Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe
BIBLIOTECA
FANESE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE PROJETOS

DART CLEIA FERREIRA NOGUEIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O BSC COMO PRINCIPAL FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MOVPLAN

Aracaju - Se
2009

DART CLEIA FERREIRA NOGUEIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O BSC COMO PRINCIPAL FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MOVPLAN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos.

Orientador: Eduardo Ubirajara

Aracaju - Se
2009

DART CLEIA FERREIRA NOGUEIRA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O BSC COMO PRINCIPAL FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MOVPLAN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerência de projetos.

_____

Avaliador

_____

Coordenador de Curso

Dart cleia Ferreira Nogueira

Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (Se), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo a elaboração de um projeto de implantação do planejamento estratégico corporativo na empresa Movplan Ltda., tomando por base os princípios do *Balanced Scorecard (BSC)* e levando em consideração o diagnóstico estratégico, identificando a visão de futuro, valores, análise externa e interna, a definição da missão e postura estratégica da empresa, macroestratégias, objetivos estratégicos, desenvolver o *Balanced Scorecard* com todos os seus componentes e verificar possíveis barreiras à implantação do projeto. Trata-se de um estudo de caso, com pesquisa aplicada conclusiva descritiva de caráter etnográfico, no qual foi analisado variáveis que permitiram efetuar o diagnóstico estratégico, construir o planejamento estratégico da empresa e desenhar o seu mapa estratégico. Foi realizada uma revisão teórica sobre planejamento e gestão estratégica, controle e medidas de desempenho. Concluiu-se a revisão com um detalhamento do Balanced Scorecard, como uma ferramenta que auxilia a empresa na implementação de suas estratégias e traduz sua visão num conjunto coerente de medidas de desempenho, segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado. Por fim, ao analisar os indicadores da empresa Movplan Ltda. será mostrado a deficiência em seu planejamento e a necessidade da utilização das ferramentas necessárias para uma gestão eficiente, bem como sistemas de avaliações eficazes.

A problemática apresentada se dar ao analisar as grandes transformações que vêem se processando no ambiente econômico, que exigem das organizações maior conhecimento do meio, mais agilidade e maior capacidade de adaptação. A concorrência, outrora movida pela diferenciação dos produtos e baseada nos ativos tangíveis das empresas, é hoje movida principalmente pelo conhecimento acumulado e pelo serviço ao cliente, ativos intangíveis que correspondem ao capital humano, organizacional e de informação, conduzindo à necessidade de uma maior compreensão do ambiente, de forma a oferecer soluções diferenciadas que superem as expectativas de diferentes mercados-alvo. É cada vez mais importante identificar e compreender os fatores que influenciam o comportamento de um cliente específico e dispor de medidas da importância relativa destes fatores. Portanto, a elaboração do planejamento estratégico corporativo e o desenho do mapa estratégico da empresa através do Balanced Scorecard, levarão a empresa pelos caminhos corretos, fornecendo-lhes ferramentas para reagir rapidamente aos eventos mundiais, antecipar ações e evoluir com o próprio ambiente, garantindo seu crescimento e consolidação.

A metodologia aqui aplicada caracteriza-se por seu interesse prático em que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade ou quando objetiva a aplicação dos tipos de pesquisa relacionados às necessidades imediatas dos diferentes campos da atividade humana. Portanto, esse trabalho de pesquisa classifica-se quanto à sua natureza como **pesquisa aplicada**, pois tem como objetivo solucionar um problema identificado no campo da Gestão Estratégica e aplicar essa solução na Movplan Ltda. Em relação à forma de abordagem do problema, possui caráter **qualitativo**, visto que não se busca enumerar ou medir eventos e não foram empregados instrumentos estatísticos para análise de dados, mas objetiva entender o fenômeno estudado a partir das perspectivas dos dirigentes da empresa. Quanto aos objetivos, o presente estudo abordará o tipo de pesquisa **Conclusiva Descritiva,** que são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

Quanto aos métodos adotados na pesquisa, o planejamento estratégico e o B*alanced Scorecard* serão desenvolvidos e implantados numa empresa de fabricação de móveis planejados, utilizando-se o método de **estudo de caso,** pois ao estudar a Movplan Ltda.,

pretende-se conhecer a sua realidade e se investigar um fenômeno dentro de seu contexto de vida real. Por tratar-se da proposição de um projeto, o método de estudo de caso é adequado, pois permite um nível adequado de profundidade, caracteriza e explica detalhadamente os aspectos singulares envolvidos. Por fim, Para elaboração do projeto sugerido no presente estudo, foi utilizada como parte dos procedimentos metodológicos uma **pesquisa bibliográfica**, que, baseada em considerações tem como objetivos proporcionar melhor visão do problema ou torna-lo mais específico, obter informações acerca de técnicas de coleta de dados e interpretação dos dados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, B*alanced Scorecard,* Mapa estratégico.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Estratégias de nível empresarial.....14

Quadro 02 - Estratégias genéricas no contexto do ciclo de vida do setor e do tamanho das empresas..... 15

Quadro 03 – A pespectiva do cliente – medidas essenciais..... 26

Quadro 04 - Análise S.W.O.T.....34

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Níveis de decisão e tipos de planejamento..... 14
Figura 02 - Desenvolvimento de planejamentos táticos..... 16
Figura 03 - Fases do planejamento estratégico..... 17
Figura 04 - Processo de planejamento estratégico.....18
Figura 05 - Mapa estratégico e as principais terminologias do BSC.....22
Figura 06 - Objetivos econômicos de longo prazo e desempenho econômico.....25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 09

2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA 12
2.1 Metodologia de Elaboração do Planejamento 16
2.2 Controle e Medidas de Desempenho 18
2.2.1 Medidas de Diagnóstico *versus* Medidas Estratégicas 19
2.2.2 Medidas Financeiras e Não Financeiras 19

3 O BALANCED SCORECARD 21
3.1 As Perspectivas do Balanced Scorecard 24
3.1.1 Perspectivas Financeiras 24
3.1.2 Perspectivas dos Clientes 25
3.1.3 Perspectivas dos Processos Internos 26
3.1.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento 27

4 ANÁLISES DO CASO 29
4.1 Descrição do Caso e Desenvolvimento do Estudo 29
4.2 Análise Interna 30
4.3 Análise Externa 32
4.4 Análise S.W.O.T 34

5 CONCLUSÃO 35

REFÊRENCIAS 38

ABSTRACT 40

APÊNDICES 42
APÊNDICE A – Entrevista 43
APÊNDICE B - Balanced Scorecard da empresa MOVPLAN LTDA 44

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial atual experimenta um acirramento progressivo da concorrência. Novas empresas são criadas, novas aquisições e fusões são realizadas, empresas tradicionais desaparecem e, em todos os mercados, o ritmo das transformações se acelera. Este cenário tem raízes na redução das barreiras comerciais, na saturação de muitos mercados e nos avanços na tecnologia da informação.

As dramáticas transformações no mundo corporativo estão exigindo que setores inteiros, indústrias e negócios sejam reinventados, enquanto as empresa sobreviventes serão apenas aquelas que conseguirem se reinventar num verdadeiro processo de concorrência criativa para melhor disputar o mercado. A globalização dos mercados apoiada no avanço tecnológico, na revolução digital, na aceleração do processo da informação, caracteriza-se como um momento único de reavaliação do processo gerencial quanto às variáveis determinantes nas tomadas de decisões e, conforme Hunger; Wheelen (2002, p. 17), "...à medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica cada vez mais difícil e complicado tomar decisões".

Se anteriormente o paradigma administrativo dominante acompanhava as suposições mecanicistas do pensamento econômico, agora, novas referências surgem para o delineamento de um novo paradigma, como: o fator informação, sistemas de informações, planejamento estratégico, aprendizado organizacional, governança corporativa, gestão do conhecimento que possibilitam aos gestores se posicionarem com clareza, diante de choques sociais, tecnológicos, políticos e culturais.

Assim, os investidores apresentam níveis de exigência cada vez mais elevados de avaliação de empresas, tendo como preocupação maior a identificação dos métodos de operação dos negócios das empresas e da análise do processo de criação de operação dos negócios das empresas e da análise do processo de criação de valor a longo prazo, resultante do conjunto das decisões atuais tomadas pelos gerentes das organizações. Essa prerrogativa possibilita o interesse cada vez mais intenso do mercado por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Entretanto, paradoxalmente, a identificação e a avaliação do desempenho estratégico organizacional podem ser consideradas um problema clássico da área empresarial.

Neste ambiente as organizações devem ser flexíveis e adaptáveis e o comportamento de seus gestores passou a ter um caráter decisivo no posicionamento das organizações em condições competitivas (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 33-56).

No presente cenário de constantes mudanças, a capacidade da organização de aprender formas para enfrentar estas mudanças passou a ser um diferencial competitivo. Os vários componentes da organização foram desafiados a aprender a agir de maneira competente dentro desta complexidade, tendo a organização de aprendizagem surgido, então, como um modelo alternativo de organização para responder a este novo contexto Senge (1998, p. 11-21). A identificação e avaliação do desempenho estratégico passaram a ser tratados como um problema com características tanto quantitativas quanto qualitativas.

