processo de compras, priorizando a relação custo-benefício dos insumos ou matéria-prima a serem utilizados na produção; também consideraram o alinhamento de informações entre a produção, atendimento e logística de entrada de matéria-prima, para evitar retrabalho, desperdício de tempo e recursos, e desgastes com o cliente. Diante do que os gestores citaram e da relação causa-efeito proposta pela metodologia do Balanced Scorecard, foram sugeridos os seguintes objetivos e seus respectivos indicadores, conforme a Quadro 4:

Quadro 4 – Objetivos e Indicadores na perspectiva dos Processos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES
Desenvolver o relacionamento com o cliente para gerar resultados	Taxa de conversão de prospectos em vendas
	Taxa de retorno de novos clientes
	Prazo médio de fechamento
	Prazo médio de retenção de clientes
Trabalhar com o controle prévio dos recursos da produção (pessoal, insumos, matéria-prima equipamentos)	Estoque mínimo de matéria-prima e insumos
	Manutenções programada <i>versus</i> Manutenções não programadas (horas)
	Taxa de absenteísmo
Manter integrado processos de atendimento, produção e logística (entrada de matéria-prima)	Capacidade real da produção (volume)
	Ciclo e Giro de estoque
	Prazo médio de entrega dos fornecedores (dias)
	Prazo médio de entrega do produto/serviço ao cliente (dias)
Ser eficiente na Compra	Custo de aquisição/Ideal de qualidade percebida
	Montante de material não utilizado

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para o objetivo *Desenvolver o relacionamento com o cliente para gerar resultados*, foram propostos como indicadores: a taxa de conversão de prospectos em vendas, para analisar o desempenho de fechamento de vendas da equipe comercial; a taxa de retorno de novos clientes, para verificar a capacidade de fazer com que os novos clientes comprem novamente; o prazo médio de fechamento de vendas, para mensurar em quanto tempo, em média, o comercial estabelece o fechamento; e o prazo médio de retenção de clientes, para verificar por quanto tempo os clientes continuam comprando/realizando serviços com a empresa.

O objetivo proposto *Trabalhar com o controle prévio dos recursos da produção* busca um controle preventivo dos recursos, para evitar o retardamento da produção e desperdícios. Foi proposto como indicador o estoque mínimo de matéria-prima e insumos, para evitar a falta de material necessário para a produção. Também foi sugerido como indicador a comparação entre o tempo necessário para realizar a manutenção programada dos equipamentos e o tempo necessário para realizar manutenções não-programadas. Por fim, também foi proposto como indicador, a taxa de absenteísmo, para verificar os atrasos e faltas de funcionários, e planejar a produção de acordo com a taxa.

Outro objetivo proposto foi o de *Manter integrado processos de produção, atendimento e logística (de entrada)*. Foram propostos indicadores que fornecem dados para os três processos, como a capacidade real de produção (volume), para mensurar o quanto a produção pode produzir, em determinado período; também foi sugerido o ciclo e o giro do estoque, para mensurar o tempo em que o estoque se renova e quantas vezes ele se renova em determinado período; sugeriu-se também como indicador o prazo médio de entrega dos fornecedores, para mensurar o tempo médio que a matéria-prima e outros insumos chegam na empresa; e também foi proposto como indicador o prazo médio de entrega de produtos/serviços aos clientes.

Por fim, o objetivo *Ser eficiente na compra* teve como indicadores propostos a relação entre o custo de aquisição da compra e um ideal de qualidade percebida, para verificar a relação custo-benefício dos produtos adquiridos. Também foi sugerido como indicador para esse objetivo o montante de material não utilizado em um determinado período, para verificar o custo do excedente de material.



### 5.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento é definida a estrutura necessária que sustentará a estratégia da empresa, e o alcance dos objetivos, através dos ativos intangíveis, como explanados por Kaplan e Norton (2004). Os gestores consideraram necessário manter os colaboradores estimulados a aprender, através da disponibilização de treinamentos, principalmente relacionados ao conhecimento técnico em reforma de pneus e técnicas de vendas. Também consideraram importante ter um sistema de informações compatíveis com os processos críticos da organização, e por fim, admitir e desenvolver colaboradores sem experiência, no caso da produção, de acordo com o que a empresa prioriza, quanto em competências técnicas e princípios. A partir do que os gestores consideraram, foram propostos os seguintes objetivos e seus respectivos indicadores, como mostra a Quadro 5:

