UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUSTAVO ALVARES PENNA

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE VISÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA MICRO EMPRESA DO SETOR DE TREINAMENTO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

JUIZ DE FORA
2018

GUSTAVO ALVARES PENNA

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE VISÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA MICRO EMPRESA DO SETOR DE TREINAMENTO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc. Clarice Breviglieri Porto

JUIZ DE FORA

2018

GUSTAVO ALVARES PENNA

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE VISÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA MICRO EMPRESA DO SETOR DE TREINAMENTO DO SUDESTE DE MINAS GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 26 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Clarice Breviglieri Porto (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

Ter uma estratégia bem definida é de suma importância em um cenário tão competitivo quanto o de capacitação profissional. Por isso, é essencial o planejamento estratégico para se obter alguma vantagem competitiva nesse ambiente de tantos desafios. Não obstante, se manter atualizado com as tendências do mercado deixou de ser um diferencial e passou a ser um pré-requisito para as empresas que desejam se sobreviver em um mercado com constantes mudanças. Contudo, de nada adianta possuir objetivos estratégicos se não houver um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos dos colaboradores em busca dos propósitos da empresa. Desse modo, o presente trabalho utiliza a metodologia do Balanced Scorecard, para elaborar um modelo de gestão para o Instituto de Educação por Experiência e Prática, uma microempresa do setor de treinamento e desenvolvimento localizada na cidade de Juiz de Fora, propondo uma elaboração da sua missão, visão e estratégia a objetivos e metas mensurados através de indicadores de desempenhos que guiarão a empresa rumo à realização de metas estratégica de longo prazo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, planejamento estratégico, indicadores de desempenho.

ABSTRACT

Have a well-defined strategy is indispensable in a high competitive scene as the professional training. That is why the strategic planning is essential to have some competitive advantages in this environment that has so many challenges. However, to be updated with the tendencies of the market stopped being a differential and passed to be a prerequisite for the companies that wish to survive in a market with constant changes. Although, no use to have strategic goals if there is no system managerial able to channel the energies, abilities and specific knowledge of the contributors in chase of the company purposes. Consequently, the present work uses the methodology of the Balanced Scorecard to elaborate a management model for the Instituto de Educação por Experiência Prática, it is one micro company of the training and development sector localized in the city of Juiz de Fora, proposing a elaboration of your mission, vision and strategies to goals and objectives measured through performance indicators that will guide the company in the way to achieve strategic goals in a long term.

Keywords: Balanced Scorecard, performance indicators, strategic planning.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABC – ACTIVITY BASE COSTING

BCG – BOSTON CONSULTING GROUP

BSC – BALANCED SCORECARD

CBTD - CONGRESSO BRASILEIRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

ECP – ACTIVITY BASE COSTING

IEEP – INSTITUTO DE ENSINO POR EXPERIÊNCIA E PRÁTICA

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAL ANÍSIO TEIXEIRA

MPE – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

P&D – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

PE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PEGN- PEQUENA EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SMD – SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES,THREATS

T&D – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Escolha de um caminho de ação pela empresa 15
Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento..... 18
Figura 3:Formulação de estratégias em pequenas empresas 22
Figura 4:Matriz BCG..... 24
Figura 5:Matriz SWOT..... 25
Figura 6: Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)..... 28
Figura 7:Processo hierárquico guiado pela missão 29
Figura 8: A Perspectiva do cliente – Medidas Essenciais 33
Figura 9: A proposta de valor – Modelo genérico..... 35
Figura 10: A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valor..... 37
Figura 11:Estrutura de medição aprendizagem e crescimento 40
Figura 12:O modelo do Balanced Scorecard..... 43
Figura 16: Matriz BCG do IEEP 59
Figura 17: Mapa Estratégico..... 71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento do mercado de educação brasileiro 52
Gráfico 2: Percentual de faturamento dos cursos livres 53
Gráfico 3: Comparação dos investimentos em T&D nacionais e norte americanos 54
Gráfico 4: Tamanho da empresa VS Investimento em T&D 55
Gráfico 5: Formas de entrega de cursos a distância 58
Gráfico 6: Gráfico da tendência SCRUM x PMBoK 60
Gráfico 7: Gráfico de Pareto do faturamento do IEEP (escalonado) 61
Gráfico 8: Tendência dos 5 principais produtos do IEEP 61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Formas de entrega de treinamento 57
Tabela 2: Matriz SWOT do IEEP 63
Tabela 3:Oportunidades X Aspectos Internos do IEEP 64
Tabela 4: Ameaças X Aspectos Internos do IEEP 65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 11
1.2 JUSTIFICATIVA 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 13
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 13
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 14

2 GESTÃO ESTRATÉGICA 15

2.1 ESTRATÉGIA 15
2.2 PLANEJAMENTO 17
2.2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO 18
2.2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 19
2.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS 20
2.2.4 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 22
2.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GRUP – BCG 23
2.4 ANÁLISE SWOT 25
2.5 BALANCED SCORECARD (BSC) 27
2.5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA 30
2.5.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES 32
2.5.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA 36
2.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 39
2.5.5 IMPLANTANDO O BALANCED SCORECARD 41
2.5.6 RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO 42
2.5.7 RESULTADOS E VETORES DE DESEMPENHO 42
2.5.8 RELAÇÃO COM OS FATORES FINANCEIROS 43
2.6 MAPAS ESTRATÉGICOS 43

3 ESTUDO DE CASO 45

3.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 45
3.1.1 PERFIL DA EMPRESA 45
3.1.2 MERCADO DE TREINAMENTO NO BRASIL 51
3.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS 59
3.2.1 MATRIZ BCG 59
3.2.2 MATRIZ SWOT 62
3.3 DIRECIONAMENTO ORGANIZACIONAL 66
3.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 66
3.4 BALANCED SCORE CARD 67
3.4.1 VERIFICAR SE A EMPRESA É ADEQUADA PARA O RECEBIMENTO DO BSC 67
3.4.2 SÍNTESE 68
3.4.3 OBJETIVOS E INDICADORES PROPOSTOS PARA A EMPRESA 70
3.4.4 IMPLANTAÇÃO 72

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 73

5 REFERÊNCIAS 74

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 79

ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA 80

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No cenário atual, a busca pela melhoria contínua nas empresas tem sido cada vez mais intensa, visto que a competitividade nos setores tem se tornado cada vez mais acirrada. Diferenciar-se da concorrência em termos de qualidade, serviço, flexibilidade, inovação e respostas rápidas às necessidades do mercado tornaram-se características obrigatórias em um mercado agressivo. Dentro desse contexto, é essencial a criação de estratégias e maneiras de medir o desempenho organizacional. Dessa forma a unidade de negócios se posiciona dentro do mercado com objetivos claros, definidos, podendo assim, mobilizar toda a empresa em direção aos seus objetivos estratégicos.

De nada adianta realizar atividades na empresa sem saber qual é o seu progresso e se os resultados estão sendo alcançados.

Segundo Slack (1999) nenhuma organização pode prever todas as ações atuais ou futuras, mas a partir do seu direcionamento estratégico todas podem se planejar, para que assim, tenham noção para onde estão dirigindo e como podem chegar lá, ou seja, todas as organizações precisam de alguma direção estratégica.

Segundo Kaplan e Nortan e (1997) os métodos de avaliação de desempenho empresarial, que na maioria das vezes, eram baseados apenas em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Era necessária a criação de alguma ferramenta nova, capaz de mensurar os diferentes desempenhos da fábrica. Foi pensando nisso que David Norton, principal executivo da Norlan Norton, e Robert Kaplan, desenvolveu o Balanced Scorecard (BSC).

O BSC foi desenvolvido através de um estudo que contou com a participação de dezenas de empresas de diversos setores. O trabalho reforçou a necessidade da vinculação das medidas de desempenho à estratégia da empresa. A maioria das empresas na época não alinhavam suas estratégias. Buscavam sempre a melhoria dos resultados existentes e principalmente com foco no curto prazo, como custos baixos, melhoria da qualidade e menores tempos de respostas, mas não sabiam identificar os verdadeiros processos estratégicos. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC é uma das ferramentas mais modernas para se acompanhar o desempenho da empresa em sua busca por objetivos alinhados ao negócio,

à visão e à estratégia da empresa. É, portanto um sistema de gerenciamento que retrata toda a organização e não apenas uma ferramenta de mensuração de indicadores. O BSC permite aos seus gestores uma visão integra dos fornecedores, e com o auxílio do mapa estratégico, também permite enxergar e comunicar as relações de causa e efeito entre os objetivos organizacionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O treinamento adequado dos funcionários reduz os custos operacionais e administrativos. Contribuindo com a eficácia dos processos, elevando a produtividade da empresa, melhorando o ambiente de trabalho, bem como a relação dos funcionários. Desta forma, a empresa se torna mais competitiva.

O Instituto de Educação por Experiência e Prática – IEEP, objeto de estudo desta pesquisa, foi escolhido por ser uma empresa relativamente nova e inovadora, que atua no ramo de treinamento e capacitação profissional. Seu público alvo é jovens, em sua maioria, estudantes dos cursos de engenharia e administração que tem em comum a vontade de aprender novas ferramentas de gestão de forma prática.

A empresa foca em métodos ativos de aprendizado, pois se acredita que desse modo, além de transmitir conhecimento, pode por meio do desenvolvimento e capacitação das pessoas promover mudanças efetivas e melhorar os resultados organizacionais. Todo o método de aprendizado do IEEP é comprovado por estudo realizado pela *Center of Creative Leadership*, instituto global de desenvolvimento e capacitação profissional, classificado como o principal fornecedor de educação executiva do mundo. (Center of Creative Leadership, 2018)

As pessoas são, sem dúvida, a parte mais importante de uma empresa, pois são elas que vão representar a mesma para os clientes (MILKOVICH; BOURENAU, 2000). Desta forma, dada a importância da mão de obra, a capacitação se torna algo essencial para a alavancagem e diferenciação da empresa.

Segundo Nortan e Kaplen (2004) a execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes:

Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da estratégia

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho foi realizado com base nos dados coletados no Instituto de Experiência de Educação por Experiência e Prática.

As variáveis analisadas compreendem o período deste a sua fundação, em novembro de 2016 até dezembro 2017. Ao serem escolhidas as variáveis, foram selecionados os indicadores do BSC que os vinculem à estratégia organizacional da empresa.

O trabalho compreende desde a definição do planejamento até a elaboração do mapa estratégico com a definição dos objetivos e indicadores. Porém, não faz parte do escopo do trabalho, a implementação bem como o acompanhamento e avaliação das metas estabelecidas.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo principal avaliar os impactos da implantação do BSC na empresa em estudo para o primeiro semestre de 2018, através da criação do Mapa Estratégico da empresa com o intuito de auxiliar seus gestores na condução das suas atividades, esclarecendo e comunicando a estratégia da empresa, assim como gerenciá-la. Com a finalidade de melhor guiar o estudo, foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- Coletar os dados do mercado e da empresa, que permita desenvolver a estratégia da empresa, de forma que possam orientar o processo de desdobramento e controle.
- Elaborar o planejamento estratégico para a empresa em questão, a partir dos seus ideais e objetivos.
- Definir métricas e indicadores gerenciais que suportem o plano desenvolvido.
- Relacionar os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas no modelo do BSC.
- Elaborar o BSC e o Mapa Estratégico para o IEEP utilizando os objetivos e indicadores levantados pelo estudo.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A partir da metodologia proposta por Miguel (2010) o trabalho é classificado como uma pesquisa de natureza aplicada, pois o mesmo analisa a relação do setor de treinamentos com o mercado local, com o objetivo de desenvolver o Planejamento Estratégico, assim como o BSC.

Com relação aos objetivos, o trabalho pode ser classificado como descritivo e normativo. Para que as ferramentas de controle de processos possam ser analisadas, elas precisam, primeiramente, serem caracterizadas dentro do contexto atual.

Com relação à abordagem, o trabalho pode ser classificado como qualitativo. Os dados serão coletados por meio de observação direta e entrevista semiestruturada. O método utilizado foi o estudo de caso que permite o planejamento, a coleta e a análise dos dados dentro do ambiente em estudo (YIN, 2001)

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do trabalho se refere à parte introdutória, apresentando uma breve caracterização do tema com sua relevância, bem como a empresa na qual o trabalho será baseado, incluindo o escopo, os objetivos, a metodologia que será utilizada, assim como o cronograma.

Na segunda parte, foi feita uma revisão bibliográfica dos temas relacionados a pesquisa em desenvolvimento, abrangendo autores como Kaplan e Norton, Slack e Chiavenato. Desdobrando-os em abordagem conceitual, definições, tipos, ferramentas e normas. O objetivo desse capítulo é criar uma base teórica para o desenvolvimento prático do trabalho.

Em seguida, é apresentada uma visão geral da empresa, na qual foi o foco do trabalho desenvolvido, bem como a contextualização do setor de treinamento e capacitação no mercado nacional. A análise do mercado é de suma importância para o posicionamento da empresa no mercado e posterior construção do planejamento estratégico. Tanto o desenvolvimento de indicadores de desempenho, como a criação do planejamento e suas métricas foram usadas ferramentas de gestão estratégica como a análise SWOT, a matriz BCG e o BSG.

No seguinte capitulo estão descritos as considerações finais do trabalho proposto e as reflexões em torno dos resultados alcançados bem como ela poderão contribuir para alcançar os objetivos propostos. Por fim, foram incluídas as referências do material utilizado como base para o presente trabalho.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Os conceitos e práticas levantados objetivam dar suporte à argumentação do trabalho e orientar, em termos genéricos, o processo de elaboração e implementação do Balanced Scorecard (BSC) na empresa, relacionando desde a criação do planejamento estratégico a aspectos relacionados diretamente ao Balanced Scorecard.

2.1 ESTRATÉGIA

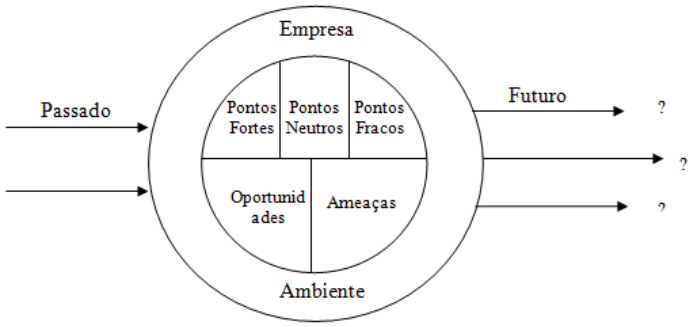
Para diferentes tipos de empresas existem diferentes estratégias e nenhuma receita funciona da mesma maneira para todas as organizações. Até quando a receita parece ser boa para um determinado contexto, ela requer um estudo completo do cenário em questão e como este funciona. (MINTZBERG, 2001)

Existem diversas definições de estratégias para diferentes ambientes e contextos. Oliveira (2012) descreve a estratégia num ambiente empresarial como a arte de utilizar, adequadamente, todos os recursos disponíveis, como: físicos, tecnológicos, financeiros e humanos. Uma estratégia tem vista a maximização das oportunidades dentro do ambiente empresarial, assim como a minimização dos problemas internos.

Segundo Slack (1999) estratégia é um plano que a empresa adota para que os gestores tomem diversas decisões em detrimento de outras. Essas decisões devem levar os colaboradores a executarem um conjunto de ações que possam fazer com que a empresa alcance o objetivo esperado no longo prazo.

A Figura 1 descreve, resumidamente, o que deve ser considerado durante a escolha do destino da empresa.

Figura 1: Escolha de um caminho de ação pela empresa



Fonte: Rebouças, 2012

Segundo Oliveira (2012), a Figura 1 mostra que a empresa chegou no presente em determinada situação passando por intempéries no passado, as quais devem ser avaliadas para traçar seus passos para o futuro. Tal avaliação deve ser feita levando em consideração os pontos fortes, neutros e fracos, assim como as suas oportunidades e ameaças.

Hoskisson, Hitt, Ireland e Harrison (2009), conceituam ainda uma visão diferente de estratégia, mas que se assemelha com a visão anterior. Os autores descrevem estratégia sob diversas perspectivas, como: economia da organização, visão baseada em recursos e *stakeholders*. Segundo os autores, essas três perspectivas formam a base sobre a qual se constroem ideias e ferramentas para o desenvolvimento de estratégias.

Os autores apresentam ainda algumas definições de estratégias as quais se destacam o pensamento estratégico como uma forma criativa. Sendo a estratégia, um processo sequencial no qual ideias criativas são geradas, avaliadas cuidadosamente e, caso sejam razoáveis, sejam implantadas. (HOSKISSON; HITT; IRELAND; HARRISON, 2009)

Além dos conceitos apresentados, existem ainda duas formas antagônicas de abordagem dos estilos estratégicos. A primeira se dá quando as decisões de escolhas das ações empresariais são formalizadas previamente, ou seja, tem sua estratégia definida a priori. Ela é conhecida como estratégia planejada, e tem como principal autor Porter (1994).