Num ambiente em rápida transformação, é importante que a empresa analise de forma disciplinada os seus produtos, mercados, clientes e concorrentes e formule uma estratégia para o sucesso no mercado. É notória nas grandes empresas a necessidade de definição de um processo de avaliação de desempenho mais genérico que leve em conta aspectos financeiros, não financeiros e que leve em consideração o grau de inter-relacionamento existente entre as diversas variáveis que compõe o modelo utilizado, em um ambiente de causa e efeito. Dentre os sistemas atuais, um vem se destacando pela proposta explícita de auxiliar a implementação da estratégia nas organizações: o *Banlanced Scorecard (BSC).*

Esse sistema reflete as atividades criadoras de valor para a empresa, relacionadas com ativos intangíveis, tais como: habilidades, competências e motivação dos empregados; bancos de dados e tecnologia da informação, processos operacionais eficientes; inovação nos produtos e serviços; relacionamento com os clientes, fidelização dos clientes e imagem da organização na sociedade.

O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas estratégicas que supre esta carência de mensuração junto às organizações de diversos portes e origens de capital, ao alinhar a estratégia em todos os seus níveis e ao considerar indicadores não financeiros que são à base dos valores na sociedade do conhecimento.

Um dos grandes diferenciais do BSC em relação a outros métodos de medição de desempenho é seu foco no resultado a longo prazo. Com relação a isso, Campos (1998, p. 11) diz: "Muito mais do que um sistema de medição de desempenho, o Cenário Balanceado é um sistema de gestão que permite identificar as necessidades e motivar as melhorias em áreas críticas e vitais, como produtos, processos desenvolvimento de mercado e satisfação dos clientes."

Diante desse cenário, este artigo estudou a aplicação do BSC em uma empresa de pequeno porte (Movplan Ltda) no setor de móveis planejados através de um estudo de caso.

A empresa estudada não possui planejamento elaborado, tanto no âmbito empresarial, quanto no tático e no operacional, bem como o fluxo dos serviços, departamentos, quadro de funcionários, normas e procedimentos que a empresa deverá adotar para ter um crescimento estruturado.

Diante deste quadro, faz-se necessário a construção de um planejamento estratégico que permita à empresa criar valor e vantagens competitivas, propiciando a sua consolidação e crescimento no mercado em que atuar. Um planejamento que oriente a empresa de forma que seus gestores efetuem bom emprego de seus recursos financeiros e humanos, que os guie nos processos decisórios, que os auxilie na condução e solução de problemas que possam comprometer a sobrevivência da empresa ou que dificultem o seu desenvolvimento.

Portanto, o objetivo é oferecer um plano de elaboração do planejamento estratégico na empresa Movplan Ltda. em nível corporativo utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de auxílio na sua elaboração e implementação.

BIBLIOTECA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
FANESE

2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A competição empresarial tem se intensificado de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos pelos seus governos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, as rivalidades eram menos intensas. Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. As empresas de nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir, afirmar ainda que a estrutura e a evolução dos setores e as maneiras como conquistam e sustentam a vantagem competitiva nas respectivas áreas de atuação é o cerne da competição (PORTER, 1999).

Em função da velocidade das mudanças atuais, a empresa que não estiver disposta a mudanças, atenta para os acontecimentos e as tendências ao seu redor, poderá estar sujeita a problemas, alguns de caráter irreversíveis. Desta forma, o gerenciamento dos processos decisórios, a capacitação do capital humano e a otimização de recursos são imperativos no processo do desenvolvimento organizacional.

Uma organização é sempre orientada por objetivos e metas, que na realidade, são o foco de seu desenvolvimento, conforme Porter (1996 p. 1-23). Entretanto, é comum os gerentes sentirem dificuldades nos processos de estabelecimento das estratégias, decorrentes, fundamentalmente de dois fatores: (a) não sabem claramente para onde vão e (b) não sabem como definir o processo de operacionalização da sua gestão, pecando na generalização das atividades. Concluem que algumas organizações trabalham apenas com o *feeling* sobre o que acontece na empresa e no mercado. Daí o surgimento de informações incompletas, não associadas, inconsistentes e demoradas. Com isso, surgem decisões reativas, nem sempre as mais acertadas, contribuindo para o enfraquecimento do posicionamento estratégico da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 33-56).

Segundo Fahey; Handall (1999) a gestão estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje? A vitória no presente não é o bastante, a não ser que, simultaneamente, as sementes do amanhã estejam sendo plantadas, cultivadas, e a empresa não tenha futuro. Os gerentes precisam resolver as conflitantes demandas dos clientes,

fornecedores, empregados, prestadores de serviços, comunidade e acionistas, e também enfrentar as tensões permanentes entre os diferentes grupos e níveis dentro da empresa.

Assim, Oliveira (2006, p. 35) traz a seguinte definição sobre o planejamento estratégico:

> [...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.
> Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta a certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 35).

Ele ainda salienta que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos técnicos e atitudes administrativas que propiciam avaliar implicações futuras de decisões feitas hoje em função dos objetivos da empresa de forma a agilizar a tomada de decisões futuras, de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Mintzberg; Quinn (2001) definem planejamento estratégico como sendo o processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejar é orientado para a análise sistemática e detalhada, visando compreender o ambiente para poder influenciá-lo.

A função do planejamento pela alta administração tem importância vital no controle de resultados da empresa. Para Welsch (1983, p.37), é na essência do planejamento de resultados que estão à determinação e o controle pela alta administração do destino da empresa ao longo prazo. Portanto, fica evidente que o entendimento do mundo dos negócios requer familiaridade com o processo da administração estratégica, e que esta estrutura adapta a organização a seu ambiente externo com o propósito de criar riqueza para os seus acionistas por meio da satisfação das necessidades de seus *stakeholders.*

O Planejamento Estratégico pode e deve ser desenvolvido em diversos níveis dentro das organizações. Segundo Fahey; Randall (1999) nas grandes e complexas corporações, o processo de formulação da estratégia ocorre nos níveis corporativo e nas unidades de negócios. O planejamento no nível das unidades de negócios envolve a

determinação das fronteiras entre os negócios e a decisão de como cada negócio deve competir no seu produto-mercado.

Para Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 128), há três níveis organizacionais onde as estratégias devem ser desenvolvidas: o nível empresarial, o nível da unidade de negócio e o nível funcional. No nível empresarial, encontram-se as estratégias da alta administração formulada para toda a empresa. A questão básica a ser respondida é: em qual setor a empresa deve atuar? O autor ainda revela que os altos administradores possuem três estratégias de forma genérica, no nível empresarial que pode ser adotadas: crescimento, estabilidade ou de redução. Essas estratégias estão listadas no quadro 01 abaixo:

1. Estratégias de Crescimento
• Crescimento interno • Integração horizontal • Diversificação horizontal relacionada • Diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados) • Integração vertical de empresas relacionadas • Fusões • Alianças estratégicas
2. Estratégia de Estabilidade
3. Estratégias de Redução
• Reviravolta (turnaround) • Desinvestimento • Liquidação

Fonte: WRIGHT; KROLL; PARNELL, (2000, p. 132).

Quadro 01 - Estratégias de nível empresarial

Os autores acima revelam que as estratégias genéricas que podem ser adotadas para o nível de unidade de negócios podem se adequar de acordo com o tamanho da empresa. O grau em que a estratégia é adequada para uma determinada área de resultado depende do status competitivo dessa unidade.

A figura 01 a seguir relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional:

Fonte: Oliveira (2006, p. 45).

Figura 01 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

		Tamanho das Empresas	
Estágio do ciclo de Vida do Setor		**Empresas Menores**	**Empresas Maiores**
	Declínio	Nicho-custos baixos Nicho-custos baixo/diferenciação	Custos baixos Custos baixos-diferenciação Múltipla
	Maturidade	Nicho-custos baixos Nicho-diferenciação Nicho-custos baixo/diferenciação	Custos baixos Diferenciação Custos baixos-diferenciação Múltipla
	Turbulência	Nicho-custos baixos Nicho-diferenciação Nicho-custos baixo/diferenciação	Custos baixos Diferenciação Custos baixos-diferenciação Múltipla
	Crescimento	Nicho-custos baixos Nicho-diferenciação Nicho-custos baixo/diferenciação	Custos baixos Diferenciação Custos baixos-diferenciação Múltipla
	Embrionário	Nicho diferenciação	

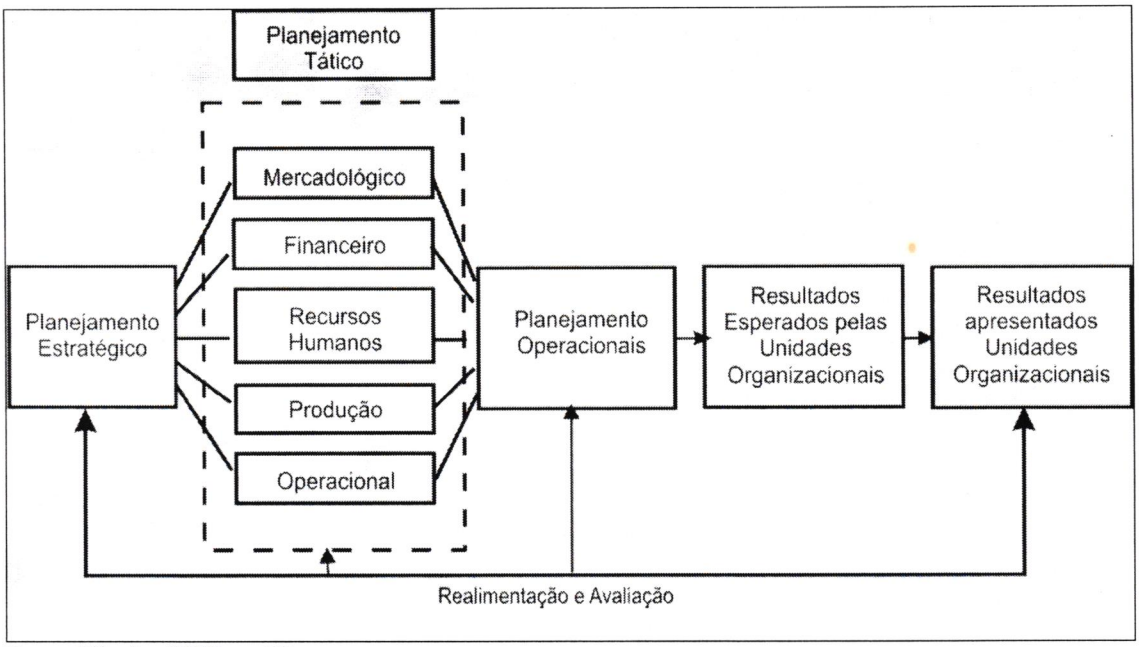
Fonte: WRIGHT; KROLL; PARNELL, (2000)

Quadro 02 - Estratégias genéricas no contexto do ciclo de vida do setor e do tamanho das empresas

Oliveira (2006) relata que o planejamento no nível tático tem como objetivo otimizar determinada área de resultado ou unidade de negócio. Nesse nível, os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no nível empresarial são decompostas. Visam à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente determinados, segundo uma estratégia pré-definida, bem como políticas que orientam as pessoas para o processo decisório da empresa.