Quadro 5 – Objetivos e Indicadores na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Promover o desenvolvimento de competências técnicas dos colaboradores (produção e vendas)	Nível de conhecimento
Garantir a disponibilidade dos sistemas de informação em relação aos processos críticos	Disponibilidade dos sistemas de informações
Promover o alinhamento entre os colaboradores	Consciência estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para o objetivo *Promover o desenvolvimento de competências técnicas dos colaboradores*, foi proposto como indicadores, o nível de conhecimento dos colaboradores, para verificar o quanto estão qualificados e as necessidades melhoria.

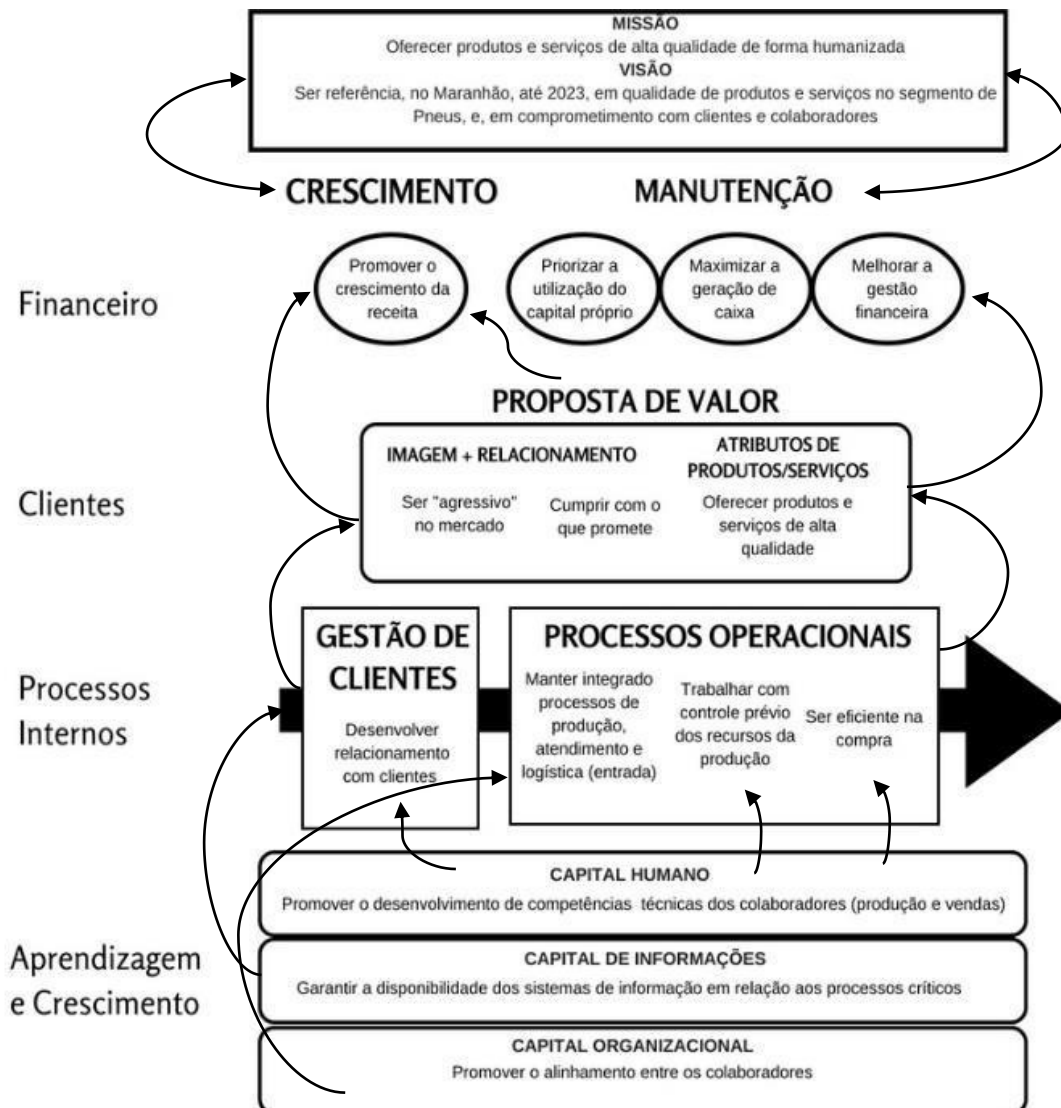
No objetivo *Garantir a disponibilidade do sistema de informações*, foi proposto como indicador a disponibilidade do sistema de informação para verificar a capacidade de armazenamento e geração de dados e informações que sustentem os processos da organização.