Já Mintzberg (2001) é o autor mais citado quando se trata de ações organizacionais sem decisões previamente planejadas. Neste caso, se constitui um tipo de estratégia que tem seus estudos vinculados ao denominado campo do processo estratégico.

Em relação ao conceito de estratégia, pode-se concluir que não existe um consenso sobre a sua definição. Porter (1997 apud NETO *et al*, 2011) reconhece esta dificuldade e propõe um conceito amplo que busca agregar diversas dimensões.

Segundo o autor, estratégia:

> (1)é um padrão coerente, unificado e integrativo de decisões; (2) que determina e revela os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades para alocação de recursos; (3) seleciona os negócios em que a organização está ou vai estar; (4) busca alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente, e aos pontos fortes e fracos da organização; (5) engloba todos os níveis da organização (corporativo, negócio e funcional); e (6) define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas aos interessados (PORTER apud NETO *et al*, 2011, p.89)

Oliveira (2012, p. 183), confirma os argumentos anteriores ao declarar que: “a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.”.

Porter (1994) reforça a importância da estratégia ao afirmar que a base de uma estratégia competitiva é ser diferente, de modo que os consumidores percebam que seu produto ou serviço é diferenciado. A estratégia deve então, buscar valores que diferenciem a organização de seus concorrentes, criando assim uma vantagem competitiva sobre eles. Segundo o autor, qualquer vantagem competitiva é sustentável, até que os concorrentes consigam superá-la, criando valores superiores àqueles desenvolvidos por essa mesma empresa.

2.2 PLANEJAMENTO

De maneira geral, existe certa dificuldade, quanto à conceituação da função do planejamento, de estabelecer sua amplitude e abrangência. Rebouças (2012) descreve planejamento como:

> “[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de ampliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos futuros, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2012, p.5)

Steiner (1969), dividiu o conceito de planejamento estratégico em 5 dimensões, cujos os aspectos são:

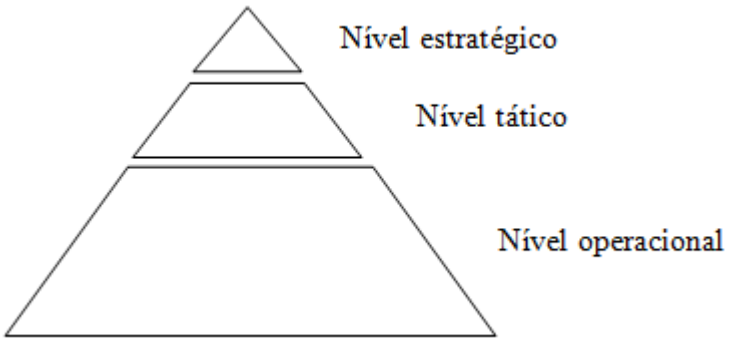
a) Dimensão relacionada ao assunto abordado, ou seja, a função que a empresa desempenha no mercado. Podendo ser produção, novos produtos, finanças, marketing etc.
b) Quanto às etapas do planejamento, por exemplo: objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, entre outros.
c) Relacionada ao horizonte de planejamento, podendo ser longo, médio ou curto prazo.
d) Correspondente às unidades funcionais, podendo ser um planejamento coorporativo, elaborada pelo diretor ou de divisão elaborada pelo próprio gestor ou funcionário.
e) A quinta dimensão as características do planejamento podendo ser dividida por sua complexidade ou simplicidade; qualidade ou quantidade; estratégico, tático ou operacional; confidencial ou público; econômico ou caro; formal ou informal.

Oliveira (2012) conclui, então, que o planejamento é um processo desenvolvido para alcançar objetivos e metas futuras de maneira mais eficiente, eficaz e efetivo, utilizando de modo otimizado todos os recursos disponíveis pela empresa.

2.2.1 Tipos de Planejamento

Quando se considera o nível hierárquico das empresas, o planejamento pode ser dividido em três tipos: estratégico, tático e operacional. Oliveira (2012) apresenta de forma genérica a correlação dos três tipos de planejamento conforme mostrado na Figura 2:

Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2012

Verifica-se na Figura 2, que o planejamento estratégico está diretamente relacionado com os objetivos de longo prazo, assim como estratégias e ações que devem ser tomadas para que a empresa como um todo a alcance. Já no nível tático, os objetivos são de prazos mais curtos, com ações que afetam com maior frequência apenas uma parte da empresa. (REBOUÇAS, 2012)

Já Lustosa (2008) descreve planejamento estratégico como um plano de produção ou serviço para determinado período (longo prazo), segundo as estimativas de vendas de longo prazo, disponibilidade de recursos financeiros e produtivos. Sendo a capacidade de serviço ou produção o fator limitante, podendo ser incrementada ou reduzida, desde que planejada a tempo.

O Lustosa (2008) denomina ainda o planejamento tático de plano mestre de produção e descreve como um plano mais detalhado a médio e curto prazo. Quando associado à produção, ele desempenha um papel fundamental na identificação de necessidades dos recursos

produtivos, com o intuito de identificar possíveis gargalos que possam inviabilizar este plano, quanto a sua execução em longo prazo.

O nível operacional está ligado diretamente à produção de produtos ou serviços. É através dele que são realizados os registros de controle de estoque, planejamento e controle da produção, elaboração do sequenciamento de produção de forma a otimizar a utilização dos recursos envolvidos. (LUSTOSA, 2008)

2.2.2 Planejamento Estratégico

Inicialmente, é necessário conceituar e apresentar a importância do planejamento estratégico, fator considerado essencial no ambiente empresarial, para que assim, se possa entender melhor sua aplicação no ambiente organizacional.

O planejamento estratégico é uma atividade de longo prazo que visa alcançar objetivos, ou seja, “aonde ela quer chegar”, e depois se estabelece, “como a empresa está para chegar na situação desejada”. (OLIVEIRA, p. 18, 2012).

Segundo Lorange e Vancil (1986), o sistema de planejamento estratégico é um processo estruturado que organiza e coordena as atividades dos gerentes, que por sua vez, são responsáveis por executarem o planejamento.

Chiavenato e Shapiro (2003) afirmam ainda que planejamento estratégico é uma atividade organizacional que pode ser entendia como uma forma de aprendizado, identificando o padrão de atividade que deverá ser estabelecido e as características de estrutura da organização.

Almeida e Almeida (2003) descrevem o planejamento estratégico como uma ferramenta que auxilia as empresas na ordenação das ideias das pessoas, possibilitando a criação de um caminho a seguir. Consiste, portanto, no exercício que proporciona aprendizagem e direcionamento para a empresa, em face de suas características internas e do ambiente em que está inserida.

Após as definições de planejamento estratégico, tornou-se evidente a importância da identificação e elaboração de uma estratégia bem definida, para que seu planejamento e desdobramento sejam eficazes.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) o planejamento estratégico também envolve três níveis hierárquicos, como: o nível corporativo, o nível da unidade e o nível funcional.

O nível corporativo (estratégia corporativa) é aquela que elabora estratégias globais, definindo de forma clara onde a unidade de negócio irá participar, assim como demonstrar à organização a distribuição dos recursos destinados para cada uma dessas áreas. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTONS, 2002).

Hoskisson, Hitt, Ireland e Harrison (2009) descrevem estratégia corporativa como um conjunto específico de ações que uma empresa executa para obter vantagem competitiva em determinado conjunto de unidades de negócios que competem diferentes setores ou mercados de produtos.

O nível de unidade de negócios (estratégia competitiva) representa uma subdivisão do nível corporativo, nele são definidos como cada unidade de negócio irá competir no mercado, além do desempenho esperado e quais estratégias mais adequadas a serem tomadas para alcançar a sua posição (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTONS, 2002).

Já de acordo com Porter (1994, p.423), a estratégia no nível de negócios avalia dois tipos de vantagens competitivas essenciais: “Custo menor que o dos rivais ou a capacidade para diferenciar e poder praticar um preço que excede o custo adicional por atuar desse modo”.

O nível da estratégia funcional representa as políticas de operação das áreas funcionais da empresa, buscando conciliar as estratégias corporativas e competitivas (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTONS, 2002).

2.2.3 Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

De forma genérica, as micro e pequenas empresas (MPE) oferecem significativa contribuição na geração global do produto nacional. Segundo o SEBRAE (2017) são consideradas microempresas, as empresas com a receita bruta anual igual ou inferior a R$ 360.000,00. Caso a receita bruta anual for superior a R$ 360.000,00 ou inferior a R$ 3.600.000,00 a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte.

Além da alta absorção de mão de obra e do baixo custo, as Micro e Pequena Empresas exercem um papel fundamental na atuação complementar aos empreendimentos de grande porte, assim como na estratégia do comércio exterior. Possibilitando dessa forma, a diversificação da exportação e tornando a economia menos vulnerável às variações que acontecem na conjuntura do mercado mundial. Outra contribuição das MPEs é a capacidade de

gerar uma nova classe empresarial genuinamente nacional, aumentando a participação da economia privada no cenário nacional. (LAKATOS, 1997).

Cher (1990) observa que, com relação ao grau de industrialização ou de desenvolvimento, as pequenas empresas têm um papel de grande importância no progresso da sociedade, auxiliando tanto do ponto de vista econômico quanto do social e até político. Ao apresentar as características e o papel relevante que representam para a economia, o autor aponta ainda que as MPEs apresentam um melhor desempenho em atividades que demandam habilidades ou serviços especializados, oferecendo trabalhos mais personalizados e específicos. Esta pode ser considerada a grande vantagem das MPEs sobre as empresas de grande porte. Outra característica que pode ser considerada uma vantagem para as empresas de pequeno porte é a velocidade de resposta ao mercado, ou seja, capacidade de reagir rapidamente de acordo com as condições do ambiente, pelo fato de terem um maior contato com seus clientes.

Almeida e Almeida (2003) defendem que a utilização de estratégias comuns pode trazer benefícios para a empresa, particularmente para as pequenas empresas. Segundo os autores, o Planejamento Estratégico aplicado às empresas de pequeno porte necessita de grande grau de simplificação para sua viabilização.

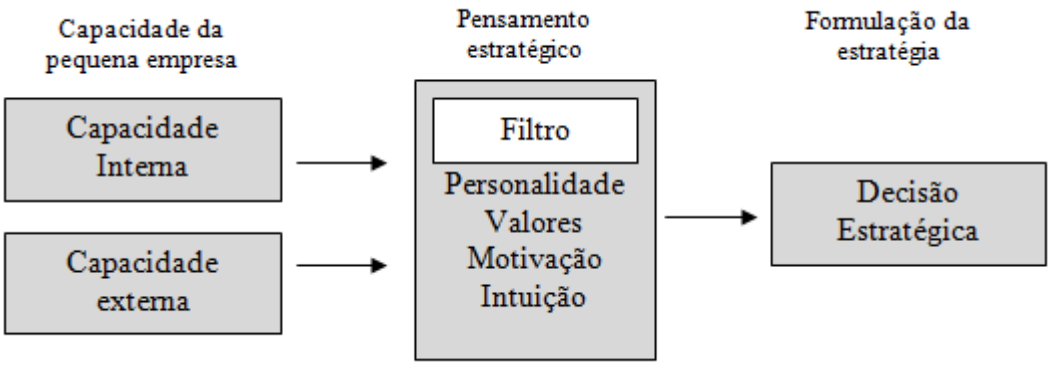
Todavia, Gimenez *et al* (1999, p. 62), ao discorrer sobre as utilizações de estratégias nas pequenas empresas, atenta para que "(...) assim como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos analisados revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo das estratégias".

As pequenas empresas frequentemente não possuem muitos departamentos e o poder tende a ser centralizado no gestor executivo, que na maioria das vezes é o proprietário., Mintzberg (2001) nomeou essas unidades de negócios de "organizações empreendedoras". Tais organizações tem a característica de possuírem uma estrutura muito simples, assim como uma pequena hierarquia administrativa. O que faz com que os *stackholders* se dirigiam diretamente ao proprietário. Isso se deve ao fato de os empreendedores serem, na maioria das vezes, os fundadores de suas empresas e tenderem a dominar todas as etapas decisórias da organização, o que pode influenciar o processo de formação e implementação das estratégias nas microempresas.

Levando-se em consideração a importância do proprietário da MPE, pode-se afirmar que sua postura influenciará a estratégia da sua organização. Pinheiro (1996, p. 87), apresenta um modelo de criação de estratégia em empresas de pequeno porte (Figura 3), no qual destaca

a influencia pessoal do dirigente da empresa como as mais importantes no processo – embora não sejam exclusivas.

Figura 3:Formulação de estratégias em pequenas empresas



Fonte: Pinheiro, 1996

De acordo com o modelo exposto na Figura 3, observa-se que o ambiente externo à organização é importante no processo de tomada de decisão acerca das ações que a empresa deve assumir. A sua capacidade interna é um elemento de mesma importância na concepção das estratégias.

Contudo, as capacidades internas e externas não são os únicos componentes que influenciam as decisões estratégicas nas pequenas empresas. Os dirigentes dessas organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, agindo como um filtro para a formulação de ações e decisão estratégica. Isso ocorre porque comumente a decisão nessas organizações está centralizada no proprietário. Essa influência é importante nas primeiras etapas de vida da empresa, uma vez que a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma importância crucial para a sua prosperidade.

2.2.4 Metodologia de Implementação do Planejamento Estratégico

Antes de descrever as metodologias e ferramentas utilizadas para implementação do planejamento estratégico, é necessário estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, para que assim, possa se desenvolver de forma clara a eficaz a metodologia. (REBOUÇAS, 2012)

A primeira condição é conhecer os pontos fortes, para que assim possa utilizá-los de forma a se obter uma diferenciação no mercado competitivo. Ponto que irá oferecer uma vantagem operacional no ambiente empresarial. (REBOUÇAS, 2012)

A segunda condição é conhecer os pontos fracos, para eliminá-los, ou se for o caso, adequá-los ao ambiente. Oliveira (2012) descreve um ponto fraco como uma situação inadequada, porém controlável que poderá gerar uma desvantagem competitiva no ambiente empresarial.

Outro fator importante é conhecer e usufruir das oportunidades externas, uma força ambiental incontrolável pela empresa, mas que pode favorecer a ação estratégica, quando identificada a tempo.

Conhecer e evitar as ameaças externas também entra com uma força ambiental incontrolável pela empresa. Além de serem tão importantes quanto as oportunidades, devem ser identificadas a tempo, possibilitando a empresa evitar tais obstáculos. Mas que devem ser levados em consideração na hora de construir o planejamento estratégico. (PORTER, 1994)

Por fim, Oliveira (2012) descreve um efetivo plano de trabalho como importante meio para elaboração do plano de ação. O efetivo plano de trabalho deve incluir as premissas básicas que necessitam ser consideradas; as expectativas das situações; os caminhos (inclusive os alternativos) a serem seguidos; informações detalhadas de onde, quando, como, o quê, por quem e por quanto tempo deverá ser realizado o plano de ação.

De acordo com Oliveira (2012), toda empresa tem alguma forma de estabelecer suas decisões e ações estratégicas. Todavia, apenas uma parcela dessas empresas apresenta alguma forma de desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada. Mesmo quando existe o uso de um processo estruturado, normalmente as metodologias utilizadas se apresentam em diferentes formas.

2.3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GRUP – BCG

A matriz de crescimento/participação é uma das ferramentas utilizadas no processo de análise de portfólio de produtos ou de unidades estratégicas de negócios nos seguintes termos:

- Estrelas – Produtos com elevada participação de mercado/elevado crescimento de mercado
- Vacas Leiteiras – elevada participação de mercado e baixo crescimento de mercado

- Em Questionamento – baixa participação de mercado e elevado crescimento de mercado
- Abacaxis – baixa participação de mercado e baixo crescimento de mercado

Ansoff e McDonnell (1993) destacam que a matriz BCG é útil para duas finalidades: Decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação, e alocação de fundos estratégicos. Segundo os autores, a principal função da matriz BCG é enquadrar uma taxa de crescimento ao setor com a participação do mercado, sendo que as posições relativas das empresas ou dos seus respectivos produtos podem ser classificadas em cada um dos quadrantes representados pela Figura 4.

Figura 4:Matriz BCG

Fonte: Carvalho, 2014

Assim, o diagrama BCG aponta para decisões de participação futura da empresa nas diversas áreas estratégicas de negócio. Os produtos “estrela” devem ganhar maior atenção, por gerarem maior receita e possuírem taxas de crescimento elevadas. Os “abacaxis” devem ser eliminados ou evitados, e caso haja algum plano de recuperação para tais produtos, os investimentos devem ser mais cautelosos. As “vacas leiteiras” os lucros e a geração de caixas são representativos, quando o crescimento do mercado é baixo, não sendo necessários grandes investimentos. Por fim, os produtos “em questionamento” representam os piores fluxos de caixa, pois necessitam altos investimentos e apresentam baixos retornos. Caso nada seja feito para mudar sua participação no mercado e se tornar uma estrela, ele pode absorver diversos investimentos e se tornar um “abacaxi”.

2.4 ANÁLISE SWOT

Hitt (2013) estabelece que depois de levantados todos os dados e analisadas todas as características dos ambientes externos e internos da empresa, é necessário criar uma relação entre as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos das empresas.