O planejamento operacional, ou funcional, visa assegurar que as funções estejam atuando de forma condizente com a estratégia da empresa, contribuindo para a maximização de resultados. Nessa fase ocorre a formalização, "... principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas." (OLIVEIRA, 2006, p. 49)

Na figura 02, pode ser visto uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos nesse nível.



Fonte: Oliveira (2006, p. 48)

Figura 02 – Desenvolvimento de planejamentos táticos

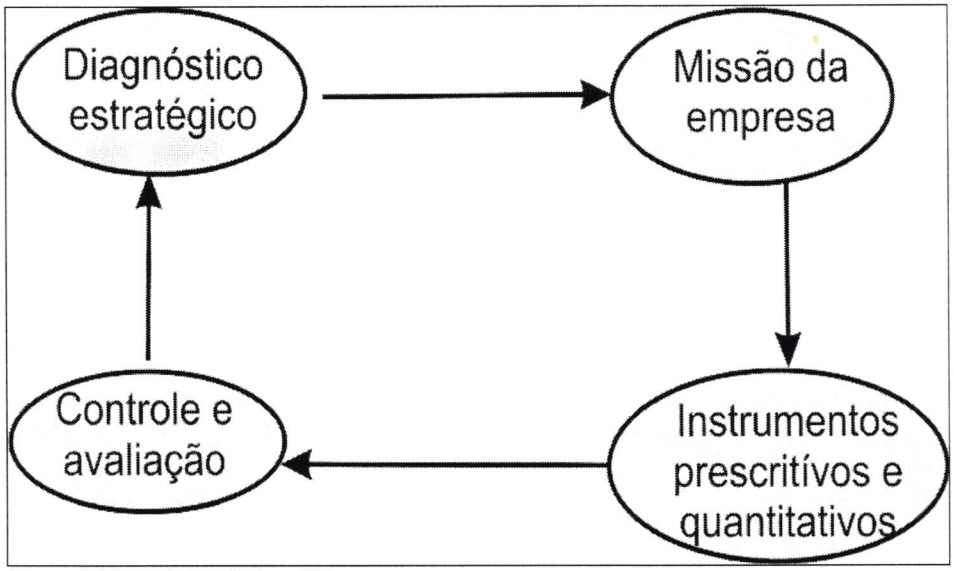
2.1 Metodologia de Elaboração do Planejamento

O processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma empresa, passa por diversas fases e etapas. Aqui será abordada uma metodologia a partir de trabalhos e contatos junto a empresas e consultores organizacionais (OLIVEIRA, 2006).

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estão divididas em quatros: Fase I (diagnóstico estratégico), fase em que se deve determinar *como se está*, através da identificação da visão, dos valores, da análise externa e interna e dos concorrentes; Fase II (missão da empresa), fase em que é estabelecida à razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico, ou seja, quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos principais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente; Fase III (instrumentos prescritivos e quantitativos), fase em é determinado aonde se quer chegar e como chegar à situação que se deseja. O instrumento prescritivo estabelece os objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ação. Momento adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, podendo-se criar uma estrutura livre de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos. Já o instrumento quantitativo analisa as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente interligado à estrutura organizacional, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas; Fase IV (controle e

avaliação) consiste em determinar em que medida as estratégicas da empresa são eficazes para atingir seus objetivos previamente estabelecidos.

Essas fases podem ser visualizadas de forma ilustrativa, segundo Oliveira (2006), na figura 03 a seguir:

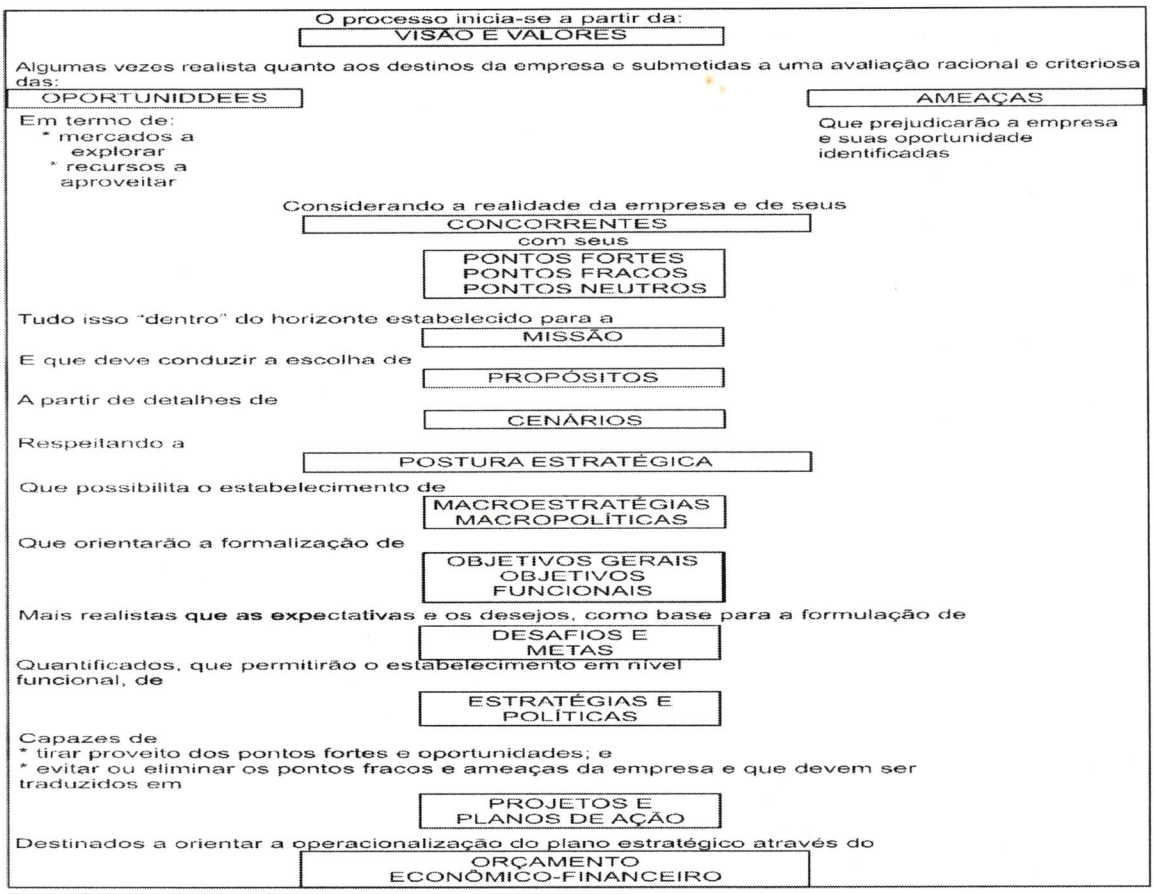


Fonte: OLIVEIRA (2006, p. 69).

Figura 03 – Fases do Planejamento Estratégico

Seguindo as fases do planejamento estratégico, Oliveira (2006), enfatiza os seguintes processos: i) estabelecimento e análise de indicadores de desempenho; ii) avaliação de desempenho; iii) comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; iv) análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; v) tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; vi) acompanhamento para avaliar a eficácia da ação de natureza corretiva; e vii) adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para uma melhor visualização do processo de elaboração do planejamento estratégico, elaborou-se a esquematização na figura 04 a seguir:



Fonte: Oliveira (2006, p. 81)

Figura 04 - Processo de Planejamento Estratégico

2.2 Controle e medidas de Desempenho

O controle é definido como sendo a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos executivos responsáveis pela sua realização e para que seja eficaz, deve basear-se no planejamento estratégico. O controle exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o alcance de objetivos traçados.

Já para Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 339) o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Caso os objetivos gerais e específicos da organização não estejam sendo alcançados como o planejado pela administração, o controle exercido propiciará a modificação das estratégias ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para o cumprimento de seus objetivos.

Com a mesma linha de pensamento, Welsch (1983) enfatiza que quando existe execução de vários planos, a existência de controle é necessária para medir o progresso alcançado. Em certos casos, o controle resultará na modificação de planos e objetivos prévios ou até mesmo na formulação de novos planos, em modificações das operações ou na transferência de pessoal.