E por fim, no objetivo *Promover o alinhamento entre os colaboradores*, foi proposto como indicadores o nível de consciência estratégica, para mensurar o quanto os objetivos e metas pessoais dos colaboradores estão alinhados entre si e entre a estratégia da empresa.

### 5.3.5 Mapa Estratégico

A partir dos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, construiu-se o Mapa Estratégico da empresa, como apresentado na figura 13.

Figura 13 – Mapa Estratégico da Copese Recapagens



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como proposto por Kaplan e Norton (2004), o mapa foi construído de cima para baixo, a partir da missão e visão da empresa, que são traduzidos pelos objetivos estratégicos. Logo após, na perspectiva financeira, dividiu-se os objetivos em relação às posturas estratégicas que devem ser adotadas pela empresa, no caso as posturas

de Crescimento e de Manutenção. Posteriormente, foram alocados os objetivos estratégicos da perspectivas de clientes, que determinam a proposta de valor que irá gerar receita para a empresa, como sugerido por Kaplan e Norton (2004). Os objetivos na perspectiva de clientes foram divididos em *Imagem + Relacionamento e Atributos e produto/serviços*. Na perspectiva de processos internos, os objetivos foram divididos em processos de *Gestão de Clientes*, referente aos processos de relacionamento com os clientes, e *Processos Operacionais*, que correspondem aos processos que garantem a entrega de produtos e serviços. Por fim, na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, os objetivos foram divididos em *Capital humano*, relacionado à capacidade da força de trabalho; *Capital de informações*, relacionados à capacidade dos sistemas de informações; e, *Capital organizacional*, referente à capacidade de alinhamento entre os participantes do negócio.

#### 5.3.6 Balanced Scorecard

Construiu-se, portanto, o Balanced Scorecard da empresa, apresentando os objetivos estratégicos, indicadores estratégicos nas quatro perspectivas sugeridas da metodologia. Foi elaborada um quadro que unifica os objetivos estratégicos da empresa e os indicadores, permitindo o acompanhamento do desempenho da empresa, como um sistema de gestão da estratégia, como apresentado no Quadro 6. Como proposto por Kaplan e Norton (1997), a o quadro funciona como ponto focal dos esforços da empresa, apresentando os objetivos a serem alcançados e como mensurar o alcance desses objetivos.

Na perspectiva financeira, estão os objetivos e indicadores que determinam o sucesso financeiro da empresa. Na perspectiva de clientes, estão os objetivos e indicadores que determinam a proposta de valor aos clientes que permitem o alcance dos objetivos financeiros. Na perspectiva dos processos internos, estão os objetivos e indicadores que criam a proposta de valor aos clientes e que auxilia no alcance dos objetivos financeiros. Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, estão os objetivos e indicadores que criam a estrutura, através de ativos intangíveis, que sustentará o alcance dos objetivos nas outras perspectivas, conseqüentemente, o alcance da visão da empresa.