Uma das ferramentas mais utilizadas quando se pensa em determinar o posicionamento competitivo da empresa é chamada análise SWOT (Strengts, Weaknesses, Opportunities e Threats). Esta ferramenta proporciona uma visualização do ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades, assim como o ambiente interno, analisando seus pontos fortes e fracos. A Figura 5 exemplifica um padrão da matriz a ser preenchida:

Figura 5:Matriz SWOT

Fonte: Medeiros, 2016

Ferrell e Hartline (2000) explicam as principais características de cada uma das classificações:

- Oportunidades: As principais características a serem consideradas na análise externa é a possibilidade de entrar em um novo mercado, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento de mercado, abertura de novos mercados, aumento da linha de produtos, ações do governo, momento econômico, entre outros.
- Ameaça: Os principais riscos a serem observados na análise externa é principalmente a entrada de novos concorrentes no setor, momento

desfavorável do mercado, mudança do comportamento do consumidor, entre outros.

- Força: Os principais pontos fortes a serem considerados na análise interna da empresa são os seus recursos, ou seja, sua capacidade de produção dada à tecnologia empregada, quantidade de funcionários, capital disponível, acesso aos mercados, rede de clientes, gestão administrativa, eficácia operacional, habilidades, imagem junto ao mercado, entre outros.
- Fraqueza: Assim como os pontos fortes, os principais fatores que devem ser considerados na análise de dos pontos fracos são os seus recursos, como: baixa lucratividade, altos custos, administração ineficaz (falta de controle, planejamento inadequado e execução), imagem ruim no mercado, falta de experiência, instalações precárias, entre outros.

Com base na metodologia de Montana e Charnov (2005) alguns passos devem ser seguidos para uma melhor utilização da técnica SWOT.

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização - A analise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de formular todas as ideias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais - Estas entrevistas devem proceder como o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase busca-se avaliar as ideias propostas na fase anterior, sob o ponto de vista da empresa de identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.
- Organizar as informações – A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Onde é colocado em pauta todas as situações relevantes da organização.
- Priorizar as questões –Deve-se listar todas as ideias dos gestores e analisar as prioridades. Desta forma, busca-se realizar o *feedback* entre todas as pessoas envolvidas.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturada a matriz e as ideias tenham sido priorizadas, deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e

envolvimento de todos os gestores e das pessoas chave, define-se a estratégia da organização, com o intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

Após a identificação, elaboração e implementação do Planejamento Estratégico na empresa, deve-se então avaliar a evolução do processo de cumprimento das metas, para que assim, se tenha uma noção se a empresa está caminhando rumo a estratégia previamente planejada ou não. Fatores que não são mensuráveis, geralmente acabam saindo do controle dos gestores e consequentemente acabam não tendo noção do impacto que podem causar nos negócios. Deming (1990) confirma o que foi dito anteriormente ao afirmar que não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende.

Baseado nessa premissa, Kaplan e Norton (1997), desenvolveram o que hoje é uma das práticas mais conhecidas de controle gerencial chamada, Balanced Scorecard - BSC, com o objetivo de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

Kaplan e Norton (1997, p. 344) afirmam a importância do sistema de controle ao dizer que “o que não é medido não é gerenciado.” Esta frase resume bem a sua importância para o Planejamento Estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 09), a filosofia de BSC é um grande facilitador de processos críticos, como:

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O BSC é, no entanto, uma das ferramentas de modelagem mais conhecidas e utilizadas pelas empresas que buscam esclarecer e comunicar a estratégia em objetivos, além de alinhá-los e quantificá-los através de metas e medidas.

Kennerly e Neely (2002) comentam que as empresas estão utilizando novos indicadores de desempenho para identificarem as novas prioridades estratégicas. Mas sem desconsiderar os indicadores das necessidades anteriores estão se atrapalhando em uma quantidade enorme de dados fracamente correlacionados e não consistentes.

Kluyver e Pearce reforçam o argumento anterior ao concordar que os indicadores de desempenho financeiros tradicionais não mais traduzem a realidade do ambiente atual e que os novos sistemas de medição de desempenho (SMD's) devem contemplar indicadores financeiros e não financeiros. "O Balanced Scorecard é um conjunto de medidas que se propõe a fornecer a estrategistas uma visão rápida, mas ainda assim abrangente, dos negócios". (KLUYVER; PEARCE I, 2007, p. 29).

Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de uma metodologia na qual está presente a medida financeira tradicional; de clientes; de aprendizado e crescimento; processos internos e clientes, assim como evidencia a Figura 6:

Figura 6: Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Ao observar a Figura 6, pode-se concluir que o controle apenas da medida financeira faz com que os gerentes tenham uma visão limitada do desempenho da empresa, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p. 08), "[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação."

Os objetivos relacionados aos aspectos financeiros e de cliente são reflexos dos esforços empreendidos nos objetivos relacionados aos processos internos e ao capital humano e de informação da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) guiado pela missão da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004). É um processo contínuo lógico que começa na missão e vai até o trabalho executado pelo chão de fábrica. A Figura 7 apresenta um modelo da hierarquia dos processos:

Figura 7:Processo hierárquico guiado pela missão

Fonte: Kaplan e Norton, 2004

Segundo Kaplan e Norton (2004), a missão da organização fornece o ponto de partida, definindo de forma clara, porque a organização existe. A missão e os valores essenciais da empresa mantêm-se estáveis no tempo.

Rebouças (2012, p. 65) descreve visão como os limites que os proprietários e executivos conseguem vislumbrar em um longo período de tempo através de uma abordagem mais ampla. “Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.”

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.36) a visão têm uma característica dinâmica dentro da empresa, pois é graças a ela que a organização se coloca em movimento, “tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo.”.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam ainda que o BSC é mais que um sistema de indicadores, ele é também utilizado pelas empresas como uma estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais.

Com essa introdução do Balanced Scorecard e o delineamento do alto nível da empresa (missão, visão e estratégia), a seguir será analisado como cada uma das quatro perspectivas influenciam a construção do mapa estratégico.

2.5.1 Perspectiva Financeira

Por muito tempo o sistema de indicadores de desempenho das empresas tinha apenas natureza financeira. Visto que elas são medidas importantes para avaliar se as ações tomadas estão se traduzindo em valores econômicos, o BSC conserva a perspectiva financeira tradicional. (KAPLAN; NORTON, 2004). Tal medida de desempenho indica se a estratégia da empresa, assim com sua implantação e execução está trazendo resultados financeiros satisfatórios, portanto, podemos afirmar que qualquer ação tomada pela empresa possui uma relação de causa e efeito que deve culminar na melhoria do desempenho financeiro da empresa, seja aumentando a receita, melhorando os custos, aumentando a produtividade, incrementando a utilização dos ativos ou até mesmo diminuindo os riscos.(KAPLAN; NORTON, 1997)

Os indicadores mais utilizados pelas empresas são o retorno sobre investimento, valor para os acionistas, crescimento de vendas, receita e custo de oportunidade. Além dos resultados serem tangíveis, diferente das outras perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Kaplan e Norton (1997, p. 50) alertam para um erro comum das empresas ao adotarem os mesmos indicadores para diferentes unidades de negócio “[...]é improvável que uma única medida financeira seja adequada para unidades de negócios distintas[...]” , portanto é importante que diferentes unidades de negócios, ao começarem a desenvolver as perspectivas financeiras do BSC, identifiques as medidas adequadas à sua estratégia.

Mesmo que diferentes unidades de negócios adotem diferentes indicadores, é comum objetivos como aumento da receita, lucratividade e retorno sobre investimento serem adotados no Scorecard, mas é necessário que as empresas saibam em qual fase elas se encontram. Kaplan e Norton (2001, p. 65) reforçam a ideia anterior ao afirmarem que “Os vetores da perspectiva

financeira serão condicionados pelo setor do mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios."

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997) sugerem diferentes estratégias paras as diferentes fases de desenvolvimento da empresa. Os autores as chamam de crescimento, sustentação e colheita.

"As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento." (KAPLAN; NORTON, 1997 p.50). Para que possam aproveitar esse potencial, as empresas comprometem recursos consideráveis, com o objetivo de continuarem desenvolvendo e melhorando seus produtos e serviços. Muitas vezes podem operar com fluxos de caixa negativos ou com taxas de retorno muito baixas, entretanto, tais indicadores são apenas um reflexo dos investimentos serem interpretados como uma despesa, e não devem ser encaradas como uma dificuldade de gerar lucro. Os principais objetivos devem priorizar o crescimento das vendas, conquista de novos mercados, oferecendo novos produtos e serviços. Por isso, os investimentos feitos para o futuro podem acabar consumindo mais recursos que os gerados atualmente, devido a oferta ainda limitada de produtos, serviços e clientes. Nesta fase, os indicadores mais comuns são a participação do mercado, crescimento das vendas e aumento da receita. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Geralmente, a maioria das organizações está na fase de sustentação. Nesta fase, assim como a anterior, ainda recebem investimentos e reinvestimentos, mas ao contrário da fase de crescimento, são exigidas retornos sobre os investimentos. Nesta fase, espera-se que as empresas consigam manter a participação no mercado e se possível aumentá-la aos poucos. Segundo Kaplan e Norton (1997 pág. 51), "os projetos de investimento serão direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feito na fase de crescimento." Indicadores financeiros tradicionais voltados para lucratividade são mais comuns nessa fase, como: receita operacional, margem líquida, aumento do retorno sobre o capital investido. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A fase da colheita, como o próprio nome sugere, representa a maturidade do ciclo de vida da organização e significa que a empresa está confortável para gerar caixa, não necessitando de grandes investimentos como anteriormente. Nessa fase os investimentos estão concentrados na manutenção da capacidade e dos equipamentos e o retorno esperado é de um período muito mais curto que os anteriores. A principal meta agora seria maximizar o fluxo de

caixa através de objetivos financeiros tradicionais como: Fluxo de caixa operacional e diminuição da necessidade de capital de giro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Vale ressaltar ainda que mesmo as empresas na fase da colheita, podem avistar oportunidades de crescimento que as forçam a realizar súbitas mudanças no planejamento e consequentemente nos seus investimentos. Por isso os autores alertam para a importância do uma revisão periódica nos objetivos financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em contrapartida, as medidas financeiras contam parte, mas não toda a história da organização, não fornecendo informações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje para criar valores futuros (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.5.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente, segundo Kaplan e Norton (1997) é o principal componente de melhoria de desempenho financeiro, pois é através dela que se procura obter resultados em satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, por exemplo, criando e agregando valores para a empresa.

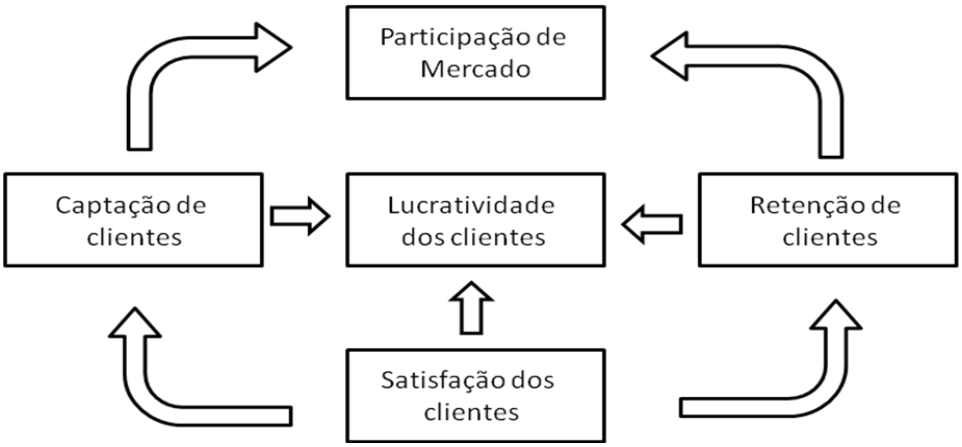
"A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos." (KAPLAN; NORTON, 2004 pag. 120).

Kaplan e Norton (1997) atentam para outro ponto importante na hora de desenvolverem as perspectivas do cliente e traduzirem suas missão e estratégias em objetivos específicos. Segundo os autores, não basta apesar querer satisfazer a agradar os clientes, é necessário identificar o segmento de mercado e suas populações atuais, para que assim, possam desenvolver uma proposta de valor dirigida a esse segmento em específico. Kaplan e Norton (1997 pág. 68) reforçam o que foi dito anteriormente ao declararem que, "Empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém."

Os autores argumentam que depois de identificado e focalizado o segmento do mercado, é necessário então a criação dos objetivos e indicadores específicos. Para isso agruparam os indicadores de resultados dos clientes em cinco categorias, divididos em dois grupos. O grupo das medidas essenciais que englobam os indicadores mais usados pelas empresas, como: Satisfação do cliente, participação do mercado e retenção do cliente. Já o segundo conjunto de medidas, responde a pergunta "O que uma empresa deve oferecer aos seus

clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, consequentemente, participação do mercado?", (KAPLAN; NORTON, 2004 pag. 128) tais medidas são nomeadas pelos autores como diferenciadores e suas inter-relações são representadas por meio da Figura 8:

Figura 8: A Perspectiva do cliente – Medidas Essenciais



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Ao observar a Figura 8, pode-se concluir que os objetivos da perspectiva do cliente estão diretamente relacionados com os objetivos financeiros, sendo uma consequência de uma ampla participação de mercado que só é conquistada através da captação e retenção dos clientes. Fato que se concretiza se houver clientes satisfeitos com o produto a venda. Todos os aspectos desta perspectiva representados no esquema servem de suporte para que os principais objetivos sejam atingidos, possuindo assim, uma relação de causa e efeito.

Ressaltar-se, novamente, a importância da identificação da fase de desenvolvimento da empresa, pois diferentes fases levam a empresa a desenhar diferentes estratégias financeiras e consequentemente perspectiva de cliente. A estratégia de crescimento está diretamente relacionada com a participação do mercado, assim como as estratégias de sustentação e colheita estão diretamente relacionadas aos objetivos de lucratividade e suas respectivas metas com relação aos clientes para que assim se possa alcançá-las.

As características mais relevantes, de cada uma das medidas mencionadas anteriormente, para a elaboração do mapa estratégico foram definidas por Kaplan e Norton (1997) e estão descritas a seguir.

Participação do mercado: Estatísticas de participação do mercado são simples de serem medidas, desde que o grupo de clientes ou segmento do mercado seja conhecido. Para isso, é

necessário que haja órgãos ou entidades, públicas ou privadas que realizem essa pesquisa e estatística.

A *Participação do mercado* depende mais de uma estreita relação com os clientes do que a simples participação de mercado por preço competitivo. Segundo Kaplan e Norton (1997), a participação demonstra o quanto alinhado esta medida está com relação ao aumento do valor agregado do cliente. Os autores evidenciam que após a segmentação específica dos clientes e/ou mercados existem ainda, uma segunda medida de participação do mercado baseada no volume total de negócios desses clientes. Esta determina o quanto dos negócios totais da carteira de negócios do cliente é atendido pela empresa.

Retenção de Clientes: Uma das melhores formas de manter ou aumentar a participação no mercado é manter a fidelidade dos atuais clientes. Na maioria das vezes é possível medir o aumento da participação dos negócios realizados com os clientes como uma questão de fidelidade. Kaplan e Norton (1997, pág. 74) afirmam ainda que "empresas que conseguem identificar prontamente todos os seus clientes, estão em ótimas posições para medir a retenção de clientes a cada período."

Captação de clientes: O aumento da base dos clientes, e consequentemente da participação de mercado, é determinado diretamente pela capacidade de uma empresa em atrair novos clientes nos mercados e segmentos em que atuam. O indicador de captação de clientes acompanha a velocidade na qual uma unidade de negócios conquista novos clientes. Tal medida pode ter como referência o número de clientes, assim como o volume total de vendas para novos clientes.

Satisfação de Cliente: É de extrema importância satisfazer às necessidades do cliente, fazendo que com ele se sinta satisfeito com o produto ou serviço, pois é através da satisfação que se consegue tanto reter os clientes antigos, quanto captar clientes novos. E o principal indicador de satisfação dos clientes são os *feedbacks*, que fornecem dados sobre o desempenho do produto ou serviço.

Kaplan e Norton (1997) comentam que existem empresas que contam com clientes que avaliam voluntariamente todos os seus fornecedores, os oferecendo importantes informações sobre seu desempenho. Mas é importante resaltar que a grande maioria das empresas não contam com esse *feedback* voluntário e precisam fazer sistematicamente pesquisas de satisfação com seus clientes. Kaplan e Norton (1997) comentam que existem basicamente três técnicas de medidas de desempenho: as pesquisas de opinião; pesquisas por telefone e entrevistas pessoais.

As ferramentas disponíveis atualmente na internet possibilitam diversas maneiras de se obter pesquisas de satisfação, podendo ser por e-mail, aplicativos, site e outras possibilidades.