O autor chama atenção para o fato de que o controle está totalmente relacionado ao momento de ação e ele deve ser exercido antes do momento de ação e não depois do fato ocorrido. O executivo responsável por certas ações deve exercer controle prévio das ações, para isso se faz necessário que os objetivos, planos, políticas e padrões preestabelecidos sejam comunicados e totalmente compreendidos com antecedência, assim, de posse das informações, ele poderá exercer o controle no momento de ação (ponto de decisão). E para que isso ocorra, é necessário estipular medidas de desempenho em posição aos objetivos, planos e padrões de procedimentos.

Destacado aqui as medidas de diagnósticos, estratégicas, financeiras e não financeiras.

2.2.1 Medidas de diagnóstico *versus* medidas estratégicas

Kaplan; Norton (1997, p. 170) fazem uma distinção entre medidas de diagnóstico e medidas estratégicas, sendo as medidas estratégicas originadas na cúpula da empresa e decompõem-se em indicadores operacionais, elas apresentam uma visão equilibrada da estratégia. Já as medidas de diagnóstico não são vetores do sucesso competitivo, pois captam somente os fatores higiênicos necessários que permitem a operação de uma empresa e são monitorados de forma diagnóstica, onde os desvios das expectativas são notados, ou seja, é um gerenciamento por exceção.

2.2.2 Medidas financeiras e não financeiras

Anthony (1965 apud Ceretta; Quadros, 2003, p. 02) defende a utilização de medidas financeiras na avaliação do desempenho e controle dos resultados, argumentando que tais medidas facilitam a comunicação dos objetivos financeiros entre os diversos setores da empresa possibilitando a elaboração de um resumo sobre a continuidade de estratégias adotadas pelas filiais, sem agregar custos extras para preparar relatórios financeiros que já estão elaborados.

Ceretta; Quadros (2003, p. 06) expõem que o uso de medidas financeiras para avaliar o desempenho tende a ser mais coerente para empresas que competem sob o enfoque da liderança em custos, mas não para as que competem sob o enfoque da diferenciação e da focalização. Ou seja, as medidas financeiras não são adequadas para empresas que buscam aumentar o valor ao cliente disponibilizando algo que não é ofertado pela concorrência (diferenciação) ou para empresas que desenvolvam competências e capacidades para atender clientes ou segmentos específicos de mercado (focalização).

Num outro extremo, a utilização de medidas não financeiras de desempenho vem sendo defendida há algum tempo como uma forma de superar possíveis deficiências apresentadas pelas medidas tradicionais de desempenho financeiro. Solomons (1965 apud Ceretta; Quadros, 2003, p. 02) destacou que "... as medidas não financeiras de produtividade, atitudes dos empregados, desenvolvimento pessoal, responsabilidade pública devem ser utilizadas em conjunto com as medidas financeiras de forma a identificar as forças que determinam o desempenho financeiro."

Kaplan; Norton (1997, p. 22) chamaram a atenção para o fato de que muitos analistas vêm criticando o uso extenso, e até exclusivo, de medidas financeiras nos negócios, pois essa ênfase excessiva pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, principalmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro da empresa.

Outro valor que vem contribuindo para o crescimento do uso de medidas não financeiras está relacionado ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação que facilita e agiliza o processo de obtenção, integração e análise destas medidas de desempenho.

Johnson; Kaplan (1987 apud Ceretta; Quadros, 2003, p. 03) enfatizam que "... o ambiente econômico contemporâneo exige excelência nos sistemas de contabilidade gerencial, mesmo para entidades sem fins lucrativos, pois os recursos são escassos e precisam ser administrados com eficiência."

Assim, para Kaplan; Norton (1997, p. 7), é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes, etc. A avaliação desses ativos não financeiros e capacidades da empresa são particularmente úteis para o sucesso das empresas na era da informação, onde eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis.

3 O BALANCED SCORECARD

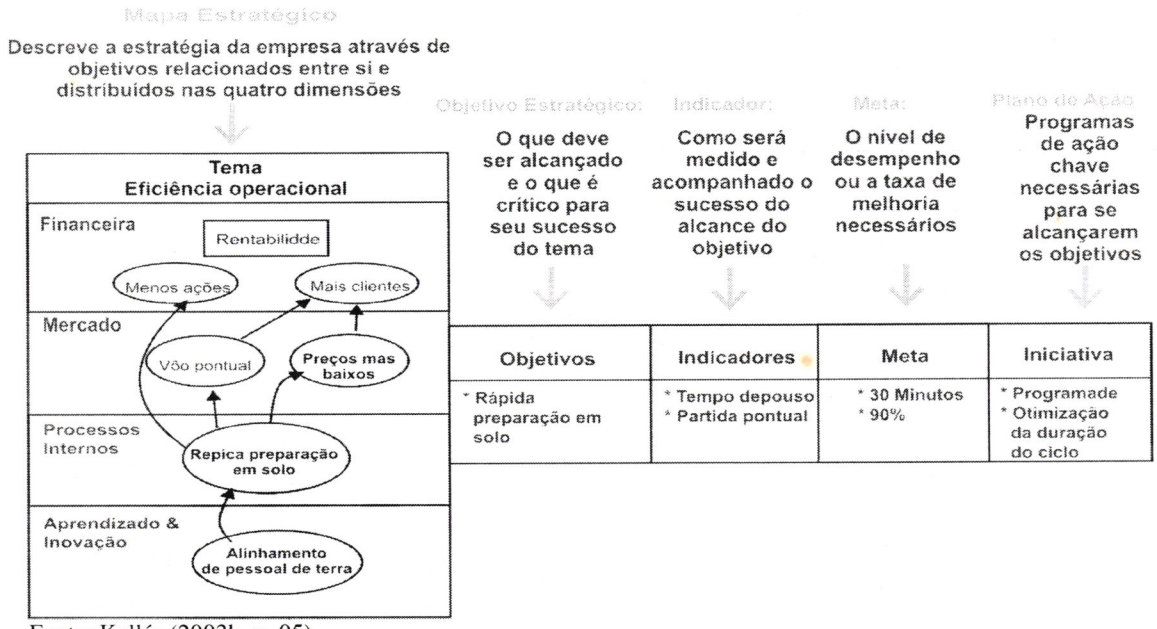
Desenvolvido pelo professor da *Harvad Business School,* Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, em 1992, o Balanced Scorecard surgiu inicialmente como um sistema de medição, ou seja, um conjunto de indicadores que medem o desempenho baseando-se em índices financeiros, em direcionadores futuros relacionados a ativos intangíveis, aprendizado e relacionamento com clientes (REDI, 2003, p.2). A utilização desse sistema apresentou um potencial que não havia sido inicialmente identificado pelos seus fundadores e passou a ser um sistema gerencial que possibilita a implantação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento das empresas.

Posteriormente, a experiência de implementação do BSC em diversas empresas levou seus criadores a ampliar o escopo de atuação de gestão estratégica, incluindo quatro processos fundamentais: traduzir a estratégia (tornado-a explícita por meio das inter-relações entre os indicadores de desempenho, representadas graficamente no mapa da estratégia); comunicar e associar (disseminando a estratégia pela organização e incentivando seu desempenho global); planejar o negócio (integrando a estratégia ao processo orçamentário) e o *feedback* e aprendizado (reavaliando e aprimorando as hipóteses estratégicas).

Tempos depois, já em 1997, Kaplan; Norton, definem o Balanced Scorecard (BSC) como:

> Uma ferramenta estratégica completa que traduz a visão e a estratégica da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Ou seja, uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. E cada uma delas tem seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas para traduzir a estratégia em termos operacionais e avaliar o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kallás (2003b, p. 5) para um projeto que utiliza BSC, é necessário elaborar um Mapa Estratégico que apresente de forma clara a estratégia através de objetivos vinculados entre si e dispersos nas quatro dimensões. Pois o BSC e o mapa estratégico são elementos únicos e integrados, sendo o mapa estratégico a forma de estabelecer uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, objetivos esses que estão distribuídos nas perspectivas do BSC. Cada objetivo terá um ou mais indicadores associados, com metas e planos de ação a eles atrelados.



Fonte: Kallás (2003b, p. 05).

Figura 05 – Mapa Estratégico e as principais terminologias do BSC

a) Mapa estratégico – é um modelo composto de colunas e linhas, onde todos os aspectos pertinentes ao Balanced Scorecard encontram-se consolidados em forma de gráfico.

b) Objetivos estratégicos – são os fatores críticos de sucesso de uma organização. São declarações vinculadas a cada perspectiva do Balanced Scorecard e justificam o que a organização deve alcançar.

c) Metas - são as definições dos níveis de desempenho ou as taxas de melhoria necessárias. São desdobramentos dos objetivos estratégicos.

d) Indicadores – componentes que definem como será medido e acompanhado o atingimento de uma meta e, por conseguinte, de um objetivo estratégico. Podem ser de resultados ou de tendências.

e) Iniciativas Estratégicas – são as ações-chave necessárias para se alcançar às metas e os objetivos.

Para Costa (2001, p. 18) o *Balanced Scorecard* tem como objetivos:

> [...] de curto prazo derivados do Balanced Scorecard refletem a melhor previsão dos gestores quanto à magnitude e velocidade de resposta entre mudanças nos direcionadores de desempenho futuro e as mudanças a elas associadas em uma ou mais medidas de resultados (de esforços despendidos no passado). As estratégias, então, são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso (COSTA, 2001, p. 18).

O autor enfatiza que em casos de erros nas premissas, a estratégia que foi definida a longo prazo pode não ser lucrativa, nessa situação pode-se ter um conjunto adequado de indicadores, inter-relacionados, mas não suficientes para orientar a gestão. Quanto a erros nas hipóteses sobre relacionamento de causa e efeito entre as variáveis, pode ter como causa o estabelecimento não apropriado de indicadores, para orientar a execução da estratégia estabelecida.