Quadro 6 – Balanced Scorecard da Copese Recapagens

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	Priorizar a utilização de Capital Próprio	Capital Próprio/Capital de terceiros
	Maximizar a geração de caixa	Montante de despesas financeiras
		Saldo de Tesouraria
	Melhorar a gestão financeira	LAJIDA (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Ser “agressivo” no mercado	Ciclo de Caixa
		Índices de Liquidez (Corrente, Seca e Geral)
	Oferecer produtos e serviços de alta qualidade	Percentual de crescimento de receita
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>	Desenvolver o relacionamento com o cliente para gerar resultados	Participação de mercado
		Volume de vendas para novos clientes
		Taxa de Retenção de clientes
	Trabalhar com o controle prévio dos recursos da produção (pessoal, insumos, matéria-prima equipamentos)	Número de solicitações da garantia
		Percentual de satisfação dos clientes com os produtos e serviços
		Número de atrasos na entrega ao cliente
	Manter integrado processos de atendimento, produção e logística (entrada)	Taxa de conversão de prospectos em vendas
		Taxa de retorno de novos clientes
		Prazo médio de fechamento
		Prazo médio de retenção de clientes
Ser eficiente na Compra	Estoque mínimo de matéria-prima e insumos	
	Manutenções programada <i>versus</i> Manutenções não programadas (horas)	
	Taxa de absentéismo	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Promover o desenvolvimento de competências técnicas dos colaboradores (produção e vendas)	Capacidade real da produção (volume)
		Ciclo e Giro de estoque
	Garantir a disponibilidade dos sistemas de informação em relação aos processos críticos	Prazo médio de entrega dos fornecedores (dias)
Promover o alinhamento entre os colaboradores	Prazo médio de entrega do produto/serviço ao cliente (dias)	
	Custo de aquisição/Ideal de qualidade percebida	
	Montante de material não-utilizado	
	Percentual de pessoas qualificadas	
	Disponibilidade dos sistemas de informações	
	Consciência estratégica	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 5.4 Plano de Ação – 5W2H

Por fim, foi proposto um plano de ação para a empresa, utilizando-se da ferramenta 5W2H. As ações foram elaboradas de acordo com os objetivos estratégicos de cada perspectiva, e com o prazo para serem executadas até o final de

ano de 2018, pois são iniciativas que irão auxiliar na fase inicial de implementação do plano estratégico da empresa, podendo ser alteradas ou mantidas de acordo com a avaliação a ser feita no final desse período.

Na perspectiva de Clientes, foram sugeridas as seguintes ações: *Elaborar um plano comercial* – para definir metas e formas de atuação do setor comercial; *Realizar pesquisa de mercado (semestral)* – para coletar dados e informações estratégicas que possam auxiliar na elaboração do plano comercial e execução; *Realizar pesquisas de satisfação (trimestral)* – para avaliar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Na perspectiva de Processos Internos foram propostas ações como: *Implantar programa de manutenção preventiva* – para criar um controle em relação às manutenções de máquinas, trocas de peças e insumos, estoque mínimos, e falta de funcionários; *Implantar controle de estoque* – para gerir os materiais produtivos da empresa, evitando desperdícios ou falta desses materiais quando necessários; *Realizar previsão de demanda* – para estabelecer parâmetros para o momento da compra de materiais, para que não se compre em excesso ou falta; e, *Estabelecer critérios de qualidade da matéria-prima e insumos* – para que possa estabelecer a relação custo-benefício dos produtos.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, foram sugeridas as seguintes ações: *Elaborar um manual técnico de reforma de pneus* – para padronizar os aspectos técnicos da atividade, facilitando o processo de aprendizagem dos colaboradores; *Oferecer treinamento em técnica de vendas e relacionamento com clientes* – para capacitar a força de vendas da empresa que necessita aumentar a receita; *Mapear as competências dos colaboradores* – para saber quais e quanto de conhecimento e habilidades os colaboradores possuem; *Mapear a informações estratégicas disponibilizadas pelos sistemas de informação (softwares)* – para verificar se os sistemas dão suporte aos processos críticos da empresa; e, *Implementar o Plano Estratégico 2018-2023* – para comunicar aos envolvidos com o negócio a estratégia da organização, e auxiliar a traçar os planos pessoais alinhados com a estratégia da empresa.

Na perspectiva Financeira não foram propostas ações pois os objetivos estratégicos nessa perspectiva são consequências das ações das outras perspectivas.

O plano de ação da empresa apresenta-se conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Plano de Ação da Copese Recapagens