Lucratividade de clientes: Nem todos os aspectos mencionados anteriormente possuem uma relação positiva para esta medida, ou seja, não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. Enquanto os aspectos de participação, retenção, captação e satisfação do cliente podem ser beneficiados pelos preços baixos, a lucratividade, todavia, é prejudicada. A empresa que desejar obter melhores desempenhos em lucratividade deverá escolher com cuidados seus clientes e segmentos de negócios. (KAPLAN; NORTON 1997)

As empresas que desejarem obter melhores resultados financeiros deverão medir o volume de negócios com seus clientes e também a lucratividade desses negócios. Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de sistema de medição de custeio baseado em atividades, mais conhecido como *Activity Based Costing.* Este sistema informará à empresa sobre os relacionamentos não lucrativos. Fazendo com que a unidade de negócios evite despender recursos desnecessários a atividades que não trarão retorno financeiro.

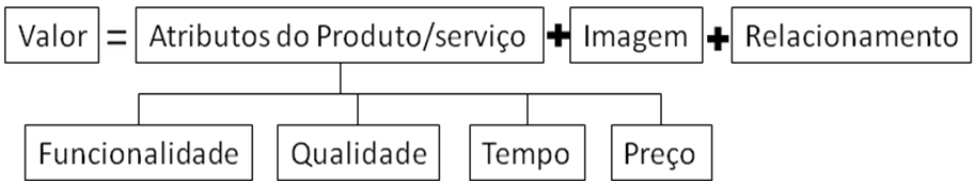
Conforme Kaplan e Norton (1997), além das medidas essenciais citadas acima, a empresa deve monitorar se ela está entregando ao seu cliente, através do seu produto ou serviço, os atributos que farão com que o cliente se sinta satisfeito. Para isso, é necessário que a empresa monitore tais atributos criando metas específicas, que servirão de base para a ampliação e retenção de clientes alvo. As três classes de atributos são:

a) Atributos de produto e serviço;
b) Relacionamento com os clientes;
c) Imagem e reputação.

Esses atributos são utilizados para guiar a criação de uma proposta de valor para os clientes, que geralmente são baseados em funcionalidade, qualidade, preço e tempo.

A Figura 9 apresenta um modelo genérico de uma proposta de criação de valor. Levando em conta todos os atributos citados anteriormente.

Figura 9: A proposta de valor – Modelo genérico



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Dentre as medidas referentes a tempo, destacam-se as medidas de rapidez e confiabilidade. A velocidade com que uma empresa atende seu cliente é considerada, por Kaplan e Norton, como rapidez. Já a pontualidade de entrega do produto ou serviço é considerada como uma medida de confiabilidade. Existe ainda outra medida de desempenho conhecida como *time-to-market* ou tempo de lançamento. Ela mede a capacidade da empresa em responder as mudanças do mercado através da inovação, proporcionando assim, um fluxo contínuo de inovação de produtos e serviços que atendam as necessidades latentes dos clientes em um espaço de tempo cada vez menor.

A Qualidade, segundo Kaplan e Norton (1997) é uma necessidade competitiva para todas as empresas, e sob a perspectiva do cliente deve ser medida de acordo com o produto oferecido pela empresa.

O preço, segundo Kaplan e Norton (1997), é uma medida que deve agradar tanto a empresa quanto os clientes, se por um lado, os preços baixos podem trazer ganhos de clientes e consequentemente de mercado, o mesmo faz com que os lucros da empresa também sejam baixos, a não ser que haja ganho de escala. Por isso, é necessário que haja uma diferenciação de preços baixos e custos baixos.

2.5.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Kaplan e Norton (1997) sugerem a criação dos objetivos de desempenho para os processos internos após a realização dos objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Segundo os autores, tal sequencia garante que a melhoria seja focada nos processos que tragam maiores retornos para os clientes e para a empresa.

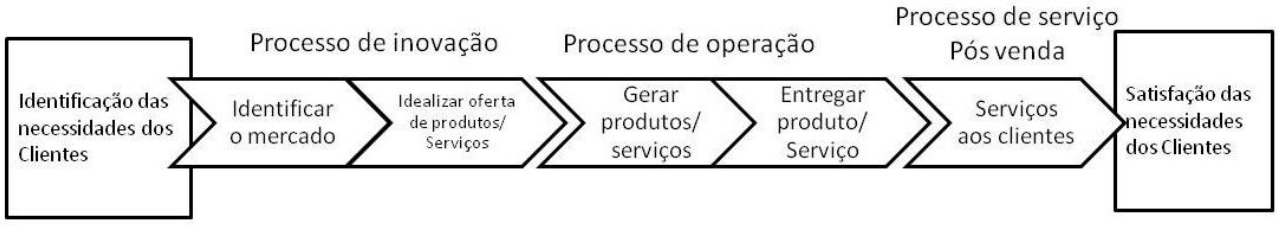
O BSC defende o desenvolvimento de sistemas de medidas de desempenho de todo o processo, começando do processo de identificação de necessidades do cliente até a oferta de serviços no pós-venda. Essa metodologia assegura o controle de todo o processo e não apenas dos processos operacionais como fazem a maioria das empresas.

Indicadores mais comuns medem o desempenho de processos como o atendimento a pedidos, compras, planejamento e controle da produção e usualmente são utilizadas medidas de forma geral como custo, qualidade, produtividade. Já o BSC defende a utilização de medidas mais específicas como, por exemplo, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos dos seus processos e negócios. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Kotler (2000) vai mais afundo ao descrever o processo de criação de valor em etapas que vão desde a concepção de um novo produto, que deve começar pela segmentação dos clientes alvo, foco no mercado e posicionamento de valor até a etapa de fornecimento de valor, que é dividida em: desenvolvimento do produto; serviço; determinação dos preços; busca de fontes e fabricação; distribuição e assistência técnica. O processo de comunicar o valor é classificado por Kotler como perspectiva do cliente e não mais de processos internos. Ele é dividido em mais três segmentos, como: força de venda; promoção de venda e propaganda.

Kaplan e Norton (1997) resumem o que foi proposto por Kotler em três processos principais: Inovação, Operação e Pós-venda. A Figura 10 representa a cadeia de valor genérica proposta por Kaplan e Norton.

Figura 10: A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Apesar do modelo proposto por Kotler (2000) ser praticamente igual ao modelo de Kaplan e Norton (1997), existem algumas pequenas diferenças. Kotler (2000) inclui o processo de comunicação de valor como parte da cadeia em perspectiva do cliente, que faz muito sentido, pois é necessário que haja uma comunicação com o cliente para que ele compreenda o valor agregado que aquele produto ou serviço que lhe está sendo oferecido possui.

Em ambas as cadeias propostas existem um fluxo de processos internos que visam a todo o momento satisfazer a necessidade dos clientes. Pode-se reforçar assim, a importância da definição da Perspectiva do Cliente antes da definição das metas e objetivos dos processos internos.

O processo de pesquisa e desenvolvimento são citados por Kaplan e Norton (1997) como elemento base para a o processo de criação de valor, diferente de alguns autores que os classificam como elemento de apoio de desenvolvimento dos processos internos. O processo de inovação para algumas empresas chega a ser o elemento mais importantes, até que a própria

excelência nos processos operacionais. Dada a sua importância principalmente em projetos de longo prazo, onde todo seu custo é determinado nessa fase. (KAPLAN; NORTON 1997)

Oliveira (2012) descreve o processo de inovação como um meio de antecipar-se aos seus concorrentes através da identificação das necessidades e frequente desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços. O autor cita como exemplo o desenvolvimento de novas tecnologias, produto ou serviço inédito de alto impacto no mercado.

Kaplan e Norton (2004, pág. 48) descrevem o processo de inovação em quatro conjuntos de processos:

a) Identificar oportunidades para novos produtos e serviços
b) Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento
c) Desenhar e desenvolver novos produtos
d) Lançar novos produtos e serviços no mercado

Os passos citados anteriormente permitem que a empresa inicie a sua participação em novos mercados e segmentos de cliente.

Os processos de operação vão desde a fabricação de produtos e prestação de serviços até a entrega dos mesmos. No caso de serviços, essa divisão se torna mais complicada, pois a geração e entrega acontece, na maioria das vezes, de forma simultânea. Os indicadores utilizados no processo de operação são geralmente relacionados com tempo, qualidade e custo. (KAPLAN e NORTON 1997). Já Slack (1999) segmenta em sete objetivos de desempenho que, segundo ele, são fatores que definem as exigências dos clientes como: Custo, Qualidade, Rapidez, Confiabilidade, Flexibilidade (Produto/Serviço), Flexibilidade (Mix ou composto de produtos), Flexibilidade (volume e/ou entrega). O autor enfatiza ainda que os 7 critérios podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas eles devem sempre estar acima de determinado nível de desempenho. Abaixo desse nível qualificador, muitas empresas nem mesmo serão consideradas como fornecedoras. (SLACK, 1999)

Kaplan e Norton (1997) propõem um indicador muito utilizado pelas empresas para medirem a eficácia do tempo de resposta da empresa, ou seja, do ciclo de produção com relação ao tempo de entrega do produto. Esse indicador é chamado de Eficácia do ciclo de produção (ECP) e é medido pela razão do *tempo de processamento* com relação ao *Tempo de Throughput.* O *Throughput* é o tempo que a empresa leva para atender ao pedido do cliente. (KAPLAN; NORTON (1997)

Os indicadores de qualidade dos processos internos das empresas são conhecidos nas empresas, pois fazem parte de qualquer programa e iniciativa de qualidade. Dentre as medidas

mais utilizadas pelas empresas, pode-se citar: taxas de defeitos em peças por milhão (PPM); índice de acerto; desperdício; perdas; retrabalho; devoluções; percentual de processos sob controle estatístico. Pode-se observar, porém, que os indicadores citados anteriormente são utilizados em processos de fabricação de produtos, e de nada servem para empresas que fornecem serviços. Kaplan e Norton (1997) citam alguns indicadores que podem ser usados em empresas que ofertam serviço, como exemplo: longos tempos de espera; informações imprecisas; acesso negado ou retardado; solicitação não atendida ou transação não realizada; prejuízo financeiro para o cliente; cliente não valorizado; comunicação ineficaz.

2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997) descrevem a quarta e última perspectiva como o pilar que levará a empresa a atingir os resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Scorecard*. Essa perspectiva pode ser dividia em três componentes essenciais, como: capital humano, capital da informação e capital organizacional. Estes representam os ativos intangíveis da organização e são a base da estratégia organizacional que devem ser ligados com ou outros e alinhados aos processos internos mais críticos.

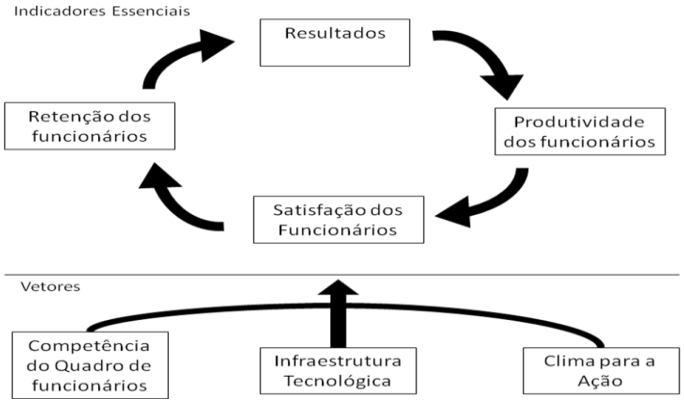
Os empresários, de uma maneira geral, buscam sempre a melhora no desempenho financeiro. Quando o objetivo é melhorar o desempenho financeiro de curto prazo, a redução de custos é a principal ação a ser tomada. O problema é quando os investimentos no aumento de capacidade, sistemas e processos são tratados pelos modelos contábeis como despesa. Entretanto, na busca por melhores resultados financeiros a redução dos investimentos acaba se tornando a maneira mais simples de produzir ganhos no curto prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 132)

> "O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É obvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo."

A atual mudança no papel dos funcionários, antes contratados para exercerem tarefas repetitivas, é a base para o investimento na capacitação e treinamento dos empregados. Os

modelos de negócios atuais pedem por funcionários que participem dos resultados da empresa, exigindo a capacidade de solucionar, ou oferecer a melhor alternativa para qualquer desafio enfrentado pela empresa. Kaplan e Norton (1997) dividem os indicadores que medem a capacidade dos funcionários em três grupos: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. A Figura 11 apresenta um esquema de indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento:

Figura 11:Estrutura de medição aprendizagem e crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A Figura11 mostra que o objetivo de satisfação dos funcionários é o aspecto de maior relevância e que direciona as outras medidas de retenção e produtividade. Kaplan e Norton (1997) defendem que funcionários satisfeitos são uma das condições de aumento de produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e até da melhoria do serviço prestado ao cliente. O nível de satisfação deve ser medido incluindo alguns elementos como:

a) Envolvimento nas decisões.
b) Reconhecimento pela realização de um bom trabalho.
c) Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função.
d) Incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa.
e) Qualidade do apoio administrativo.
f) Satisfação geral com a empresa.

O objetivo da retenção dos funcionários é manter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse no longo prazo. Tal objetivo faz com que a empresa invista na

capacitação de jovens funcionários para que estes possam cobrir qualquer perda ou falta de um funcionário mais experiente no futuro, fazendo com que não haja perdas significantes. É importante enfatizar que funcionários antigos representam um investimento no capital intelectual, já que, devido ao tempo de experiência, estes empregados conhecem melhor os processos organizacionais, valores da empresa e espera-se que atendam com sensibilidade as necessidades dos clientes.

A meta da medição do nível de produtividade dos funcionários é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários necessários para que este nível de produção seja alcançado, ou seja, é a quantidade mínima de funcionários para que se consiga produzir o máximo e com qualidade. Outra forma de se medir a produtividade dos funcionários é utilizando uma medida de retorno sobre a folha de pagamento, resultando de uma razão entre receita e remuneração dos funcionários.

Após a seleção do grupo de medidas dos funcionários, a empresa deve identificar qual vetor situacional irá impulsionar os resultados da perspectiva de aprendizado e crescimento. Kaplan e Nortan (1997) enfatizam, basicamente, três variáveis críticas que costumam orientar os vetores situacionais: a reciclagem da força de trabalho, as capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.5.5 Implantando o Balanced Scorecard

Campos (1998, p.38) afirma que o BSC deve ocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, diferencia-se dos sistemas gerencias tradicionais, solucionado uma das principais deficiências que é “[...] a incapacidade de interar e sintonizar a estratégia de longo prazo com ações e resultados de curto prazo.”

Além disso, Olve, Roy e Wetter (2001) ressaltam a importância de haver um sistema de informações que seja acessível a todos os envolvidos e de fácil entendimento. Esse fator é tido como um pressuposto para que o BSC possa ser usado em toda a empresa como um sistema de medição.

O fator mais importante do Scorecard é descrever a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando desejos compartilhados. Kaplan e Norton (1997) abordam três princípios que auxiliam a integração do BSC de uma empresa a sua estratégia. A seguir cada um dos três princípios será abordado:

2.5.6 Relações de Causa e Efeito

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC deve relacionar os diferentes objetivos e metas organizacionais, de forma que, tais objetivos tenham uma relação única de causa e efeito entre as perspectivas do Scorecard. Por exemplo, se forem destinados recursos e tempo para a perspectiva de aprendizado e crescimento, a partir do aprimoramento e treinamento dos funcionários em determinado processo, tais conhecimentos devem refletir no aprimoramento e melhoria dos processos internos da empresa, que consequentemente, irão impactar positivamente na satisfação dos clientes. Por conseguinte, haverá o aumento das vendas, assim como, da receita e dos objetivos financeiros. Essa sequencia lógica deve representar uma relação de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados.

2.5.7 Resultados e Vetores de Desempenho

Kaplan e Norton (2004) reforçam a importância da tradução dos objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Tais indicadores de desempenho podem ser divididos em dois grupos distintos: resultados e vetores de desempenho.

O BSC utiliza medidas de desempenho que são, geralmente, medidas genéricas que refletem as metas comuns de muitas empresas. “Essas medidas genéricas de resultado tendem a ser indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado satisfação dos clientes, retenção dos clientes e habilidade dos funcionários.” (KAPLAN; NORTON 1997, p. 156)

Os vetores de desempenho, também conhecidos como indicadores de ocorrência são como medidas de resultados que refletirão os objetivos estabelecidos por cada organização. Tais indicadores são específicos para uma determinada unidade de negócios. Por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir e os processos internos específicos. Característica que os fazem diferenciar dos demais resultados de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997, pág. 156), os vetores de desempenho “[...] refletem a singularidade da estratégia da unidade de negócio; por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento [...].”