Kaplan; Norton (1996b apud COSTA, 2001, p. 19) resumem a importância de se construir um *scorecard* adequado que conte exatamente a história da estratégia da unidade de negócio: primeiro, o *scorecard* deve descrever a visão do futuro de toda a empresa, se ele não estiver de acordo, o fato de ter sido bem executado torna-se irrelevante. Em segundo, o *scorecard* cria entendimento compartilhado, em modelo holístico de estratégia que permite que todos os colaboradores vejam como podem contribuir individualmente para o sucesso organizacional. Em terceiro, o *scorecard* foca os esforços de mudanças e se os indicadores estiverem bem identificados, os investimentos e iniciativas levarão a organização aos resultados de longo prazo desejados, do contrário, esses investimentos serão desperdiçados. Em quarto e último lugar, o *scorecard* possibilita o aprendizado organizacional nos mais altos níveis da empresa, tornando explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas, fazendo com que a empresa teste suas estratégias em tempo real podendo modificá-las ou adaptá-las com o aprendizado.

As empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a longo prazo e viabilizar processos gerenciais críticos que devem ser geridos tanto separadamente como de forma combinada permitindo que os gestores identifiquem os indicadores que, por uma relação de causa e efeito, estabeleçam a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo. Assim, sem explicar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá.

Com isso, Caiuby (2004) chama a atenção para a importância dessa fase, onde os indicadores não existentes na organização são operacionalizados, pois se trata de uma fase que exige muitas discussões profundas com o objetivo de garantir que estes traduzam fielmente o conceito por trás, não só do indicador, mas do objetivo estratégico como um todo.

Assim chegam à conclusão, quanto aos processos gerenciais críticos, que são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia *(translating the vision)*; comunicar e estabelecer comunicação *(comunicating and linking)*; planejar e estabelecer metas *(business planning)* e o feedback e aprendizado estratégico *(feedback and learning)*.

O BSC não é uma ferramenta a ser utilizada para formulação de estratégias, mas sim um mecanismo que viabilize sua tradução e mapeamento. Para Kallás (2003a, p. 04) o BSC traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento, ou seja, uma ferramenta que ajuda a traduzir a estratégia em ação, possibilitando a materialização da Visão de Futuro. É conseqüência de uma visão de futuro e estratégia previamente planejada e estabelecida por uma organização que assegura uma serie de fatores, como a existência de objetivos estratégicos, desdobramento de objetivos e metas estratégicas, existência de indicadores chave de desempenho, estabelecimento de metas ao longo do tempo, planos de ação e projetos estratégicos, comunicação, monitoramento e controle.

3.1 As Perspectivas do *Balanced Scorecard*

No BSC há quatro perspectivas que garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas que serão abordadas adiante. Para a maioria das organizações essas perspectivas têm-se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo máximo da administração de uma organização é maximizar o investimento dos acionistas, o valor da organização, porém este objetivo é o resultado final quando se faz as coisas certas, isto é, agregando valor aos clientes, melhorando o negócio e seus processos operacionais, inovando constantemente. O *Balanced Scorecard* reconhece tudo isso atribuindo igual ênfase aos fatores necessários para fazê-los certo, o que resultará no atingimento do objetivo máximo. No entanto, todas as medidas são dirigidas pela visão do negócio. Neste modelo, a administração da organização é requerida a discutir, considerar e concordar com as principais medidas de desempenho em cada uma das perspectivas. Não existem conjuntos de medidas pré-determinadas que se encaixam em todas as situações de negócio. Cada organização deve decidir o que é importante para se medir em relação a sua visão e estratégia de negócio (KALLÁS, 2003a).

3.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira no BSC se tornou imprescindível, pois as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações já

realizadas e que indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC e, o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado são exemplos de medidas genéricas, mas as medidas financeiras devem ser adequadas à estratégia (CAMPOS, 1998).

Os objetivos e medidas financeiras desempenham um papel duplo quando definem o desempenho esperado da estratégia, e servem de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Balanced Scorecard, como demonstrativo na figura 06.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997)

Figura 06 – Objetivos Econômicos de Longo Prazo e Desempenho Econômico

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo da vida de uma empresa, se considerar as fases do crescimento, de sustentação e da colheita. Na fase de crescimento a empresa encontra-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida e os produtos têm, principalmente, potencial de crescimento e para aproveitá-los é necessário disponibilizar grandes volumes de recursos para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, aumentar a capacidade operacional e tantos outros investimentos necessários a esta fase. Na fase de sustentação, onde se encontram a maioria das empresas, os investimentos serão direcionados para solucionar eventuais problemas de limitações de produção, aperfeiçoamento do produto e processos, substituindo os longos investimentos ocorridos na fase inicial, ou melhor, fase onde são estabelecidos objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Já na fase de colheita, as empresas que alcançam à maturidade em seu ciclo de vida desejam colher os investimentos que foram feitos nas fases anteriores. Nelas, "... não são mais justificáveis investimentos significativos, mas apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 52).

3.1.2 Perspectivas dos clientes

Na perspectiva dos clientes o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais as organizações competirão e quais são as medidas de desempenho necessárias.

Normalmente são incluídas várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como satisfação, retenção, aquisição, lucratividade e participação dos clientes nos segmentos-alvo. Devem ser incluídas, também, medidas específicas das propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes desses segmentos, pois os valores dos resultados essenciais para os mesmos são os fatores críticos que os fazem mudar ou permanecerem leais aos seus fornecedores.

Kaplan; Norton (1997) apresentam, no quadro abaixo, um conjunto de cinco medidas essenciais de resultados do cliente, comuns a todos os tipos de empresa.

MEDIDAS ESSENCIAIS	CONCEITO
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volumes unitários vendidos).
Capitação de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 72)

Quadro 03 - A perspectiva do cliente – Medidas Essenciais

Essas medidas podem, a princípio, mostrarem-se genéricas. Mas para que haja um impacto máximo, elas precisam ser customizadas a grupos específicos de clientes para que as unidades de negócios obtenham crescimento e lucratividade esperados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Campos (1998) acrescenta ainda três medidas importantes que agregam valor ao cliente como: atributos dos produtos ou serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação.

3.1.3 Perspectivas dos processos internos

Nesta perspectiva os processos internos críticos para alcançar a excelência são identificados para permitir que a empresa ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros aos acionistas. Portanto, as medidas dos processos internos estão focadas nos

processos que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para alcançar os objetivos financeiros.

Para Kaplan; Norton (1997), cada empresa usa um conjunto de processos a fim de criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros. Inovação, operações e serviços pós-venda formam a cadeia de valor genérica que serve de modelo.

Na perspectiva de Campos (1998) são três os elos da corrente dos processos internos. O primeiro é o processo de inovação ou criação de novos produtos e serviços, que consiste de dois componentes, a identificação da oportunidade pelo levantamento das potencialidades e exigência do mercado e o atendimento de mercados ainda não explorados para produtos e serviços que a empresa está habilitada a fornecer. O segundo é o processo operacional que começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Neste processo busca-se a eficácia, consistência e rapidez na entrega em condições que possam ser percebidas pelos clientes. O terceiro e último é o serviço pós-venda, que inclui atividades de garantias, tratamento de defeitos, reclamações, devoluções ou reparos e os serviços de registro fiscal, cobrança, entre outros.

3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Nesta perspectiva propõe-se identificar a infraestrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria no longo prazo da empresa, pois pode ser improvável atingir as metas de longo prazo para clientes e processos internos ou a melhoria contínua da oferta de valor a clientes e acionistas utilizando apenas as tecnologias e as capacidades atuais. As medidas genéricas de resultado, como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, são tidas como vetores específicos.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. São também considerados os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON,1997).

Mas, diante das perspectivas existentes, há barreiras a implantação de um plano estratégico.

Uma pesquisa realizada pela Symnetics Business Transformation, citada por Kallás (2003b), empresa filiada ao Balanced Scorecard Collaborative Inc., com 100 empresas

brasileiras, em 1999, mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. As principais razões encontradas nas falhas de implementação de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de barreiras:

a) Barreira da Visão – Pode-se ocorrer quando a organização não tem uma Visão de Futuro clara ou, se possui, não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e veiculada internamente a todos os níveis.

b) Barreira das Pessoas – Justifica-se devido à falta de comprometimento e envolvimento de todos os níveis organizacionais com os objetivos, metas e projetos estratégicos. Essa barreira pode ser atribuída ao fato de os gestores de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos e equipes aos objetivos da organização como um todo.

c) Barreiras de Recursos – Ocorre quando há falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas a longo prazo.

d) Barreira de Gestão – Deve-se principalmente ao não desenvolvimento e implementação de mecanismos claros e eficazes para gerir o desempenho estratégico, ou seja, não há discussão estratégia eficaz e apenas *feedback* operacional a curto prazo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Caso e Desenvolvimento do Estudo

A MOVPLAN Ltda. nasceu da oportunidade vislumbrada pelos seus sócios-diretores de criar um novo tipo de empresa focada na área de fabricação de móveis planejados. Fundada em fevereiro de 2006, a Artplan Móveis Ltda. atua no mercado sergipano, fabricando móveis planejados para todos os ambientes satisfazendo à vontade de seus clientes. Sua sede está situada na Avenida Contorno – BR 513, nº. 18, no município de Lagarto/Se.

A empresa iniciou suas atividades através da administração de dois irmãos onde buscaram a realização de um sonho idealizado e apostaram no sucesso da empresa.