	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>O QUE?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANDO?</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>	Ser "agressivo" no mercado	Elaborar um plano comercial	Diretor Supervisor Comercial	Nov-18
		Realizar pesquisa de mercados (semestral)	Diretor, Comercial	Set-18
	Oferecer produtos e serviços de alta qualidade Cumprir com o que foi prometido aos cliente	Realizar pesquisas de satisfação (trimestral)	Comercial	Out-18
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>	Desenvolver o relacionamento com o cliente para gerar resultados	Implantar CRM	Direção, Adm/Fin, Comercial	Nov-18
	Trabalhar com o controle prévio dos recursos da produção (pessoal, insumos, matéria-prima equipamentos)	Implantar programa de manutenção preventiva (semestral)	Direção, Produção E Adm/Fin	Dez-18
	Manter integrado processos de atendimento, produção e logística (entrada de matéria-prima)	Implantar controle de estoque	Adm/Fin, Comercial	Ago-18
	Ser eficiente na Compra	Realizar a previsão de demanda (mensal)	Comercial, 'Produção	Set-18
		Estabelecer critérios de qualidade da matéria-prima e dos insumos	Comercial E Produção	Nov-18
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Promover o desenvolvimento de competências técnicas dos colaboradores (produção e vendas)	Elaborar um manual técnico de reforma de pneus	Direção E Supervisor De Produção	Jan-18
		Oferecer treinamento de técnicas de vendas e relacionamento com clientes	Direção, Supervisor Comercial E Adm/Fin	Nov-18
		Mapear competências dos colaboradores	Direção, Supervisores	Dez-18
	Garantir a disponibilidade dos sistemas de informação em relação aos processos críticos	Mapear a informações estratégicas fornecidas pelos sistemas de informação	Direção, Supervisores, Adm/Fin	Set-18
	Promover o alinhamento entre os colaboradores	Implantar o Plano Estratégico 2018-2023	Direção, Supervisores	Set-18

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou elaborar o planejamento estratégico da Copese Recapagens aplicando o Balanced Scorecard. Foi apresentada a teoria em relação ao processo de planejamento estratégico, destacando algumas das metodologias desenvolvidas e ferramentas que auxiliam neste processo. Também, foram explicados os conceitos em relação ao Balanced Scorecard, como os objetivos e indicadores são determinados nas quatro perspectivas propostas pela metodologia, além de apresentar a ferramenta do Mapa Estratégico e o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard.

De forma a seguir o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard, foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa em duas etapas. Na primeira etapa, foi estabelecida a missão, visão e valores da organização, além de ser realizada a análise ambiental da organização, definindo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através de ferramenta Matriz SWOT, conseqüentemente, definindo a postura estratégica da empresa a ser adotada. Na segunda etapa, foram coletadas as considerações dos gestores em relação a cada uma das quatro perspectivas propostas pela metodologia e a partir das considerações, foram propostos objetivos e indicadores estratégicos.

Na perspectiva financeira, foram definidos objetivos e indicadores relacionados à postura de Manutenção e Crescimento e que determinam o sucesso financeiro da empresa. Na perspectiva de clientes, os objetivos e indicadores propostos sustentam o alcance dos objetivos nas perspectiva financeira. Na perspectiva de processos internos, foram sugeridos objetivos e indicadores relacionados aos processos críticos que geram valor aos clientes e que sustentam o alcance dos objetivos financeiros da empresa. E, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os objetivos propostos sustentam a capacidade da empresa de alcançar a visão, definindo a estrutura (ativos intangíveis) necessária que sustenta o alcance dos objetivos nas outras perspectivas.

Após as declarações de missão, visão e valores, a definição da postura estratégica e os objetivos estratégicos definidos, construiu-se o Mapa Estratégico da empresa, como forma de representar graficamente os objetivos nas quatro perspectivas e as suas relações de causa e efeito. Por fim, foi elaborado o Balanced Scorecard da empresa, em que reuniu todos os objetivos estratégicos propostos nas

suas perspectivas em um quadro, que funciona como sistema de gestão da estratégia, em que focaliza os esforços em que a empresa necessita fazer. As metas não foram definidas pois é necessário um período de teste, após a implantação, para realizar as metrificações, e assim, definir as metas a serem alcançadas.

Por último foi proposto o Plano de Ação utilizando o 5W2H, em que foram propostas ações que auxiliarão na implementação do planejamento estratégico da organização, no caso, elaborado através da metodologia do Balanced Scorecard.

Portanto, este trabalho alcançou de forma satisfatória os seus objetivos, pois para o cumprimento do objetivo geral de elaborar um planejamento estratégico aplicando o Balanced Scorecard na Copese Recapagens, foram cumpridos os objetivos específicos, que definem, basicamente, as etapas de elaboração do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard. Desde o estabelecimento da missão, dos valores, da visão e da postura estratégica da empresa, passando pelos objetivos e indicadores propostos em quatro perspectivas, da construção do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard, até a proposta do Plano de Ação da Copese Recapagens.