2.5.8 Relação com os fatores financeiros

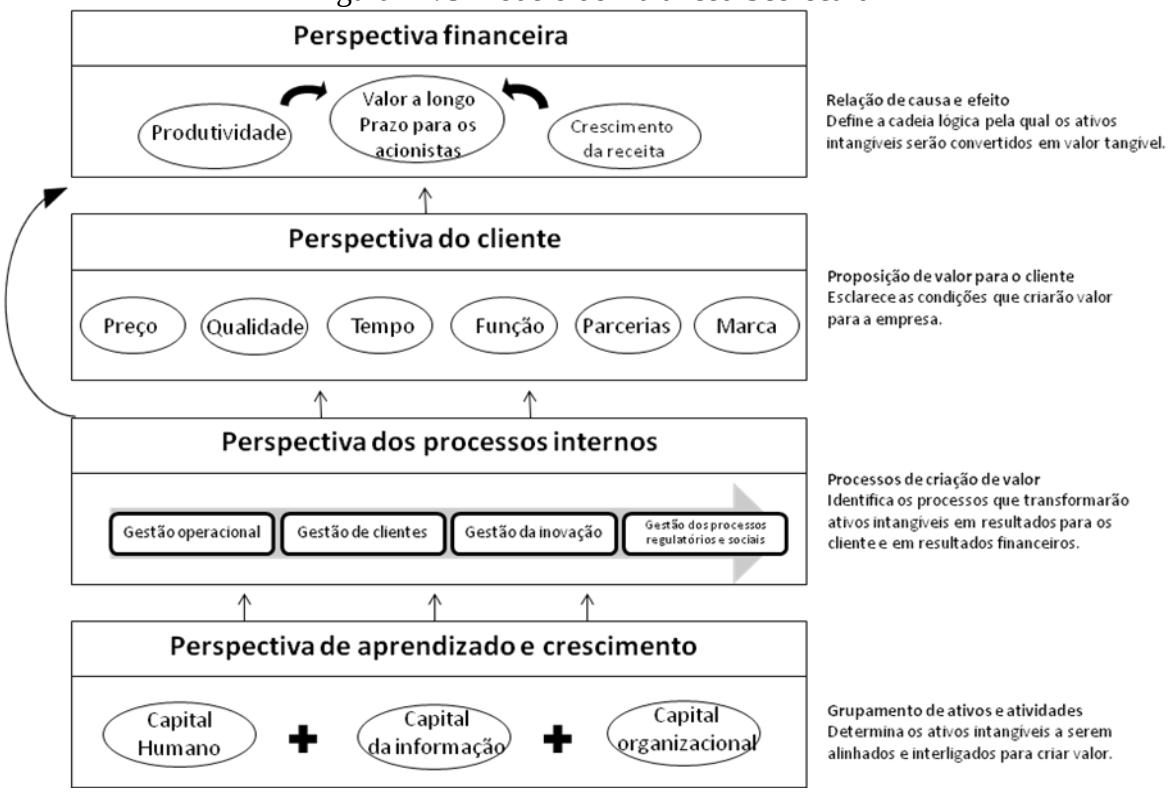
Este princípio reforça a ideia da necessidade da associação das melhorias operacionais aos resultados econômicos. Assim como as perspectivas, os tradicionais programas de melhorias empresariais devem vincular-se diretamente aos objetivos estratégicos do BSC, permitindo assim, a empresa controlar o desempenho das ações dentro de cada perspectiva de atuação. (KAPLAN; NORTON 1997)

2.6 MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos são construídos a partir de diversos BSC agrupados de maneira sistemática e intergrada em uma estrutura que define, através de um componente visual, os objetivos e indicadores de cada perspectiva, formando de forma simples, um verdadeiro "mapa" da estratégia. Kaplan e Norton (2004, p.34) definem o mapa estratégico como " um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor."

A Figura 12 apresenta um modelo genérico de um mapa estratégico que pode ser utilizado por qualquer unidade de negócio.

Figura 12:O modelo do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

A Figura 12 apresenta de forma resumida todas as perspectivas até aqui abordadas, assim como suas relações para que se possa atingir de maneira sistemática o objetivo principal de agregação de valor para os acionistas.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaboração do planejamento estratégico na empresa em estudo será feita uma análise do ambiente interno e externo, assim como a procura pelas principais tendências do mercado na educação e a capacidade de crescimento. Requisitos necessários para aplicação da ferramenta de planejamento estratégico.

3.1.1 Perfil da Empresa

O Instituto de Ensino por Experiência e Prática (IEEP) é uma empresa fundada em 2016 por graduandos em engenharia de produção da Universidade Federal de Juiz de Fora (Figura 14). O Instituto atua no setor de treinamento e desenvolvimento profissional em diversos níveis, capacitando tanto alunos de faculdades que tenham interesse em se desenvolver, e obter, com isso, um diferencial no currículo, quanto profissionais que ocupam cargos de alta liderança e buscam melhorar o seu desempenho profissional e consequentemente da sua equipe.

Conforme exposto no Item 2.2.3. a empresa é considerada uma micro empresa classificada pelo SEBRAE (2017) devido ao faturamento bruto anual não exceder R$ 360.000,00, teto estipulado para está classe.

A empresa é composta por 2 sócios e mais um profissional. O IEEP não possui divisão departamental, dado o seu tamanho reduzido de funcionários, contudo, as tarefas são bem definidas. Os dois sócios se encarregam de desenvolver os produtos, incluindo toda a divulgação, cabendo ao terceiro funcionário o as responsabilidades do setor de vendas e financeiro. Além dos três profissionais o IEEP conta com parceiros localizados por todas as cidades onde os cursos são ministrados com mais frequência. Tais parceiros tem a responsabilidade de tornar o processo de divulgação e venda mais fáceis nas regiões em que atuam. O IEEP conta também com a colaboração de professores e palestrantes terceirizados, que atuam nas mais diversas áreas de treinamento, enriquecendo assim o conteúdo passado.

João Vitor Reis de Mattos, cofundador, explica como surgiu a empresa:

“Queríamos empreender. Tínhamos acabado de sair de um projeto que não havia dado muito certo. O Nicolas (Cofundador do IEEP) gostava de estudar educação. Na época estudava sobre novas metodologias de ensino e havia acabado de conhecer a Perestroika, Escola de Atividades Criativas, assim como a metodologia Experience Learning. A decisão de iniciar um empreendimento veio quando o Fred Medina, que dominava uma metodologia ágil de gestão e planejamento, nos sugeriu lançar um curso sobre o SCRUM, que vinha despontando no mercado.”

Figura 13: Logo IEEP

Fonte: www.ieepeducacao.com.br (2018)

Para o IEEP conseguir entrar em um mercado tão concorrido quanto o de capacitação profissional, era preciso oferecer algo novo, diferente do que já era oferecido pelos outros cursos consolidados no mercado. Foi pensando nisso, que o instituto resolveu adotar uma metodologia de ensino inovadora chamada 50/30/20. A metodologia é composta da seguinte forma: 50% do tempo gasto nos treinamentos envolvem prática, 30% debates e compartilhamentos de experiências, e 20% de teoria. A metodologia foi desenvolvida baseada em um estudo publicado pelo Center of Creative Leadership, onde afirma que processo de aprendizagem acontece predominantemente da atividade prática e do compartilhamento de ideias.

Com o intuito de penetrar no mercado de T&D, o IEEP oferece atualmente diversos tipos de treinamentos, como:

- Treinamentos abertos: A ideia consiste em dar livre acesso a participação de todas as pessoas que se sintam interessadas em aprender o tema ofertado
- Treinamentos *In Company*: São cursos ministrados pelo IEEP diretamente para uma empresa. Nesse caso, apenas funcionários da empresa podem participar do treinamento. Cada pacote de treinamento é negociado de forma personalizada, e em sua grande maioria, são realizados dentro da própria empresa.
- Programas de Liderança: Composto por diversos tipos de cursos voltados para liderança, este programa é composto por variadas formas de entregas, como minicursos, palestras, workshops, dentre outros.
- Workshops: Geralmente é um tipo de treinamento voltado para questões específicas. Esse tipo de treinamento visa se aprofundar dentro de um determinado tema pré-determinado pelos organizadores.
- Minicursos: Os minicursos são eventos de curta duração que visam apresentar uma visão geral de um tópico de pesquisa ou tecnologia que seja de interesse da comunidade de Sistema de Informação.
- Palestras: São geralmente usados para transmitir uma informação importante a cerca de um tema previamente definido, diferente dos treinamentos anteriores, as palestras não contam com a participação do público, a não ser que o palestrante faça alguma pergunta para o auditório.
- Webinar: É uma abreviação de "*web based seminar*", ou seja, um seminário realizado na internet, diferente dos cursos online, o webinar é realizado ao vivo e geralmente conta com a participação das pessoas assistindo através de mensagens eletrônicas.

Dentre as áreas de conhecimento em treinamento e desenvolvimento, seis delas compõem o portfólio do IEEP:

- Gestão para Resultados
    - Análise de problemas com o PDCA - O curso visa promover um ambiente para aprender, vivenciar e praticar um PDCA. É criado um estudo de caso próprio para promover uma experiência prática única.
    - Traçando e gerindo metas - O treinamento permite ao aluno entender quais são os principais resultados a serem alcançados pela sua equipe ou pela sua empresa, e desenvolve a habilidade de traçar metas efetivas para conduzir as pessoas para o

alcance desses resultados. Em seguida, é ensinado como montar um sistema de metas consistente que assegura o atingimento das metas traçadas.

- Gestão de Projetos
    - O Scrum - Gestão Ágil de Projetos é uma nova forma de se gerenciar projetos. Mais dinâmica, mais rápida, menos burocrática, focado em pessoas e com geração de valor constante. O treinamento visa desenvolver no aluno a habilidade de aplicar o Scrum em sua organização, ou, caso já aplique, que melhore os seus resultados com o método ágil.
    - O PMBoK é um guia que reúne as mais consolidadas práticas em gerenciamento de projetos, sendo a referência para o trabalho dos gerentes de projetos ao redor de todo o mundo.

- Empreendedorismo e Inovação
    - Do papel ao mercado: Modelos de negócios que funcionam – O curso apresenta ferramentas na busca por desenhar e modelar negócios para atender de forma efetiva, tentando descobrir o que os clientes realmente querem. O aluno aprende sobre estruturar ideias de novos produtos ou serviços em modelos de negócio, entendendo como gerar receita com isto, e quais recursos são necessários para fazer acontecer. O aluno entenderá fatores importantes para o sucesso de modelos de negócio, e aprofundando o entendimento sobre como lançar produtos ou serviços de forma que atenda às necessidades dos clientes com o mínimo de recursos.

- Marketing e Venda
    - Desenhando Estratégias de Marketing - O curso aborda, de maneira prática, os pontos principais para a formulação de estratégias efetivas de Marketing. O processo começa com o entendimento mútuo do público-alvo, das necessidades e expectativas e das soluções que a organização é capaz de oferecer. A partir disso é possível desenhar estratégias de marketing, comunicação e vendas efetivas, que levem de maneira certa ao cliente a solução que ele precisa.
    - Estratégias Efetivas em Vendas Complexas - O curso aborda, de maneira prática, os fatores mais decisivos para o sucesso nas vendas complexas, ensinando também, como vendedores de sucesso conduzem toda a negociação com os clientes.

Incluindo aspectos prévios e posteriores à venda. Explicando os fatores que levam ao fracasso e como evitá-los, aumentando as chances da equipe em efetivar vendas.

- Equipes de Alto Desempenho
    - Criando equipes de Alto Desempenho – A liderança é tratada de uma maneira objetiva e prática. Portanto, por meio de uma abordagem muito dinâmica e participação ativa dos participantes, o curso mostra o que impede uma equipe de ter bons resultados, apresentando as características de uma equipe excelente.
- Gestão de Processos
    - Otimização e melhoria de Processos - A otimização de processos trata da análise e melhoria de processos chave dentro das organizações. No treinamento, o aluno aprende na prática a analisar processos, destrinchar suas etapas, funções, entender suas interações com as pessoas e outros processos da empresa. O curso ensina várias ferramentas como o PDCA, Ishikawa, 5 Porquês, Mapeamento do fluxo de valor entre outras ferramentas para a correta análise do processo.
    - Mapeamento e Padronização de Processos - O IEEP ensina de forma interativa e prática todos os passos de um mapeamento de processo, para que, em seguida, o aluno possa padronizar sua execução e garantir assim, a qualidade do serviço.

Apesar de o IEEP possuir diversos cursos já consolidados no mercado, o instituto é uma empresa nova e busca atualizar constantemente seu portfólio de produtos de forma dinâmica. Tentando sempre se manter a par das necessidades dos clientes, o instituto utiliza uma metodologia chamada MVP ou *Minimum Viable Product*, traduzido do inglês como Produto viável mínimo.

O MVP é a versão mais simples de um produto que pode ser lançado, com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. Diferente do desenvolvimento tradicional de produtos, que envolve um longo e detalhado período de incubação em busca do produto perfeito. (ERIC RIES, 2011)

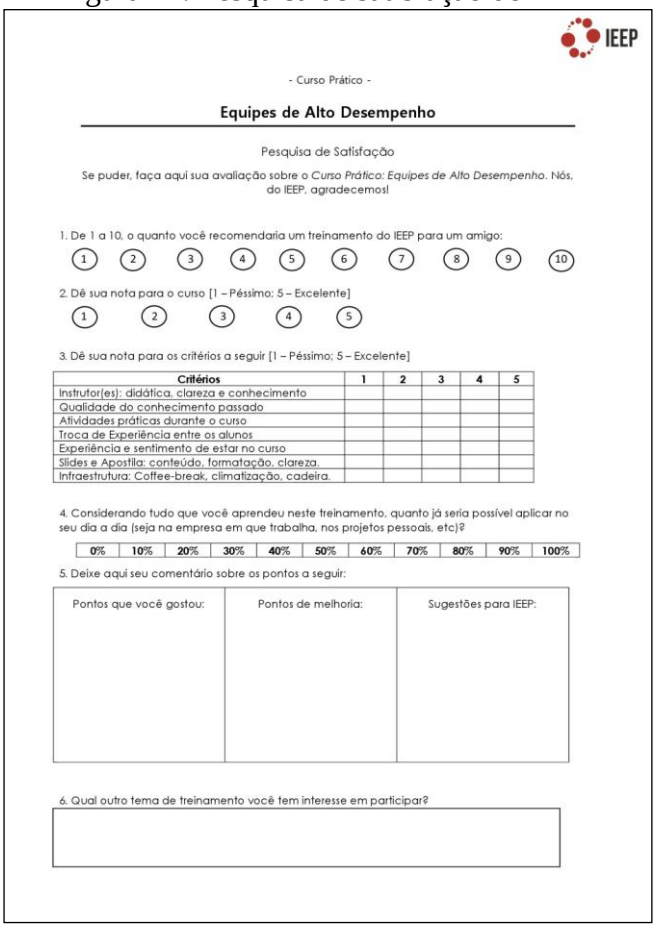
Sabe-se que qualquer ação tomada pela empresa possui uma relação de causa e efeito que deve culminar na melhoria do desempenho financeiro da empresa, seja aumentando a receita, melhorando os custos ou elevando a produtividade. O IEEP, por sua vez, com o objetivo de expandir seus negócios, busca sempre aumentar o volume das suas ações com palestras, participações em encontros e treinamentos, mesmo que, em inúmeras vezes, essas participações não gerem lucros financeiros imediatos.

Pesquisa de Satisfação

Com o intuito de ser reconhecido pela qualidade dos cursos oferecidos e, consequentemente, ganhar a confiabilidade dos clientes, o IEEP conta com uma pesquisa de satisfação, a qual é entregue ao final do curso para todos os alunos. A pesquisa é a principal entrada para a formulação dos indicadores qualitativos da empresa e a melhor forma de saber se os objetivos propostos pelo curso estão sendo atingidos.

A pesquisa de satisfação (Figura 15) é composta por diversas questões que visam não só avaliar a nota do cliente a respeito do curso ministrado, mas também identificar possíveis pontos de melhoria do curso através de notas que variam em uma escala de 1 (Péssimo) até 5 (Excelente). Tais notas são atribuídas a didática e clareza do instrutor, qualidade do conteúdo passado, atividades práticas, troca de experiência entre os alunos, sentimento de estar presente no curso, material didático como slides e apostilas, assim como a qualidade de infraestrutura oferecida, incluindo o *Coffe-break*, a climatização e o conforto.

Figura 14: Pesquisa de satisfação do IEEP



IEEP

- Curso Prático -

Equipes de Alto Desempenho

Pesquisa de Satisfação

Se puder, faça aqui sua avaliação sobre o *Curso Prático: Equipes de Alto Desempenho*. Nós, do IEEP, agradecemos!

1. De 1 a 10, o quanto você recomendaria um treinamento do IEEP para um amigo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Dê sua nota para o curso [1 – Péssimo; 5 – Excelente]

1 2 3 4 5

3. Dê sua nota para os critérios a seguir [1 – Péssimo; 5 – Excelente]

Critérios	1	2	3	4	5
Instrutor(es): didática, clareza e conhecimento					
Qualidade do conhecimento passado					
Atividades práticas durante o curso					
Troca de Experiência entre os alunos					
Experiência e sentimento de estar no curso					
Slides e Apostila: conteúdo, formatação, clareza.					
Infraestrutura: Coffee-break, climatização, cadeira.					