A propaganda boca a boca gerou uma confiança na empresa MOVPLAN Ltda. e os clientes começaram a aparecer. Hoje a empresa trabalha sobre o slogan "MOVPLAN, o sonho da dona de casa" e possui em seus princípios a certeza que estarão sempre dando e fazendo o melhor, agora com mais experiência, melhorando sempre sua equipe de trabalho afim de que possam sempre atender os clientes com muito prazer e atenção.

Faz-se interessante abordar o conceito de Sociedade em Cota de Participação para um melhor entendimento dos produtos e serviços que a empresa objetiva oferecer. Esse tipo de empresa possui características próprias no cenário das sociedades do direito brasileiro, seja por sua despersonalização, seja por seu caráter de sociedade secreta.

Coelho (2002, p. 15), afirma que quando uma ou mais pessoas se associam para um empreendimento comum, poderão fazê-lo na forma de Sociedade por Cota de Participação - SCP, ficando um ou mais sócios em posição de ostensiva e os demais em posição oculta (sócios participantes). Como não tem personalidade jurídica, a sociedade em cota de participação não assume em seu nome nenhuma obrigação. Os sócios, ou sócio ostensivo, assumem como obrigação pessoal, as obrigações da sociedade, respondendo ilimitadamente pelas obrigações que, em nome próprio, assumem para o desenvolvimento do empreendimento comum.

Através de entrevistas realizadas com os gestores da empresa, verificou-se que a MOVPLAN Ltda. iniciou suas atividades de forma não organizada na área administrativa o que causa uma grande necessidade de implantação do Plano Estratégico. Constatou-se também que os administradores da empresa possuem conhecimento da importância do Planejamento Estratégico para o bom desenvolvimento da organização, mas não possui

nenhum planejamento elaborado, tanto no âmbito empresarial quanto no tático e operacional, bem como, o fluxo dos serviços, departamentos, quadro de funcionários, normas e procedimentos que a empresa deverá adotar para ter um crescimento estruturado.

Quanto ao desenvolvimento da empresa, pode-se dizer que a mesma está em um estágio de grande crescimento e buscando novos conhecimentos, pois incorpora novas tecnologias, investe em equipamentos e segue de maneira informal as etapas de reciclagem. As principais mudanças ocorreram na área de produção e capacitação de seus funcionários, procurando sempre inovações dos produtos e satisfação dos seus clientes.

É fundamental que sejam realizadas pesquisas periódicas onde possam medir a compreensão dos empregados a respeito da importância dos processos de gestão operacional e de como suas atividades diárias contribuem para um melhor desenvolvimento dos processos, mais rapidez e menos dispêndio.

Manter seus funcionários motivados e satisfeitos é um grande desafio da empresa, pois bons profissionais entusiasmados é vital para o crescimento da organização e para o bom atendimento ao público-alvo.

Ao diagnosticar a empresa obteve-se uma profunda reflexão sobre a situação da mesma em termos de perspectivas para o futuro, como a abertura de novas filiais; desenvolvimento da empresa que conta com uma imagem associada à qualidade do produto, comparada a de seus concorrentes; garantia de cumprimento dos prazos de entregas; desenvolvimento do departamento de produção; implantação do sistema de gestão da qualidade e de recursos humanos dentro da empresa. A partir das perspectivas da empresa pôde-se resumir:

Visão: "Atuar em todo o mercado brasileiro, consolidando a visão de parcerias através do relacionamento humano, tecnologia, troca de informações, tornando-se a maior e melhor empresa no ramo de fabricação de móveis planejados."

Valores: "Aprendizado contínuo; compartilhar conhecimentos; ética e clareza nas relações; qualidade acima das expectativas; confiança e sinceridade."

4.2 Análise Interna

- Planejamento Estratégico - apesar de ter iniciado suas atividades de forma não organizada, a MOVPLAN Ltda. empenha-se em traçar seu planejamento estratégico, utilizando o Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à implantação e controle do mesmo. A empresa pretende realizar alianças estratégias com seus clientes e

fornecedores, um ponto interessante é o envolvimento de clientes e fornecedores no levantamento de informações para o diagnóstico estratégico da empresa. Constatou-se que a empresa ainda não possui dados suficientes para avaliar seu nível de competitividade em relação à concorrência e saber seu nível de fatia de mercado em relação ao setor (Market share). Um ponto fraco abordado é que o processo decisório da empresa acontece de forma centralizada.

- Recursos Humanos – a empresa iniciou suas atividades dispondo apenas dos sócios para formar o corpo funcional, mas devido o seu desenvolvimento, houve a necessidade de contratar pessoas capacitadas para a área de produção e hoje a Movplan Ltda. dispõe de 18 (dezoito) funcionários, entre eles um arquiteto e uma secretária, os demais atuam na área de produção. Concluiu-se que este departamento tanto suporta serviços aos seus clientes quanto suporta os serviços internos da empresa. Como pontos fortes foram detectados o alto nível de especialização e de capacitação dos funcionários. O processo de comunicação hierárquica da empresa também está funcionando perfeitamente. Como pontos fracos, a empresa ainda não possui um plano de cargos e salários e política de benefícios e de remuneração. Esses são pontos que precisam ser analisados e implantados na empresa uma vez que esta se encontra em fase de grande crescimento no mercado.
- Gestão financeira e de materiais – os pontos fortes constatados nesta área foram a disponibilidade de financiamento junto a bancos, para levantamento de capital de giro caso necessário, o planejamento financeiro e de investimentos, processo de controle de gestão de custos e de orçamento e o processo de medição de seu desempenho financeiro. Mais uma vez o BSC será uma ferramenta importante no acompanhamento e na estipulação de indicadores de desempenho. Como ponto fraco, foi detectado que o processo de gestão de custos é de conhecimento apenas dos gestores da empresa. A gestão de estoque de materiais é feita de forma estruturada, com controle de todos os materiais que são utilizados. A empresa também possui um sistema de cadastro de todos seus clientes e fornecedores de forma organizada onde facilita o trabalho de seus colaboradores.
- Marketing – o principal meio de comercialização da empresa é feito através de propagandas em emissoras de rádios locais, outdoors instalados em pontos estratégicos e visita pessoal aos seus clientes para prospectar novas oportunidades de negócios. Constatou-se que a empresa ainda não possui um planejamento de marketing definido. No entanto, há planos de investimentos neste sentido, com o

estabelecimento de uma política de pós-venda, gestão de publicidade e propaganda, realização de pesquisas de satisfação, participação em eventos, etc.

- Logística e processos internos – em relação a está área, observou-se que a empresa possui um planejamento logístico bem estruturado. Um de seus pontos fortes é a pontualidade na entrega de seus produtos no qual tem funcionado de forma bastante satisfatória para a empresa e para seus clientes. Também existe um sistema de controle e monitoramento de qualidade, o qual analisa as perfeitas condições de seus produtos e serviços antes de serem entregues aos seus clientes. Como pontos fracos, foram detectados os atrasos nas entregas das mercadorias por parte de alguns fornecedores o que pode vir a causar possíveis gargalos nos processos internos da empresa em época de grande produção.

4.3 Análise Externa

- Forças político-legais – a necessidade de realização de algumas reformas no sistema tributário, previdenciário e trabalhista, podem afetar positivamente a empresa com a diminuição de impostos e aumento de incentivos fiscais.

  Nota-se a tendência da continuidade da expansão do gasto público a uma velocidade muito forte, essa expansão está associada basicamente ao aumento das transferências às famílias por meio da previdência e assistência social. A atual política fiscal do país tem feito com que o gasto público nos últimos anos privilegie cada vez mais as transferências às famílias, especialmente em segmentos etários ou sociais os quais, a propensão a consumir é muito elevada, com destaque para os efeitos do aumento do salário mínimo.

  Interessante notar que atualmente existem várias medidas governamentais de incentivo à aquisição da casa própria e isso vem causando um grande avanço no mercado de fabricação de móveis em geral.

- Forças econômicas – as principais forças que impactam diretamente a empresa são as taxas de inflação, o PIB, a política fiscal e tributária. Observa-se nesse cenário como fonte de pressões sobre os preços o aquecimento do consumo interno do país, a alta da inflação no resto do mundo e a possibilidade do surgimento de restrições de oferta setoriais. Além disso, o poder de compra do brasileiro deve continuar crescendo, estimulado pela recomposição do emprego e da renda, pelo maior acesso ao crédito e por ações do governo, como programa de transferência de renda e incentivos fiscais.

De uma forma geral, a economia apresenta-se sobre controle; apesar de baixas taxas de crescimento se comparado a outros países, o governo tem efetuado avanços na busca de um crescimento sustentável e duradouro.

- Forças sociais – tem-se percebido um aumento considerável com a preocupação das empresas em relação à qualidade de vida de seus funcionários e ao nível de stress, proporcionando melhores condições de trabalho e promovendo incentivos para busca de uma vida melhor.

  A responsabilidade social também é um tema bastante discutido e se tem exigido cada vez mais das empresas uma posição ética ante a sociedade de uma forma geral.

  Efetuando um balanço, a visão dos diretores da empresa é positiva em relação à Movplan Ltda no que diz respeito a oportunidades relativas à qualidade do local de trabalho; a equiparação salarial entre homens e mulheres; que seus produtos sejam de qualidade e que a empresa seja ética e clara com seus clientes e funcionários. Também existe a oportunidade da empresa promover o primeiro emprego com oportunidades para estagiários de diversos campos de atuação, outro ponto importante no que diz respeito às praticas em relação ao direito do consumidor, gerando a oportunidade da empresa consolidar uma boa imagem perante seus clientes.