Este trabalho pode servir de base para futuramente ser realizada uma análise da implementação deste planejamento estratégico na empresa ou uma análise sobre as vantagens competitivas geradas a partir da implementação do Balanced Scorecard. Também podem ser feitos trabalhos de elaboração de planos táticos e operacionais na empresa a partir deste estudo ou um estudo de multicasos em relação à aplicação do Balanced Scorecard, em empresas familiares, de pequeno porte, ou do segmento de reforma de pneus, ou a contribuição do uso do BSC em empresas familiares.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um planejamento estratégico com a utilização de planilhas do Excel.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010
- FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estrategicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the Balanced Scorecard to Work.** Boston: Havard Business Review, 1993
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.** Boston: Havard Business Review, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System** Boston: Havard Business Review, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica.** 6 ed. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

SCHMIDT, Eric; ROSENBERG, Jonahtan. **How Google Works**. New York: Grand Central, 2014.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES; Maria C. S.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2004.

SILVA, A. O. da; RORATTO, Lucas; SERVAT, M. E.; DORNELES, Leandro; POLACINSKI, Elio. **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. Horinzontina, 2013. 3ª Semana Internacional das Engenharias Fagor. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao\\_de\\_qualidade.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf)> Acesso em: 09 mai. 2018

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado aos gestores da Copese Recapagens.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### **Caracterização da empresa**

- 1- Como a empresa encontra-se atualmente?
- 2- Como se dá a estrutura funcional da organização?

#### **1ª etapa – Missão, Visão, Valores, Postura Estratégica**

##### **Objetivo – Estabelecer Missão, Valores e Visão da empresa**

- 3- Por que esta empresa existe, ou qual a razão da existência dessa empresa?
- 4- Quais são os princípios e crenças que sustentam a empresa, ou o que você considera como importante para a sustentação do negócio?
- 5- Qual o propósito da organização? Onde ela quer chegar ou o que ela quer ser no futuro? Como a empresa quer ser lembrada?

##### **Objetivo – Estabelecer a Postura Estratégica**

- 6- Quanto ao ambiente interno, o que você considera como ponto forte da organização? E o que você considera como pontos fracos?
- 7- Como você considera o poder de barganha dos fornecedores? Por quê?
- 8- Quais os segmentos de clientes a empresa atende? Como você considera o poder de barganha de cada segmento? Por que?
- 9- Como se dá a concorrência neste mercado atualmente, com relação à diferenciação dos produtos/ serviços, custos, inovação, capacidade e porte?

10-Há produtos e serviços que substituem o que você faz? Se houver, quais são e o quais os impactos que você considera que podem causar na sua empresa?

11-Quais as barreiras de entrada para a instalação de uma nova empresa neste mercado?

12-Como você considera que a política, a economia, a sociedade e tecnologia influenciam neste mercado?

## **2ª etapa – Objetivos e Indicadores estratégicos, mapa estratégico e balanced scorecard**

### **Objetivo – Estabelecer os objetivos e indicadores na perspectiva financeira**

13-O que você considera necessário para que a empresa se torne bem sucedida financeiramente?

### **Objetivo – Estabelecer os objetivos e indicadores na perspectiva de cliente**

14-Como a empresa pretende ser vista por cada segmento de clientes? O que você acha que a empresa deve fazer para ser vista dessa forma?

### **Objetivo – Estabelecer os objetivos e indicadores na perspectiva de processos internos**

15-Quais são os processos críticos que a empresa deve alcançar a excelência para que possa criar valor para o cliente e tornar a empresa bem sucedida financeiramente? O que seria necessário para que a empresa alcance a excelência nesses processos?

### **Objetivo – Estabelecer os objetivos e indicadores na perspectiva de aprendizagem e crescimento**

16-Como a empresa deve criar e sustentar a capacidade de mudança para que alcance a visão?