4. Considerando tudo que você aprendeu neste treinamento, quanto já seria possível aplicar no seu dia a dia (seja na empresa em que trabalha, nos projetos pessoais, etc)?

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

5. Deixe aqui seu comentário sobre os pontos a seguir:

Pontos que você gostou:	Pontos de melhoria:	Sugestões para IEEP:

6. Qual outro tema de treinamento você tem interesse em participar?

Fonte: Documentos internos IEEP, 2018a

O IEEP utiliza o NPS (Net Promoter Score) como uma métrica que tem por objetivo medir a lealdade dos alunos. A empresa utiliza o NPS por ser um método prático e eficaz. O ponto positivo do método é avaliar de uma forma geral a experiência de compra do cliente. A métrica é formada por uma escala de 0 a 10, na qual o aluno responde a pergunta: “Quanto a o cliente indicaria o treinamento a um amigo?”.

Essa nota é separada em três diferentes grupos. De zero a seis, os clientes são chamados de detratores, que no caso, são os clientes insatisfeitos com o serviço. De sete a oito são classificados como cliente neutros e de nove a dez, são clientes promotores, que ficaram satisfeitos com a experiência com o serviço e indicaria a empresa a seus amigos, promovendo um crescimento orgânico da marca. A forma de cálculo do indicador se dá pela diferença entre o percentual de clientes promotores e detratores.

Encerrando a atribuição de notas, a pesquisa de satisfação inclui ainda uma pergunta sobre a aplicação prática do curso. Escalonada de 0% a 100%, o aluno avalia o quanto do conteúdo aprendido seria aplicável no seu dia-a-dia, tanto no trabalho quanto em sua vida pessoal.

A pesquisa oferece a oportunidade para o aluno fazer comentários sobre os pontos positivos e negativos do treinamento e para um depoimento com relação ao treinamento realizado. Alguns depoimentos são divulgados no site da empresa com intuito de mostrar a satisfação do cliente para novos potencias compradores.

Por fim, a pesquisa abre a possibilidade ao aluno de indicar os cursos de seu interesse, assim como sugerir novos temas para futuros treinamentos.

3.1.2 Mercado de Treinamento no Brasil

Através da procura em sites especializados em pesquisas na educação no Brasil, como a Hoper Educação, Delloite, OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o próprio Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira), pode-se destacar alguns principais pontos no macro cenário de educação no Brasil, assim como a participação dos cursos livres. Posteriormente foi concentrada a atenção no setor de treinamento e desenvolvimento.

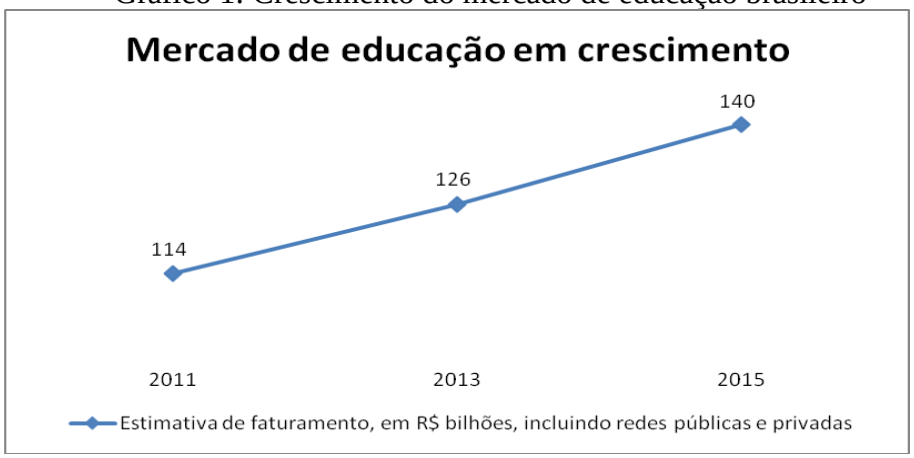
O Brasil movimenta cerca de R$140 bilhões em educação, o que representa 2,8% de todo dinheiro investindo em educação no mundo. Apesar da pequena parcela mundial, o

mercado brasileiro ocupa a quinta posição no ranking de maiores mercados de ensino superior. (Revista PEGN, 2018)

Um excelente mercado a ser explorado no setor de educação no Brasil, pois movimenta-se mais do seu Produto interno bruto para educação (6,1 %), que em países ricos onde a média é 5,6%. Segundo a Revista PEGN 2018, apesar da grande parcela do PIB investida em educação, o montante gasto por aluno ainda é um dos piores dentre os países que fazem parte da OCDE, mostrando que o investimento na educação deve continuar sendo prioridade.

Segundo a pesquisa publicada pela Revista PE & GN (2018) o Brasil mostra uma tendência de crescimento no faturamento das redes públicas e privadas na educação, e consequente crescimento das oportunidades como evidenciado no Gráfico 1.

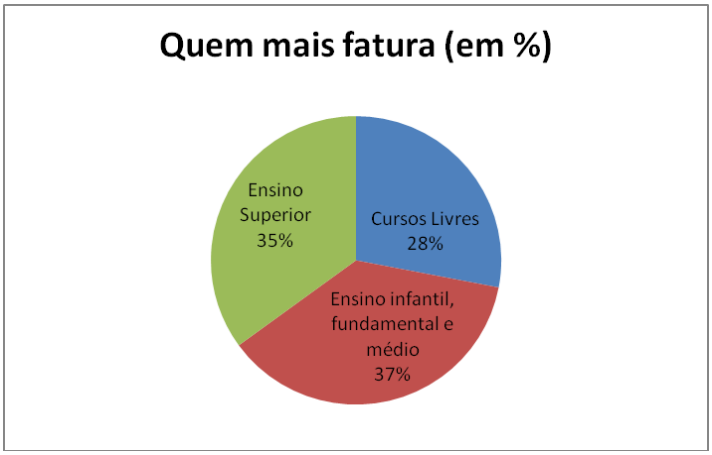
Gráfico 1: Crescimento do mercado de educação brasileiro



Fonte: Hooper Educação (2018)

Segundo Hooper Educação os cursos livres ganham destaque na participação do faturamento total da educação, sendo responsável por 28%, o que corresponde a R$ 5 bilhões, nos quais fazem parte cursos profissionalizantes e de idioma. Os outros 72% do faturamento são gastos no ensino infantil, fundamental, médio e superior. Como pode ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Percentual de faturamento dos cursos livres



Fonte: Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2018)

O mercado de cursos livres encontra um excelente cenário de crescimento, segundo pesquisa publicada pela Revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2018)*, 84% dos jovens brasileiros sentem falta de locais onde possam aprender, fora das escolas e universidades.

Outra estatística publicada pela mesma revista (PEGN, 2018) indica que 41% dos estudantes não acreditam que a formação pós-ensino médio tenha ampliado suas oportunidades de trabalho, indicando o importante papel na realização de cursos complementares a formação acadêmica.

Com relação ao mercado de treinamento e desenvolvimento, há uma forte tendência de crescimento dos cursos profissionalizantes no Brasil, visto como uma solução cada vez mais adotada pelas empresas em meio a um momento de instabilidade e recuperação do mercado nacional.

Publicada durante o Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento (CBTD), a 12ª Edição da Revista "O Panorama do Treinamento no Brasil" busca apoiar os gestores da área com indicadores, fatos e tendências, a fim de nortear a estratégia e suas decisões. Participaram da pesquisa 738 empresas, com numero médio de 3561 colaboradores por empresas, nas quais 69% eram empresas nacionais e o restante, multinacionais. Participaram da pesquisa empresas do setor industrial, comércio, serviço, administração pública e Organizações não governamentais.

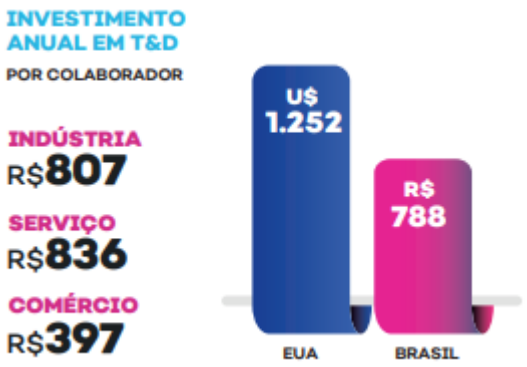
Os resultados mais significativos foram:

- No Brasil destinam-se um valor correspondente a 10% da folha de pagamento como investimento anual em T&D, o que representa R$ 788,00 por colaborador,

um crescimento de 21% em relação ao ano anterior. Já as empresas nos EUA destinam 4,25%. Contudo, todos os outros indicadores apontam que as empresas dos EUA investem valores maiores que as brasileiras. Este fato só é possível devido a folha de pagamento das empresas brasileiras ser proporcionalmente menor que as empresas dos EUA. (Gráfico 3)

- A partir de uma análise mais detalhada do estudo publicado pode-se concluir que quanto maior a empresa, menor o investimento em T&D por colaborador. Além da diferença por tamanho da empresa, o estudo também dividiu conforme o segmento de mercado, e notou-se que o setor industrial e de serviços investem mais em T&D que em setores de comércio.

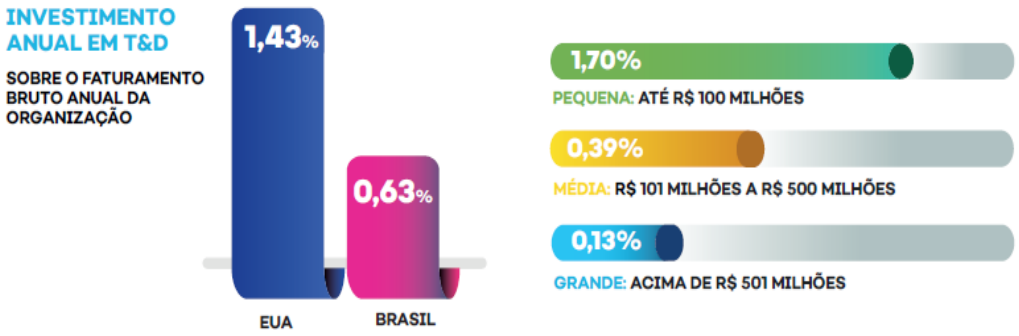
Gráfico 3: Comparação dos investimentos em T&D nacionais e norte americanos



Fonte:Revista Panorama do Treinamento no Brasil (2018)

- Outro dado que aponta uma tendência de crescimento do setor é quando os relacionamos com o faturamento bruto anual da organização. Em 2017, empresas brasileiras destinaram 0,63% do faturamento bruto em T&D, 37% a mais que no ano anterior. E se comparado as norte americanas, percebe-se que ainda há mais a ser explorado no setor. Pode-se notar ainda uma grande variação conforme o tamanho da empresa. Seguindo a tendência de quanto maior a empresa, menor o investimento (Gráfico 4):

Gráfico 4: Tamanho da empresa VS Investimento em T&D



Fonte:Revista Panorama do Treinamento no Brasil (2018)

- O volume de treinamento realizado por colaborador medido no Brasil é em média 21 horas anuais, numero 36%, em média, menor que empresas dos EUA, que realizam 33 horas anuais. Não houve variação de horas de um ano para o outro.
- A alocação de verbas em T&D é destinada, em sua maioria, a treinamentos formais, ou seja, aqueles que são realizados em auditórios e salas de aula. Contudo, apesar do baixo percentual, pode-se notar através da variação ao longo do tempo, o aumento da procura por treinamentos que são realizados nos locais de trabalho (In company), em meio a suas rotinas e desafios diários. A Figura 13 explicita as atuais proporções de verbas alocadas em T&D.

Figura 15: Formas de capacitação

Fonte:Revista Panorama do Treinamento no Brasil (2018)

- Mais um indicador que aponta o ótimo momento da empresa estudada é a distribuição dos gastos de T&D, onde 49% se concentram em atividades terceirizadas (Consultores profissionais e serviços, desenvolvimento de conteúdo e licenças, cursos e seminários realizados por empresas de serviços, cursos de idioma). Completando com 38% em despesas internas, e 13% em cursos curriculares (Investimento em ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação, MBA, mestrado, doutorado). Vale ressaltar ainda que apenas 6% não terceirizam. E multinacionais terceirizam 22% a mais que empresas nacionais.
- Um importante ponto a ser ressaltado é a evolução dos gastos com empresas terceirizadas. Onde houve um aumento de 4% em 2017 e 11% no acumulado dos últimos 4 anos. Além de terem diminuído em 25% o numero de empresas que não terceirizam.
- As multinacionais terceirizam 22% a mais que empresas nacionais.
- No que diz respeito a distribuição de treinamentos por público. Pode-se afirmar que a alta liderança participa 31% de T&D a menos que grupos não líderes. Mas quando se refere ao custo dos treinamentos, os dois grupos consomem praticamente a mesma quantidade de verba (51% para líderes e 49% para não líderes). Conclui-se, portanto que apesar dos líderes destinarem menos tempo a treinamentos, os cursos e treinamentos são mais caros.
- Na divisão de treinamento para não líderes, a procura por treinamento comportamental cresceu 14% no último ano, e os cursos obrigatórios caíram 11%. Percebe-se com isso o aumento da importância em temas comportamentais, em busca de ganho de desempenho.
- Se tratando de uma comparação da preferência por cursos presenciais ou EAD (Ensino a distância), incluindo *e-learning*, os cursos presenciais caíram cerca de 11%, e os cursos a distancia aumentaram 9%. Pra completar, o numero de empresas que não utilizam EAD caiu 4%. Mostrando uma forte tendência de crescimento de oportunidade de mercado a distancia, seja pelo seu custo mais baixo ou por sua estocabilidade de treinamento.

- O crescimento pela metodologia mista (presencial e EAD) mais complexa e eficiente foi de 67%, ilustrando mais uma tendência da área de T&D.
- A Tabela 1 mostra a distribuição do tipo de entrega de treinamento por setor.

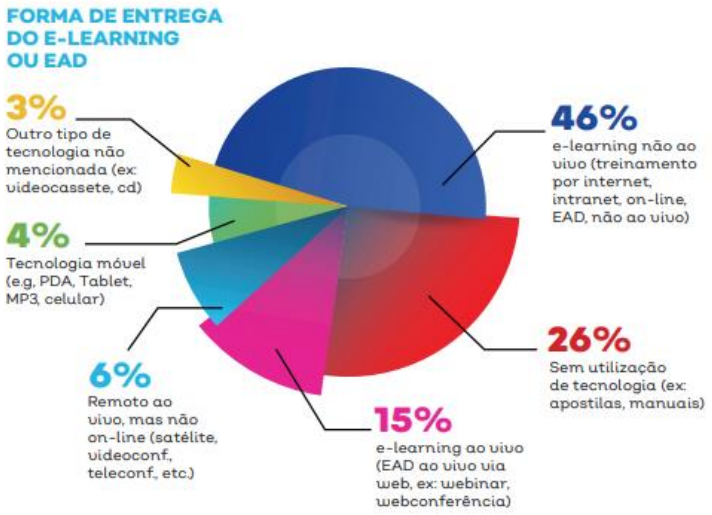
Tabela 1: Formas de entrega de treinamento

	BRASIL	INDÚSTRIA	SERVIÇO	COMÉRCIO	ONG	ADMINISTR. PÚBLICA DIRETA
TREINAMENTO PRESENCIAL	56%	56%	56%	55%	66%	53%
E-LEARNING OU EAD (internet, intranet, on-line, web, conferência)	16%	14%	17%	23%	12%	17%
TREINAMENTO MISTO ("blended", misto com presencial e e-learning)	9%	7%	10%	8%	5%	11%
TREINAMENTO PRÁTICO NO LOCAL DE TRABALHO (on the job)	19%	23%	17%	14%	17%	19%

Fonte:Revista Panorama do Treinamento no Brasil (2018)

- A prioridade de escolha a distancia são os cursos não ao vivo (treinamento por internet, on-line), seguidos de cursos que não utilizam a tecnologia, como apostilas e manuais. O grande destaque de crescimento no ano de 2017, apesar de ainda por utilizado, são os cursos *e-learning* ou ao vivo, como webinar ou web conferencia. Seu crescimento foi de 33% e representam atualmente 4% de todas as formas de ensino a distancia.
- O Gráfico 5 mostra a distribuição das formas de entrega de cursos a distancia.

Gráfico 5: Formas de entrega de cursos a distância



Fonte:Revista Panorama do Treinamento no Brasil (2018)

Outra pesquisa foi feita a partir de dados que foram coletados do estudo “Educação coorporativa no Brasil”, realizado a partir da resposta de 126 empresas.

“O estudo revela que há uma forte tendência para o desenvolvimento e a implantação de universidades corporativas. A prática tende a crescer ainda mais nos próximos anos”, afirma Marcos Braga, diretor da Deloitte Educação Empresarial (PEGN, 2018).

Além das universidades corporativas, que aparecem como uma das principais tendências de ensino no âmbito das empresas, a educação à distância também é uma das vertentes em ascensão. A pesquisa aponta que, além de ser um item em crescimento dentro das práticas de educação corporativa, o tema deve exigir o desenvolvimento de plataformas móveis e games, além da necessidade de novas ferramentas para atender à alta demanda. Dos investimentos apontados pelas empresas, 67% são destinados às iniciativas de educação presencial e 33% à distância.