- Forças tecnológicas – os constantes avanços no ramo da informática são um forte aliado ao bom desempenho de qualquer organização. O uso de softwares, internet e de poderosos bancos de dados (datawarehause) tem levado diversas empresas a alcançarem um excelente nível de competitividade e a se manterem líderes no mercado.

  A alta crescente da concorrência nesse ramo tem feito com que os preços para investimentos em tecnologia fiquem mais acessíveis a empresas com portes menores. Avanços na área de telefonia, com novas tecnologias de voz sobre IP (VOIP) também tem contribuído muito para redução de custos nas organizações.

  As principais oportunidades que esses avanços podem trazer para a Artplan Móveis, na visão de seus gestores, é a utilização de softwares que agilize os processos da empresa e construir um banco de dados com as informações de seus clientes e fornecedores, investir em uma rede interna bem estruturada e com equipamentos atualizados e de excelente qualidade para dar respaldo e velocidade nos fluxos de serviços internos, aproveitar os benefícios das redes de dados e da rede de internet para interligar os escritórios da empresa em suas futuras filiais, bem como interligar os clientes à base operacional da Artplan Móveis. No entanto, a facilidade com que surge

novas tecnologias diariamente pode ser uma ameaça caso a empresa não consiga acompanhar os novos avanços e não se utilize periodicamente.

4.4 Análise de S.W.O.T.

A partir de informações coletadas com as análises interna e externa, foi construído o quadro a seguir, utilizando a estrutura de S.W.O.T., podendo identificar os pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weaknesses), as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats), características da empresa.

Verificou-se que a empresa objeto deste estudo, tem por objetivo explorar os seus pontos fortes para gerar vantagens competitivas de forma sustentável, utilizando-as inclusive para gerar novas oportunidades e enfrentar as ameaças que lhes sobrevém, adotando medidas estratégicas para moderar o impacto de seus pontos fracos e de suas ameaças.

PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
• Elaboração de diagnóstico e planejamento estratégico. • Utilização do BSC como ferramenta de implementação e controle das estratégias. • Departamento de RH estruturado. • Alto nível de capacitação dos funcionários. • Comunicação interna bem estruturada. • Disponibilidade de financiamentos. • Controle e gestão de custos. • Pontualidade na entrega de seus produtos. • Programa de monitoramento e controle de qualidade. • Estrutura física e instalações • Comprometimento com o cliente • Boa organização dos arquivos internos	• Inexistência de um plano de cargos e salários. • Não fornecimento de benefícios aos funcionários. • Gestão de custos de conhecimento apenas dos gestores da empresa. • Inexistência de planejamento de marketing. • Processo de decisão centralizado.
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Mais verbas disponíveis para investimentos com a diminuição de impostos através das reformas trabalhistas e previdenciárias. • Qualidade de vida no local de trabalho. • Promoção do primeiro emprego. • Respeito às práticas do Código do Consumidor promovendo uma boa imagem da empresa. • Tecnologia mais acessível. • Investimento em TI avançada. • Consolidação do nome da empresa e domínio do mercado. • Fidelização de clientes.	• Aumento da inflação. • Logística de entrega dos fornecedores. • Surgimento de novas tecnologias diariamente. • Crescimento da carga tributária.

Fonte: O Autor (2008)

Quadro 04 - Análise de S.W.O.T

5 CONCLUSÃO

Conforme explicitado na introdução, este artigo teve como principal objetivo elaborar um roteiro para implantação do planejamento estratégico corporativo da Movplan Ltda., tomando por base os princípios do *Balanced Scorecard*. Os métodos de diagnóstico e de elaboração do planejamento estratégico, bem como o uso do Balanced Scorecard, como instrumento de auxílio à tomada de decisões, demonstrando ser de grande utilidade, pois ambos contribuirão para que os objetivos propostos por esse trabalho sejam alcançados com eficácia.

Apesar da empresa não possuir uma base histórica de dados que sirva como guia para a determinação de sua estratégia, o roteiro proposto fará com que a empresa Movplan Ltda. atue no mercado de forma estruturada, com uma equipe qualificada, com objetivos e planos de ações bem definidos e com ferramentas de controles adequadas.

Conhecendo o seu macroambiente e o setor em que atua, poderá aproveitar melhor as oportunidades que o mercado oferece e que foram identificadas nesse estudo. Poderá ainda defender-se contra ameaças, lutar para aprimorar seus pontos fracos e utilizar seus pontos fortes de forma a preparar-se para possíveis dificuldades e contingências que são uma constante no mundo dos negócios, tomando como base os princípios adotados nos itens 2 e 3, bem abordado por Kaplan, Norton e Oliveira, entre outros.

Assim, após a implantação da proposta elaborada, poderá ter como ressaltados os seguintes pontos:

- A empresa será totalmente estruturada, com a determinação de seu portfólio de produtos, com a definição de seus departamentos e o desenho de seu organograma;
- Serão definidos a Visão, Valores, Missão e Negócio da empresa;
- Análise macroambiental, com o conhecimento das forças político-legais, econômicas, sociais e tecnológicas que farão com que a empresa conheça as variáveis que podem gerar ameaças e trazer oportunidades;
- A análise interna contribuirá para que a empresa se alto conheça, levando a determinação de seus pontos fortes e fracos;
- Com os resultados de seu diagnóstico estratégico, serão desenvolvidas as macroestratégias, ou temas estratégicos, que guiarão à organização na construção de seus objetivos e planos de ações necessários para a consecução destes;
- A utilização do BSC como instrumento que traduz de forma eficiente a estratégia empresarial em indicadores de desempenho, favorecendo assim, a estruturação dos

mesmos na busca do alinhamento da estratégia global com as metas das áreas da organização.

Faz-se interessante ressaltar, que a Movplan Ltda. iniciou suas atividades de forma desestruturada, mas procurando estipular de forma precisa seus objetivos e sua Visão de futuro. Com a implantação do plano estratégico, a empresa disponibilizará de todas as ferramentas necessárias para obter sucesso em seu empreendimento, mas esse sucesso dependerá da postura e do envolvimento dos diretores em fazer cumprir o plano traçado e em fornecer o exemplo a ser seguido por todos dentro da organização. Todo o processo de diagnóstico e de elaboração de planejamento deverá ser acompanhado e ajustado ano após ano.

Para garantir o sucesso da implantação do Balanced Scorecard, a empresa deverá seguir alguns princípios da organização focados na estratégia, como a tradução da estratégia; o alinhamento organizacional; a estratégia como tarefa de todos; a estratégia como processo contínuo e liderança executiva. Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos será um desafio para a empresa. A liderança deve formular a estratégia e todos deverão conhecê-la.

Traduzir a estratégia em termos operacionais significa descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente, combinando ingredientes já existentes na organização para criação de valor de longo prazo. A empresa Movplan Ltda. deverá compartilhar sua Visão como base para o aprendizado estratégico.

Para alinhar a organização à estratégia será necessário criar sinergia para que todas as divisões da empresa apontem para um objetivo comum, consistente com a estratégia da organização. Não é possível executar-se uma estratégia sem que as pessoas a conheçam e a compreendam bem. Nesse sentido, o Balanced Scorecard é uma ferramenta usada no processo de comunicar a estratégia e educar a organização. Neste princípio também se considera vincular incentivos e recompensas ao atingimento de metas da organização e individuais.

A estratégia deverá ser convertida em um processo contínuo. A sintonia fina da estratégia deve acontecer continuamente, sem a necessidade de se esperar pelo ciclo orçamentário do próximo ano. O uso do Balanced Scorecard estimula a mudança organizacional, transformando o foco do desenvolvimento em volta de um painel financeiro de curto prazo (orçamento) para um sistema gerencial estratégico projetado em torno da visão estratégica de longo prazo.

Assim, a empresa deverá mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. A estratégia é o plano de mudanças que deverá levar a organização a um melhor posicionamento de mercado e que demanda novas ações, novos produtos, novos clientes, etc. É necessário o

comprometimento da empresa em todos os níveis, mas principalmente o envolvimento ativo da equipe executiva para promover a contínua transformação.

Portanto, a elaboração do planejamento estratégico corporativo e o desenho do mapa estratégico da empresa através do Balanced Scorecard levarão a empresa pelos caminhos corretos, fornecendo-lhe ferramentas para reagir, rapidamente, aos eventos mundiais, antecipar ações e evoluir com o próprio ambiente, garantindo seu crescimento e consolidação.

O Balanced Scorecard tem sido adotado por inúmeras organizações grandes e pequenas em todas as partes do mundo. É uma ferramenta que realmente supre as necessidades das organizações como elemento central dos sistemas e processos gerenciais e as ajudam a implementar suas estratégias de forma consistente, tendo como foco a estratégia, alinhamento e aprendizado, as organizações que já implantaram essa ferramenta exibiram desempenhos extraordinários.

E por fim, na empresa Movplan Ltda., como já dito acima, foi observado não haver um planejamento estruturado, tanto que seus indicadores de desempenho não apresentaram resultados consistentes, mas a partir da apresentação do projeto a direção administrativa, necessitou-se uma nova análise de todos os processos da empresa, do mais simples ao mais complexo. Ficando para todas as partes interessadas (*stakeholders)* do processo as lições aprendidas e uma visão melhor do que é um "Planejamento Estratégico".

REFERÊNCIAS

CAIUBY, Rogério. **Operacionalização de indicadores:** muito mais que uma etapa burocrática. Symnetics e o Balanced Scorecard Colaborative. São Paulo, maio de 2004. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=36>. Acesso em dezembro de 2008.