## APÊNDICE B – PLANO DE AÇÃO 5W2H DA COPESE RECAPAGENS

### APÊNDICE B – Plano de ação 5W2H da Copese Recapagens

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO CUSTA?
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Ser "agressivo" no mercado	Elaborar um plano comercial	Diretor Supervisor Comercial		nov/18	Porque é necessário traçar um plano de vendas, estabelecer metas e formas de atuação	Através dos dados coletados das pesquisas, a direção e os supervisores irão traçar os planos de atuação do Comercial da empresa	X
		Realizar pesquisa de mercados (semestral)	Diretor, Comercial		set/18	Porque a empresa precisa de informações do mercado, comportamento do consumidos.. Para traçar planos	Serão realizadas visitas a clientes e prospects para coleta de dados, ou envio de formulários por e-mail	X
	Oferecer produtos e serviços de alta qualidade	Realizar pesquisas de satisfação (trimestral)	Comercial		out-18	Porque a empresa precisa avaliar, na visão do cliente, em que nível está os seus produtos e serviços	Serão realizadas visitas a clientes e prospects para coleta de dados, ou envio de formulários por e-mail	X
	Cumprir com o que foi prometido aos cliente							
<b>PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>	Desenvolver o relacionamento com o cliente para gerar resultados	Implantar CRM	Direção, Adm-Fin, Comercial		nov-18	Porque a empresa necessita de informações dos clientes para traçar planos	Será adquirido software específico	X

Trabalhar com o controle prévio dos recursos da produção (pessoal, insumos, matéria-prima equipamentos)	Implantar programa de manutenção preventiva (semestral)	Direção, Produção E Adm/Fin		dez-18	Porque é necessário programar manutenções para não alterar a capacidade da produção da forma que comprometa a atividade da empresa	Será elaborado uma planilha que gerará os dados relacionados a manutenções periódicas de cada equipamento, trocas, necessidades de compras de novos insumos e estoque mínimo	X
Manter integrado processos de atendimento, produção e logística (entrada de matéria-prima)	Implantar controle de estoque	Adm-Fin, Comercial		ago/18	Porque é necessário saber, de forma precisa, a quantidade de material que tem, o tempo em que esse material fica no estoque...	Será utilizado o software da empresa	X
Ser eficiente na Compra	Realizar a previsão de demanda (mensal)	Comercial, Produção		set-18	Porque a empresa precisa comprar sem exceder na quantidade, ou faltar material quando precisar	Será criada uma planilha de previsão de demanda mensal da empresa, baseada em dados de vendas	X
	Implantar critérios de qualidade da matéria-prima e dos insumos	Comercial E Produção		nov-18	Porque é necessário estabelecer para realizar o cálculo da relação custo-benefício	Serão definidos critérios de qualidade e atribuídos notas, de acordo como o produtos, para poder estabelecer um ótimo da relação custo-	X

							benefício do produto	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Promover o desenvolvimento de competências técnicas dos colaboradores (produção e vendas)	Elaborar um manual técnico de reforma de pneus	Direção E Supervisor De Produção		jan-18	Porque a empresa precisa gerir seus conhecimentos em relação à atividade e repassar para os contratados	Será elaborada uma cartilha que apresenta os aspectos técnicos da reforma de pneus	X
		Oferecer treinamento de técnicas de vendas e relacionamento com clientes	Direção, Supervisor Comercial E Adm/Fin		nov-18	Porque a empresa necessita aumentar sua receita, portanto, precisa de profissionais capacitados	Serão contratados treinamentos online e/ou presenciais sobre técnicas de vendas, além de adquirir materiais (livros, revistas, postagens em blogs, redes sociais, vídeos)	X
		Mapear competências dos colaboradores	Direção, Supervisores		dez-18	Porque é necessário designar as competências necessárias para determinada atividade, auxiliando no processo de contratação e treinamento e reciclagem	Será realizada uma pesquisa para verificar as competências necessárias para realizar as atividades, e as competências adquiridas pelos colaboradores	X

	Garantir a disponibilidade dos sistemas de informação em relação aos processos críticos	Mapear a informações estratégicas fornecidas pelos sistemas de informação	Direção, Supervisores, Adm/Fin		set-18	Porque é necessário saber se os sistemas de informação são suficientes para gerar informações a partir dos processos críticos da empresa	Será realizada uma pesquisa no software para verificar se fornecidas as informações estratégicas requeridas	X
	Promover o alinhamento entre os colaboradores	Implantar o Plano Estratégico 2018-2023	Direção, Supervisores		set-18	Porque os envolvidos no negócio precisam conhecer a estratégia da organização, para poderem realizar suas atividades e tomar as decisões de acordo com a estratégia	Será comunicado aos colaboradores as estratégias da organização, assim como auxiliá-los a elaborar as metas pessoais, alinhadas à estratégia da empresa	X
							<b>TOTAL</b>	<b>X</b>