Outros números mostram a forte tendência de crescimento do setor, como:

- Em 2016, 64% das empresas tinham um departamento dedicado à educação corporativa, mostrando um crescimento aproximado de 42% em relação a 2014.

- Além disso, 60% das empresas aplicam até 1% do faturamento em projetos de educação corporativa; 75% delas investem, em média, até cinco mil reais por ano por profissional.
- Assim como, 40% dos recursos para educação corporativa foram gastos com contratação de terceiro em 2016, número 17% maior que em 2014.

3.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

3.2.1 Matriz BCG

Apresentado o retrato do mercado de Treinamento & Desenvolvimento no Brasil, assim como o perfil da empresa, é possível desenvolver uma análise de portfólio através da matriz BCG .

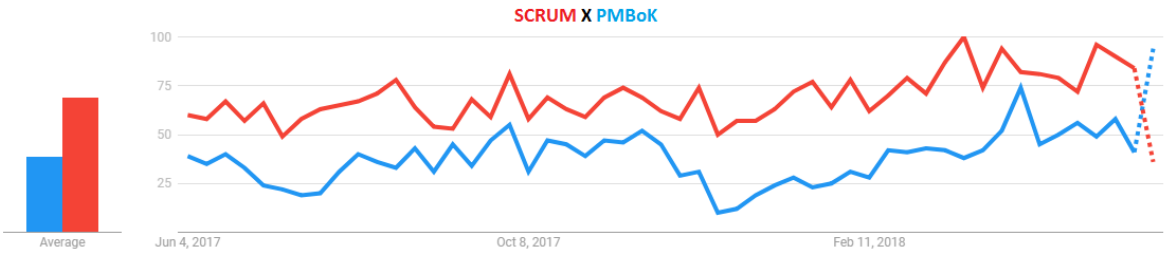
Figura 13: Matriz BCG do IEEP

Fonte: Autor (2018)

O segmento de treinamento em gestão de projetos, apesar de ser comum e haver diversos cursos disponíveis no mercado, é classificado na matriz BCG do IEEP (Figura 16) como “Estrela”, pois além de possuir elevada participação no mercado, possui também elevado crescimento de demanda. Tal comportamento se explica pela maneira diferenciada que o Instituto aborda o assunto, ensinando a mais consolidada prática do mercado de gestão de projetos, conhecida como PMBoK. Assim como uma metodologia moderna, mais dinâmica, mais rápida e menos burocrática, denominada de SCRUM.

O Gráfico 6 extraído do *Google Trends* (ferramenta gratuita que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave), compara a procura dos dois tipos de cursos, PMBoK e SCRUM. Através de uma análise de fácil compreensão, nota-se que a metodologia ágil de projeto é mais procurada por todos os brasileiros, justificando assim, seu alto crescimento do mercado (Gráfico 6).

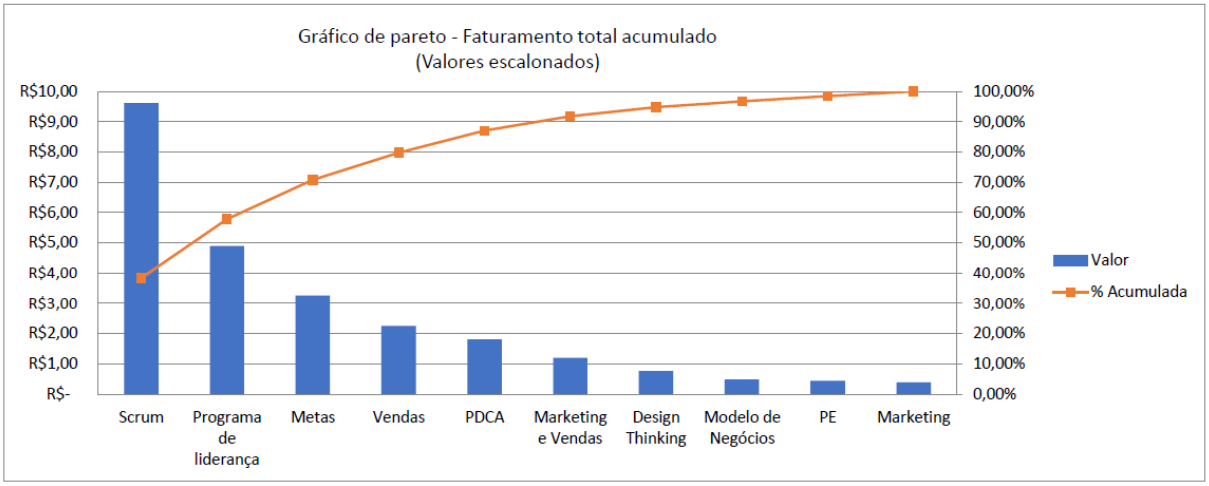
Gráfico 6: Gráfico da tendência SCRUM x PMBoK



Fonte: Google Trends, 2018

Já o programa de liderança, possui maior fator de crescimento dentre a quantidade de turmas realizadas, não só por atrair profissionais de nível tático e estratégico interessados em liderar projetos de melhoria em sua empresa e alavancar os resultados dos seus processos, mas também por atingir estudantes, em sua maioria, participantes de empresas juniores interessados em se tornarem capazes de liderar equipes e com isso entregar resultados excelentes. Além de desenvolver uma habilidade que representa um grande diferencial no currículo. A marca do IEEP, apesar de nova no mercado já é bem conhecida no mercado em que atua e pretende ampliar ainda mais sua exposição em âmbito regional. Seu cenário de realizações desses cursos já é responsável pela maior parte do faturamento da empresa (Gráfico 7).

Gráfico 7: Gráfico de Pareto do faturamento do IEEP (escalonado)

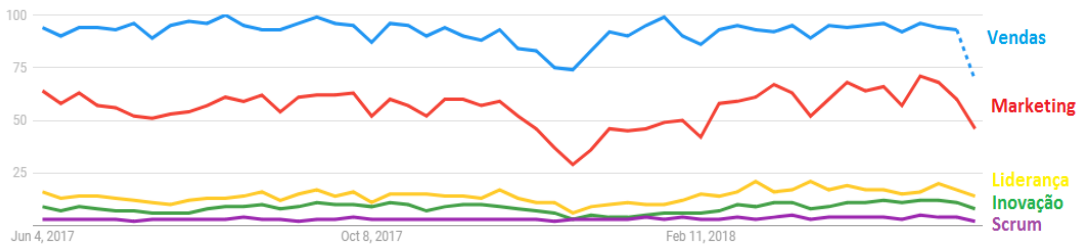


Fonte: Documentos internos IEEP, 2018b (adaptado)

A categoria de Vendas e Marketing foi classificada como a "vaca leiteira" da empresa porque os produtos possuem uma alta demanda dada a sua importância em qualquer empresa, pois é nesse setor que as mesmas conseguem adequar seus produtos, comunicá-los e vende-los, obtendo assim recursos para cobrir suas despesas e atingir seus objetivos financeiros. O faturamento do IEEP com esse setor é representativo e constante ao longo do ano, não podendo ser deixado de lado na composição do portfólio de cursos.

O Gráfico 8 extraído do Google Trends exemplifica essa afirmação, ao compararmos os cinco principais temas de treinamento do IEEP:

Gráfico 8: Tendência dos 5 principais produtos do IEEP



Fonte: Google Trends b, 2018

Os profissionais que desejam se diferenciar e, atrair novos clientes, precisam adotar uma cultura empreendedora e inovadora de negócios. Porém, adotar esse comportamento não é algo natural, é necessário buscar capacitações, desenvolver a criatividade e aperfeiçoar

diferentes habilidades. Por esses e outros fatores, o treinamento nessa área foi classificado como crescente na matriz BCG, mas devido a grande oferta de cursos presenciais e a distancia, o IEEP encontrou dificuldade de penetração nesse mercado. Apesar de haver muitas pessoas interessadas no assunto, poucas delas estão dispostas a pagar por cursos nessa área. O próprio SEBRAE (Serviço de apoio às pequenas empresas) oferece cursos gratuitos e de excelente qualidade para micro e pequenos empresários que estejam dispostos a desenvolver habilidades empreendedoras.

Por fim, no último quadrante da matriz, a categoria de treinamento em gestão de processos e gestão para resultados, apesar de serem cursos que ensinem habilidades que trazem bons retornos para as empresas, são cursos muito difíceis de serem vendidos para os estudantes e para as empresas.

3.2.2 Matriz SWOT

O desenvolvimento da matriz SWOT foi feito em conjunto com os dois sócios da empresa em uma reunião de cunho estratégico que é realizada uma vez por mês pela empresa. Durante a reunião foi apresentado o cenário atual do mercado de treinamento e desenvolvimento, a fim de determinar qual será a perspectiva de crescimento do IEEP dentro do mercado local, estabelecendo assim quais serão as próximas metas e iniciativas.

Também foi colocado em pauta qual seria o foco dos formatos de entrega dos cursos (Treinamento formal, *In company*, *E-learning* ou EAD), assim como os temas a serem ofertados no mercado. Para a realização dessa reunião buscou-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de expor todas as ideias possíveis para a estratégia empresarial.

As informações foram organizadas no formato da matriz SWOT (Tabela 2):

Tabela 2: Matriz SWOT do IEEP

Strengths (S)	Weaknesses (W)
- Boa visibilidade do mercado - Atendimento personalizado - Velocidade no lançamento de novos produtos - Sistema de inscrições simples - Metodologia inovadora de ensino - Alto índice de satisfação dos clientes	- Pouca infraestrutura - Equipe reduzida de funcionários - Capital limitado - Equipe jovem - Dependencia de parceiros - Baixo controle de processos internos
Opportunities (O)	**Threats (T)**
- Crescente mercado de T&D no Brasil - Mercado E-learning ou EAD em crescimento - Aumento da procura por treinamento Incompany - Portfólio com tendencia de crescimento - Falta de matéria prática no ensino superior	- Fácil entrada de novos concorrentes - Grande oferta de cursos gratuitos - Sazonalidade (férias) - Risco de compartilhamento da metodologia - Situação mercadológica

Fonte: Autor

O IEEP pode se beneficiar de boa parte das oportunidades do mercado devido à diferenciação da entrega de seus produtos. Esta diferenciação se justifica não só pela metodologia inovadora de ensino, mas também pela forma de entrega dos cursos. O atendimento personalizado, sistema simples de inscrição e o alto índice de satisfação dos clientes evidenciam a boa visibilidade da marca no mercado. O IEEP se beneficia também de um portfólio moderno de ofertas de capacitações, aproveitando assim, o bom momento do mercado para captar novos clientes, na sua maioria estudantes de nível superior que procuram enriquecer seu currículo para entrar no mercado de trabalho.

A Tabela 3 relaciona as oportunidades descritas na matriz SWOT com as forças e fraquezas (ambiente interno):

Tabela 3:Oportunidades X Aspectos Internos do IEEP

Oportunidade	Aspectos Internos	Consequência
Crescente mercado de T&D no Brasil	Velocidade no lançamento de novos produtos	Aumento do portfólio de produtos
	Atendimento personalizado	Aumento das vendas e consequente ganho de mercado
	Variadas formas de entrega do produto	
	Sistema de inscrições simples	
	Equipe reduzida de funcionários	Análise da viabilidade da contratação de um novo funcionário
	Dependência de parceiros	
Mercado *E-learning* ou EAD em crescimento	Velocidade de lançamento de novos produtos	MVP de cursos online
	Capital limitado	
	Equipe Jovem	
Aumento da procura por treinamento *In company*	Boa visibilidade no mercado	Aumento do foco das vendas *In company*
	Atendimento Personalizado	
	Velocidade de lançamento de novos produtos	Desenvolver produtos com foco empresarial
Portfólio com tendência de crescimento de demanda	Metodologia Inovadora	Aumento das vendas e consequente ganho de mercado
	Variadas formas de entrega do produto	
	Sistema de inscrições simples	
	Equipe reduzida de funcionários	Análise da viabilidade da contratação de um novo funcionário
	Dependência de parceiros	Criação de representantes nas cidades em que mais atua
Falta de matéria prática no ensino superior	Metodologia Inovadora	Capacitação de jovens universitários

Fonte: Autor

Assim como a Tabela 3, a Tabela 4 os aspectos internos foram cruzados com os principais riscos (ameaças) da Matriz SWOT, a fim de amortecer ou eliminar as ameaças que foram consideradas mais relevantes.

Tabela 4: Ameaças X Aspectos Internos do IEEP

Ameaças	Aspectos internos	Consequência
Fácil entrada de novos concorrentes	Variadas formas de entrega do produto	Diferenciação da metodologia e forma de entrega do produto
	Metodologia inovadora de ensino	
Grande oferta de cursos gratuitos online	Metodologia inovadora de ensino	A metodologia de ensino do IEEP é baseada na prática e debate de ideias. O que torna impraticável em cursos online
	Alto índice de satisfação dos clientes	O reconhecimento do mercado faz com que clientes prefiram pagar por um curso de boa qualidade.
	Boa visibilidade do mercado	
Sazonalidade	Dependência de parceiros	Baixa repentina na demanda nos meses de férias
	Velocidade no lançamento de novos produtos	Ofertar mais cursos *Incompany*
Risco de compartilhamento da metodologia	Atendimento personalizado	O IEEP foca na diferenciação dos seus facilitadores. Por mais que a metodologia possa ser copiada, a experiência da capacitação continua sendo única.
	Alto índice de satisfação dos clientes	

Fonte: Autor

Apesar da falta de infraestrutura ter sido considerada uma fraqueza na matriz SWOT, no momento do crescimento do IEEP, está falta não é considerado um fator negativo tão grave, dado a sazonalidade do mercado, seus custos não se justificariam no período de baixa demanda.

3.3 DIRECIONAMENTO ORGANIZACIONAL

Após a aplicação de todas as ferramentas com os dados coletadas referentes ao mercado e a empresa, assim como a análise das suas forças e fraquezas. Foi definida, junto aos sócios, a missão, os valores e as visões.

- Missão: Capacitamos pessoas para melhorarem os resultados da sua organização.

- Valores:
    1. Perfeccionismo ágil
    2. Valorização dos indivíduos e os relacionamentos
    3. A melhor solução possível para o cliente
    4. Sempre abertos a ideias novas
    5. Acreditamos ser capazes de mudar o mundo por meio da educação

- Visão: Tornar-se a melhor universidade de educação prática e competências do futuro da America Latina.

3.3.1 Objetivos Estratégicos

A partir do estabelecimento da missão, visão e valores é necessário agora, estabelecer a diretriz organizacional, com a finalidade de guiar a empresa ao alcance do seu objetivo de longo prazo.

Desta forma, a diretriz ficou definida como:

- Meta: Impactar 10.000 pessoas até 2020, tornando-se referência em formação de profissionais qualificados.

Algumas medidas prioritárias foram definidas para que o alcance dessa meta se torne viável no prazo estipulado. Para isto definiu-se:

- Aumentar o numero de alunos por curso;
- Aumentar o volume de cursos livres por mês,
- Aumentar o numero de treinamentos *In company*;
- Desenvolvimento de cursos online;

- Aumentar o faturamento e desenvolver a equipe;
- Aumentar a satisfação dos alunos nos cursos apresentados

O desdobramento da diretriz foi realizado por meio das quatro perspectivas do Balanced Score Card.

3.4 BALANCED SCORE CARD

Para a utilização da metodologia BSC, é preciso levar em consideração que a empresa se encontra em uma fase que Kaplan e Norton (1997) intitulam como fase de crescimento. A organização nessa fase possui produtos com considerável potencial de crescimento. Com isso, o instituto deverá dedicar intensos recursos para desenvolver e melhorar novos produtos. Investir em infraestrutura e divulgação da marca. Nesta etapa o fluxo de caixa negativo e as baixas taxas de retorno são aceitáveis. O objetivo financeiro nesse período deverá focar no crescimento da receita e no aumento do volume das vendas para grupos específicos de clientes.

O desenvolvimento do Balanced Score Card seguiu todas as etapas propostas por Kaplan e Norton (1997), porém algumas etapas foram difíceis de serem implementadas dado o tamanho reduzido da empresa, sem departamentalização e da quantidade de funcionários.

- Objetivo do projeto: estabelecer metas de crescimento de médio e curto prazo, para que a empresa possa crescer de maneira sustentável.
- Participantes do projeto: o autor e os sócios, Nicolas Couto Giffoni dos Santos e João Vitor Reis de Mattos

  Definidos os pontos elementares, o projeto seguiu os seguintes passos:

3.4.1 Verificar se a empresa é adequada para o recebimento do BSC

O IEEP a principio não teria todos os recursos necessários para desenvolver um BSC devido à inexistência de um planejamento estratégico. Mas o presente trabalho eliminou essa possível deficiência com a criação de uma gestão estratégica através de ferramentas como a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e a análise SWOT.