CAMPOS, José Antônio**. Cenário balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel. **Implementação do Balanced Scorecard:** um caso prático. Dissertação de graduação no curso Administração da Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2003. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/read34>. Acesso em dezembro de 2008.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial.** 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Ana P. Paulino. **Contabilidade gerencial:** um Estudo sobre a Contribuição de Balanced Scorecard. Dissertação de mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – SP, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponíveis/12/12136/tde-15052002-094025/>. Acesso em janeiro 2009.

FAHEY, Lian; RANDALL, Robert. **MBA:** curso Prático de Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. **Gestão técnica:** princípios e prática. Roberto Meireles Pinheiro (revisor técnico). 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

KALLÁS, David. **A abordagem microeconômica do comportamento do consumidor**. Symnetics e o Balanced Scorecard Colaborative. São Paulo, 2003a. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=18>. Acesso em dezembro 2008.

_____. **O que é o balanced scorecard?** Symnetics e o Balanced Scorecard Colaborative. São Paulo, 2003b. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=238>. Acesso em dezembro de 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: b**alanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Tradução de James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

_____.**Vantagem Competitiva: c**riando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro: Campus: 1996.

REDI, Renata. **Entendendo as características do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes.** Symnetics e o Balanced Scorecard Colaborative. São Paulo. 2003. <http://www.symnetics.com.br/news/default.asp>. Acesso em janeiro de 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9 ed. Traduzido por Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

ABSTRACT

This paper aims at developing a project for implementing the corporate strategic planning in the company Movplan Ltda., Based on the principles of the Balanced Scorecard (BSC) and taking into account the strategic diagnosis, identifying the vision for the future, values, analysis external and internal, definition of the mission and strategic posture of the company, macroestratégias, strategic objectives, develop the Balanced Scorecard with all its components and determine possible barriers to implementation of the project. This is a case study in applied research conclusively ethnographic description of character, which was considered variables that enabled to perform the diagnostic strategy, building the company's strategic planning and designing your strategic map. We performed a theoretical review on planning and strategic management, control and measures of performance. It is a detailed review of the Balanced Scorecard as a tool that helps the company to implement its strategies and translate your vision into a coherent set of measures of performance, according to four different perspectives: financial, customer, internal processes and of learning.

The problem presented is to examine to see the great changes that are underway in the economic environment, organizations that require greater knowledge of the environment, more flexibility and greater adaptability. The competition, formerly driven by product differentiation and based on tangible assets of companies, is now driven mainly by the accumulated knowledge and customer service, intangible assets that correspond to human capital, organizational and information leading to the need for greater understanding the environment in order to offer differentiated solutions that exceed the expectations of different target markets. It is increasingly important to identify and understand the factors that influence the behavior of a particular client and to have measures of the relative importance of these factors. Therefore, the development of corporate strategic planning and design of the strategic map of the company through the Balanced Scorecard, the company will take the correct paths by providing them with tools to react quickly to world events, actions and move forward with their own environment, ensuring its growth and consolidation.

The methodology applied here is characterized by its practical interest in the results are applied or used immediately in the solution of problems that occur when objective reality or the application of the types of research related to the immediate needs of the different fields of human activity. Therefore, this research work are to be in nature such as applied research, it aims to solve a problem identified in the field of Strategic Management and implement the solution in Movplan Ltda. In relation to how to approach the problem, has qualitative character, since it does not measure search or list events and were not used statistical tools for data analysis, but aims to understand the phenomenon studied from the perspective of directors of the company. As for goals, this study will address the kind of research conclusively Descriptive, which are characterized by having well defined goals, formal procedures, are handled well and for troubleshooting or evaluation of alternative courses of action.

As the methods used in research, strategic planning and the Balanced Scorecard will be developed and deployed in a company manufacturing furniture designed, using the case study method, because to study the Movplan Ltda. Is to know the reality and to investigate a phenomenon within the context of real life. For this is the proposal of a project, the case study method is appropriate because it allows an appropriate level of depth, characterizes and explains in detail the unique aspects involved. Finally, for preparation of the project suggested in this study, was used as part of a bibliographic research methodological procedures that, based on considerations aims to provide better view of the problem or make it more specific, information about data collection techniques data and interpretation of data.

Finally, by analyzing the indicators of the company Movplan Ltda. will show a deficiency in their planning and need to use the tools necessary for efficient management and effective evaluation systems.

Keywords: Strategic planning, Balanced Scorecard, Strategy Map.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ENTREVISTA

I. IDENTIFICAÇÃO:

Empresa:_____Data:___/___/___

Endereço:_____

Número de funcionários: _____ Data de fundação: ___/___/___

Ramo de Atividade: () Indústria () Comércio () Serviços

Área de abrangência da empresa: _____

Constituição da empresa: _____

Filiais:_____

Endereço:_____

PESQUISA DE OPINIÃO (Assunto: Planejamento Estratégico)

1. Qual o grau de conhecimento da importância do Planejamento Estratégico para a empresa?

2 Ao entrar em funcionamento foi adotado um Plano de negócio?

3. A empresa possui uma missão e esta é de conhecimento em todos os setores?

4. Os dirigentes possuem uma clara visão a respeito da empresa?

5. Os objetivos da empresa correspondem às perspectivas do mercado interno e externo?

6. O desempenho e os resultados da empresa são avaliados com freqüência?

7. Programas de desempenho motivacional são adotados na gestão de pessoas da empresa?

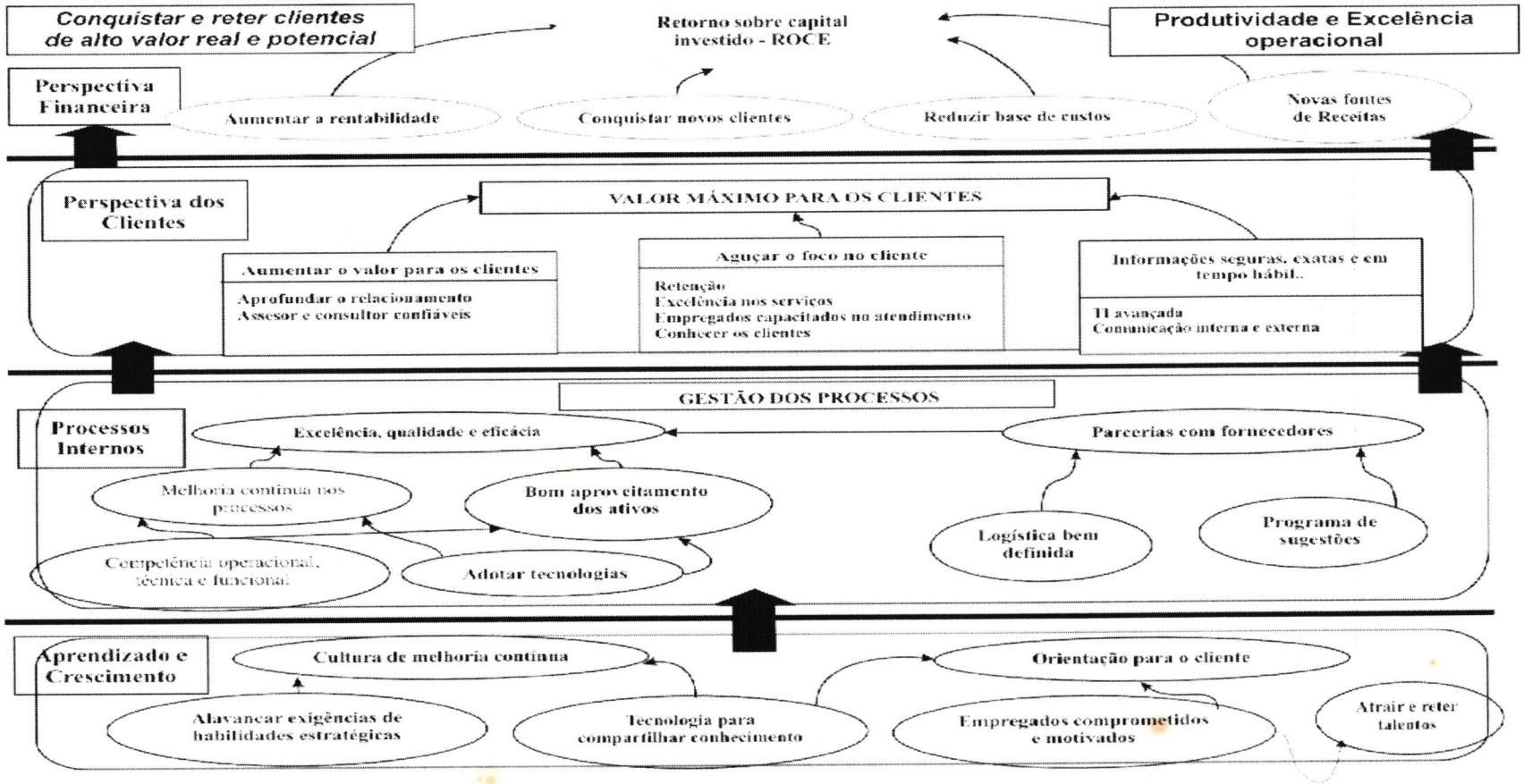
8. A empresa adota metodologia de avaliação dos indicadores de desempenho?

9. O setor administrativo da empresa tem conhecimento a respeito do Balanced Scorecard (BSC)?

10. Em relação à tomada de decisão da empresa há envolvimento de todos os colaboradores?

APÊNDICE B

Balanced Scorecard da empresa MOVPLAN LTDA



Fonte: O Autor (2008)