O número reduzido de capital humano e a ausência de departamentos são possíveis entraves na implantação do BSC como descrevem os autores Kaplan e Norton (1997), sendo necessárias algumas adaptações pertinentes.

3.4.2 Síntese

Posteriormente a apresentação e aprovação das propostas foram elaborados os objetivos e os principais indicadores das quatro perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997) toda meta deve haver um prazo e valores bem definidos. Por esse motivo, o autor analisou o histórico da empresa, assim como a situação do mercado nacional e local, para que assim, a meta represente a realidade da empresa. Vale ressaltar que contratempos podem ocorrer, assim como algumas metas são mais simples do que realmente pareciam. Além do mais, algumas metas que são consideradas importantes agora, podem não ser tão essenciais com o passar do tempo. Portanto, replanejamento e avaliação das metas com frequência é primordial para o crescimento próspero da empresa.

Foi adotado, na perspectiva financeira da empresa, apenas um objetivo. O motivo é fazer com que toda a empresa trabalhe com um foco único, tornando mais claro o caminho a ser percorrido para o alcance desta meta.

- Perspectiva financeira – Aumentar o faturamento bruto no primeiro ano de planejamento em 50%. Devido à alta sazonalidade causada pelos meses de férias, não poderão ser adotadas metas de faturamentos mensais constantes. Desse modo, o indicador mais adequado para esse objetivo é o faturamento bruto anual da empresa.

  Para ser alcançado o crescimento desejado, foram elaborados objetivos mais específicos como:

  - Aumentar em 20% o faturamento dos cursos oferecidos no mercado aberto em Juiz de Fora, sem necessariamente aumentar a quantidade de cursos oferecidos até o dia 31/12/2018.
  - Aumentar o faturamento no mercado aberto regional (Exceto JF) mantendo a quantidade de cursos em 30%, sem necessariamente aumentar a quantidade de cursos oferecidos até o dia 31/12/2018.
  - Aumentar a participação (quantidade) de cursos (*In Company*) em 15% até o dia 31/12/2018.

- Perspectiva dos clientes – Com a finalidade de ampliar a quantidade de pessoas impactadas pelos cursos ministrados do IEEP, o presente trabalho, em conjunto

com os sócios, optou por focar em três segmentos de clientes e mercados, sem necessariamente retirar os outros cursos oferecidos do portfólio. Os temas escolhidos para o IEEP se tornarem referencia no mercado foram: Gestão Ágil de Projeto, Liderança e Equipe de alta Performance. Para que a empresa alcance melhores resultados nessa perspectiva, foi necessário alinhar a estratégia da empresa, às expectativas de seus clientes. Os tópicos abaixo elencam as principais medidas de desempenho, assim como seus respectivos indicadores.

- Aumentar o numero de clientes *In Company* em 50% até o dia 31/12/2018.
- Dobrar a reincidência de clientes nos cursos, aumentando assim a retenção dos clientes até o dia 31/12/2018.
- Aumentar a Satisfação dos clientes de 91% para 93% até o dia 31/12/2018.
- Aumentar margem de lucro dos cursos abertos em 20% até o dia 31/12/2018.

- Perspectiva de processos internos – Depois de identificadas as necessidades das perspectivas financeiras e dos clientes, está perspectiva deve definir quais são os processos mais críticos e com isso, elaborar uma cadeia de valor que tenha como propósito, a satisfação das necessidades dos clientes.
    - Processo de inovação: Mediante uma pesquisa de mercado apresentada no tópico 3.1.1. realizada pelo autor, foi identificada uma tendência de crescimento do mercado online de treinamentos profissionais e capacitação estudantil. A participação do mercado online para treinamentos de diversas áreas já é uma realidade e vem ganhando espaço exponencialmente com o passar dos últimos anos. Pensando nisso, o IEEP tem como principal objetivo lançar três novos cursos online até o final do ano de 2018, além de outros dois novos cursos presenciais até o final de 2018.
    - Processo de operação: Para a elaboração dos novos cursos online será utilizada uma plataforma já existente no mercado. A mesma será terceirizada, assim como a equipe de gravação e a edição dos vídeos. Restando para a equipe do IEEP apenas o papel de criação de um novo

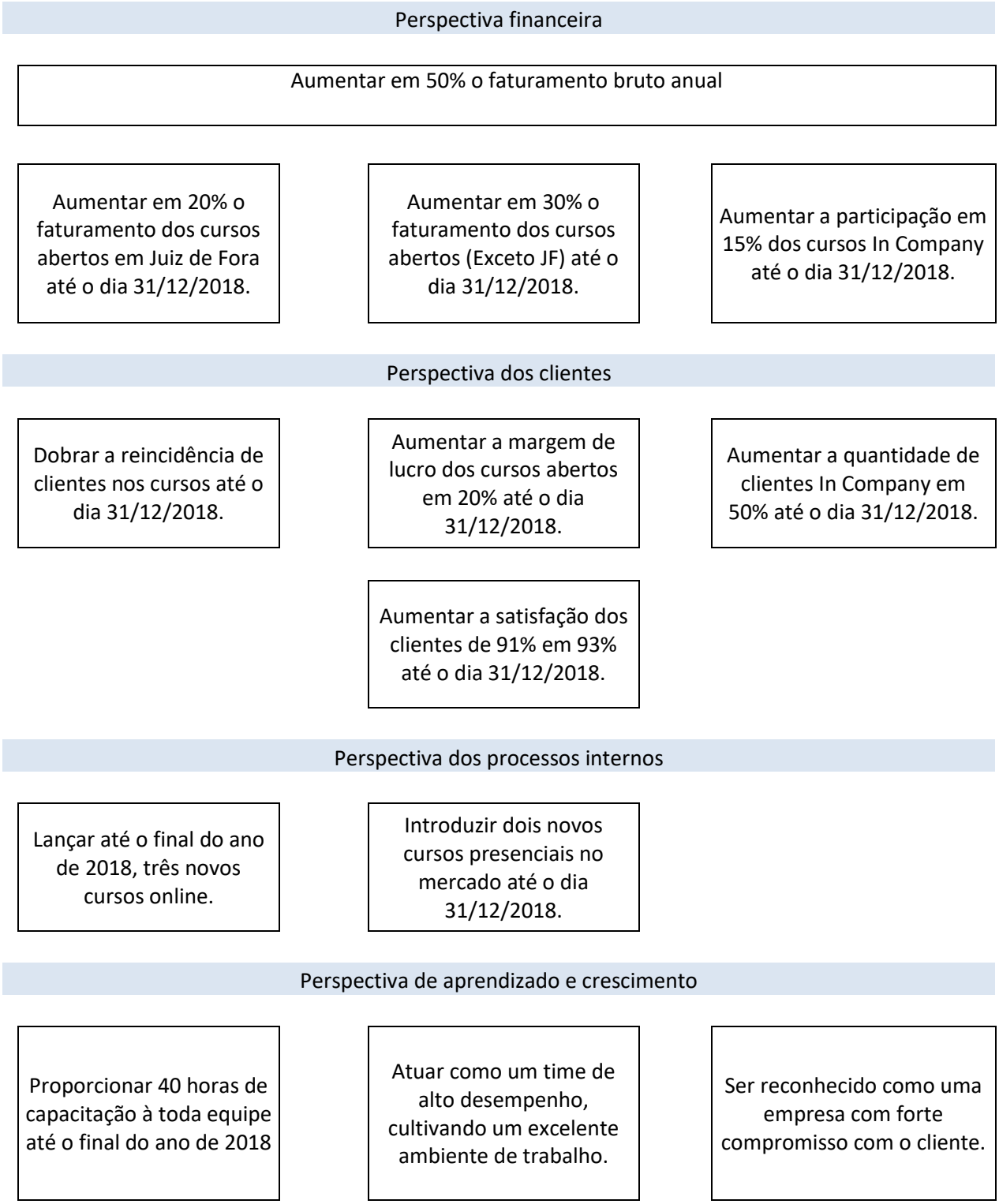
produto, bem como a composição de uma nova ementa e uma nova proposta de valor para cada um dos cursos que serão lançados. A responsabilidade do setor de Marketing será, a partir do presente trabalho, de uma equipe terceirizada, poupando com isso, esforços de publicidade como: criação e publicação.

- Perspectiva de crescimento e aprendizagem: É esta perspectiva que irá proporcionar os recursos necessários para que a empresa tenha a possibilidade de alcançar os objetivos e metas traçados anteriormente. Contudo, indicadores que visam melhorar a satisfação dos funcionários, assim como a retenção dos mesmos não serão abordados neste trabalho devido a dificuldade de se mensurar tais índices em uma empresa com o número reduzido de funcionários. Entretanto, definiu-se:
    - Visando o aumento do conhecimento e experiência dos colaboradores, o IEEP proporcionará 40 horas de capacitações para todos os membros da equipe até o final do ano de 2018.
    - Atuar como um time de alto desempenho, cultivando um excelente ambiente de trabalho.
    - Ser reconhecido como uma empresa com forte compromisso com o cliente.

3.4.3 Objetivos e indicadores propostos para a empresa

A partir das informações do BSC foi possível construir o mapa estratégico do IEEP (Figura 17)

Figura 14: Mapa Estratégico



Fonte: Autor

A Figura 17 se resume da seguinte forma: Para conseguir o aumento esperado no faturamento de 50% até o final do ano de 2018 com relação ao faturamento do último ano, a empresa espera aumentar o seu retorno em 20%, 30% e 15% nos cursos abertos em Juiz de Fora, em cursos abertos ao redor de Juiz de Fora e nos treinamentos *In Company* respectivamente. Para conseguir este aumento esperado no faturamento O IEEP deverá investir na perspectiva do cliente, procurando aumentar a sua retenção de clientes, a margem de lucro e a quantidade de clientes *In Company.* Mas todas essas melhorias devem estar sempre ligadas com uma excelente satisfação do cliente. E foi visando melhorar ainda satisfação do cliente foi estipulado um aumento de 2% neste índice passando de 91% para 93%.

Por ser uma microempresa e possuir um número limitado de processos internos, foi estipulado como meta a ser cumprida até o final de 2018 a criação, publicação e venda de 3 novos cursos online. Assim como dois novos cursos presenciais, podendo ser tanto aberto, quanto *In Company*

3.4.4 Implantação

Conforme o escopo do trabalho a fase de implementação do projeto na empresa, bem como o acompanhamento e avaliação não foram realizados devido ao prazo de termino do presente trabalho que impossibilita a coleta dos dados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do contexto nacional atual atravessar uma severa crise política e econômica, na qual as empresas têm reduzido seus custos e buscado otimizar seus processos, muitas vezes visando a sobrevivência, o cenário do mercado de treinamento e desenvolvimento aponta indicadores de retomadas e grandes oportunidades no mercado de capacitação online. Mesmo nesse momento desafiador das empresas brasileiras, elas continuam investindo no desenvolvimento de seus profissionais.

A crescente percepção dos alunos de faculdades brasileiras acerca da importância da prática para compreensão da teoria e de suas necessidades de capacitação como diferencial na inclusão do mercado de trabalho tem aberto diversas oportunidades para atuação de empresas que se interessam em preencher esse hiato na educação profissionalizante. Foi baseado nesse imenso campo de possibilidades e por meio de diversas ferramentas apresentadas na revisão bibliográfica que o presente trabalho se desenvolveu.

No início da aplicação da ferramenta BSC foi identificada uma falta de processos de gestão bem estabelecidos, assim como uma estratégia bem definida, pois a ferramenta adota com requisito necessário o planejamento estratégico. Com isso, o trabalho foi além de um mero desenvolvimento de indicadores em suas quatro perspectivas, precisando ser elaborado também toda uma análise de portfólio de seus produtos, assim como a identificação de suas forças e fraquezas (no ambiente interno) e oportunidades e ameaças (no ambiente externo).

Durante o período de execução do trabalho algumas dificuldades foram encontradas, como a precariedade de algumas informações, assim como a adaptabilidade do BSC para micro empresas. Mas apesar dessa dificuldade o apoio e interesse da equipe do IEEP contribuiu muito para o andamento do projeto. Acredito que a principal contribuição do trabalho para a empresa foi na identificação de uma tendência do mercado e consequente oportunidade de crescimento. A partir dessa identificação todos os esforços da empresa se voltaram para a elaboração desse novo produto.

Por fim, são esperadas melhorias expressivas na organização do instituto quanto a suas metas e consequente retorno financeiro em longo prazo. Espera-se também que este seja apenas o início da construção de um modelo de gestão mais profissional e organizado na empresa, conseguindo assim, formar profissionais com as competências voltas para o futuro.

5 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. e McDONNELL E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ALMEIDA, M.I.R.; ALMEIDA, F.R. **Análise do ambiente organizacional**: a peça chave para o desenvolvimento de um plano regional. São Paulo: 2003.

BBC Brasil – **Brasil da mais do PIB para educação que países ricos, mas gasto por aluno é pequeno**, 2018. Disponível em: < https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/09/140908_relatorio_educacao_lab> Acesso em: 10 abr 2018.

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.

CARVALHO, J. C. de; FILIPE, J. C. **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 2ª Edição. Lisboa : Edições Sílabo, 2014

Center of Creative Leadership, The 70-20-10 Rule for Leadership Development. Disponível em: < https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>. Acesso em 29 junho de 2018.

CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração – Série essencial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese,1990.

CHIAVENATO, I.; SHAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.

Ferrell, O.C.; Hartline, M. D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Altas, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER**, E. Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

HOPPER EDUCAÇÂO – **Conheça o Mercado educacional**, 2018. Disponível em: <https://www.hoper.com.br/mercado> Acesso em: 20 mai 2018.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia Competitiva.** 2. Ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013

IEEP - Instituto de Ensino por Experiência e prática. **Portfólio**. Disponível em: < https://www.ieepeducacao.com.br/treinamentos/> Acesso em: 15 mai 2018a.

IEEP - Instituto de Ensino por Experiência e prática, **Nossa proposta.** Disponível em: < https://www.ieepeducacao.com.br/empresa/> Acesso em: 15 mai 2018b.

IEEP - Instituto de Ensino por Experiência e prática, **Pesquisa de Satisfação.** Documento internos. Acesso em: 10 mai 2018a.

IEEP - Instituto de Ensino por Experiência e prática, **Faturamento Anual.** Documento internos. Acesso em: 10 mai 2018b.

INTEGRAÇÃO, **O Panorama do treinamento do Brasil**, 2018: Disponível em: < http://blog.integracao.com.br/blog--pesquisa-o-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017---2018> Acesso em: 01 mai 2018.

MEDEIROS, S.. **Análise SWOT de uma instituição de ensino: Descubra suas fraquezas e oportunidades.** Disponível em: <http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubrasuas-fraquezas-e-oportunidades/>. Acesso em: 01 nov 2017.

NETO, D. A. S.; PAGNANI, E. M.; CALVO, I. P.; BEKIN, S. F.; KATO, W. C. **Três Correntes de Planejamento Estratégico**: uma revisão critica. FECAP: Administração Online. Jan./Fev./Mar. 2011. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm>. Acesso em: 29 nov 2017

KAPLAN, R. S.; NORTAN, D. P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTAN, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTAN, D. P. **Organização orientada para estratégia**: Como empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KENNERLY, M.; NEELY, A. **Measuring Performance in a Changing Environment**. International Journal of Operations & Production Management, 2002.

KLUYVER, C. A.; PEARCE I.; JOHN A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.

LORANGE, PETER; VANCIL, R.F. **Como Projetar um Sistema de Planejamento Estratégico.** São Paulo: Abril S.A., 1986.

LUSTOSA, L. P.; MESQUITA, M. A. **Planejamento e Controle da Produção.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevies, 2010

MINTZBERG, H. **A organização empreendedora**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 231-239, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, D. A. S; PAGNANI, E. M.; CALVO, I. P.; BEKIN, S. F.; KATO, W. C. **Três Correntes de Planejamento Estratégico**: uma revisão critica. [S.l.]. (Artigo) FECAP: Administração online. Jan./Fev./Mar. 2011. vol.2. no 1. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art21/diaeol.htm>. Acesso em: 17 jan 2018.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de performance**: Um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard". Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

OLIVEIRA, D, P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

P&GN - Pequena Empresas Grandes Negócios. **Educação do Futuro.** V. 343, São Paulo, Editora Globo. Jan 2018.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte:** uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo:Universidade de São Paulo, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Toward a dynamic theory of strategy**. Fundamental issues in Strategy, Boston: Haverd Business School Press, 1994.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas, São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>. Acesso em: 28 Nov. 2017

STEINER. Top management planning. New York: Macmillan, 1969.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK N.; S. C. **Administração da produção** São Paulo: Editora atlas S.A., 1999.

YIN, R. K. **Planejamento e métodos.** 2ª Ed.. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 29 de Junho de 2018.

Gustavo Alvares Penna	201149040
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Gustavo Alvares Penna	078.835.616-00
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Gustavo Alvares Penna colaborador do Instituto de Educação por Experiência e Prática possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 29 de Julho de 2018 .

João Vitor Reis de Mattos

João Vitor Reis de Mattos

Diretor executivo