



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JHESSI KALLENY DE SOUSA FERREIRA
LUCAS LACERDA DA SILVA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo através do uso da
ferramenta Balanced Scorecard.**

JHESSI KALLENY DE SOUSA FERREIRA
LUCAS LACERDA DA SILVA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo através do uso da
ferramenta Balanced Scorecard.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentando à Faculdade
de Itaituba para obtenção do título de Bacharel em Ciência
Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento

Itaituba – PA

2022

Ferreira, Jhessi Kalleney de sousa; Silva, Lucas Lacerda da.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo através do uso da ferramenta Balanced Scorecard. / Jhessi Kalleney de Sousa Ferreira; Lucas Lacerda da Silva. Itaituba: FAI, 2022.

61 f.; il.

Orientador: Prof. Esp. Flavio Sousa do Nascimento, Esp.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Itaituba– FAI, 2022.

1. Planejamento. I. Nascimento, Flavio Sousa do. II. Faculdade de Itaituba, BR-PA, 2022.

JHESSI KALLENY DE SOUSA FERREIRA

LUCAS LACERDA DA SILVA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo através do uso da
ferramenta Balanced Scorecard.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de
Itaituba para obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Flávio Sousa do Nascimento, Esp.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. _____, _____

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. _____, _____

Resultado: _____ Média: _____

Data: ____ de agosto de 2022.

*“À nossa querida Família, em especial a Odorico da Costa Rocha, “in memoriam”,
maior exemplo de homem íntegro e ético.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos proporcionar saúde e perseverança, para concluir este projeto de forma satisfatória.

A nossa família, pois foi de grande importância nessa trajetória longe e desafiadora, que sem ela, seria ainda mais difícil de trilhar.

Ao nosso orientador Prof. Flávio Sousa do Nascimento, por todas as sugestões e direções, e a todos os meus docentes do curso de ciências contábeis, da Faculdade de Itaituba, pelas informações cedidas e pelo aprendizado ao longo dos quatro anos como acadêmica da instituição.

“Mas o planejamento só é ético quando visa um crescimento que possa se traduzir em melhor qualidade de vida coletiva, um cenário melhor para a vida de todos, e só é democrático quando procura incorporar os envolvidos no processo de planejar”

“João Caraméz”

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo, analisar de que forma a ferramenta do Balanced Scorecard pode ser utilizado pelas empresas no momento de realizar o seu planejamento estratégico. Esta pesquisa apresenta uma abordagem sobre a temática do planejamento estratégico, mostrando os seus conceitos e a sua metodologia e a forma adequada de ser realizado nas empresas. A metodologia utilizada nesta pesquisa contempla a pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva com característica em pesquisa de campo, através da coleta de dados em empresas no município de Itaituba com foco na identificação dos meios e métodos utilizados na elaboração de seus planos e projetos. A pesquisa tem característica em análise de dados qualitativa. O planejamento é uma ferramenta indispensável, pois facilita o gerenciamento de uma organização, auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançá-los, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo. Os resultados mostram que a correta aplicação das ferramentas de planejamento implica em uma série de benefícios, como integração de medidas financeira e não financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional visando a tomada de decisões. Assim, o uso da ferramenta do Balanced Scorecard é importante para o sucesso de uma empresa, pois ele irá auxiliar o gestor na abertura da organização, identificando as consequências que ocorrem quando a empresa não faz um planejamento adequado e conscientizar aos gestores da importância de um planejamento, assim dando rumo na trajetória em direção ao êxito tão almejado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Empresas; Gestão Financeira, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

The present work aims to analyze how the Balanced Scorecard tool can be used by company when carrying out their strategic planning. This research presents an approach on the theme of strategic planning, showing its concepts and methodology and the appropriate way to be carried out in companies. The methodology used in this research includes bibliographic research, and field research through data collection in companies in the municipality of Itaituba with a focus on identifying the means and methods used in the elaboration of their plans and projects. The research has a descriptive characteristic and data analysis is qualitative. Planning is an indispensable tool, as it facilitates the management of an organization, helps in the definition of objectives and strategies to achieve them, being therefore a crucial part of entrepreneurship. The results show that the correct application of planning tools implies a series of benefits, such as the integration of financial and non-financial measures, communication and feedback of the strategy, linking the strategy with planning and budget, guarantee of focus and organizational alignment aimed at taking decisions. decisions. Thus, the Balanced Scorecard tool is important for the success of a company, as it will help the manager to open the organization, identifying the consequences that occur when the company does not plan properly and make managers aware of the importance of planning, thus giving direction on the trajectory towards the much desired success.

Keywords: Strategic Planning, Company; Financial Management, Performance Indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Níveis de decisões nas organizações.....	14
Quadro 2	Elaboração do planejamento.....	19
Quadro 3	Etapas para a elaboração do Planejamento.....	20
Quadro 4	Modelo Ferramenta 5WH.....	21
Quadro 5	Cuidados necessários para definição da missão estratégica na empresa.....	23
Quadro 6	Aspectos de avaliação para análise SWOT.....	25
Quadro 7	Filosofias do BSC.....	30
Quadro 8	Modelo de Ação de Estratégia.....	34

LISTA DE SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard.

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

5W2H - O que, Quem, Quando, Quanto, Onde, Por que e Como.

PDCA - (PLAN) Planejamento, (DO) Execução, (CHECK) Checar, (ACT) Agir.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1 FERRAMENTAS E TIPOS DE PLANEJAMENTO	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1 Conceitos e Definições	17
2.2.2 Objetivos Elaboração e Aplicações	18
2.2.3 Ferramentas e Utilização	20
2.2.4 Missão Visão e Análise Swot	22
2.2.5 Vantagem	26
2.3 PLANEJAMENTO E SUAS DEFINIÇÕES	27
2.4 BALANCED SCORECARD	28
2.4.1 Metodologias BSC	29
2.4.2 Objetivos e Aplicações	31
2.4.3 Características do BSC	32
2.4.4 Gestão Estratégica e o BSC	33
2.4.5 Benefícios	35
2.4.6 Aplicação do BSC	36
2.4.7 O que não é BSC	37
3 METODOLOGIA	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
5 Sugestões: Modelos de BSC	49
6 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema “o planejamento estratégico: um estudo através do uso da ferramenta Balanced Scorecard.” e tem como objetivo mostra a relevância do uso da ferramenta de planejamento, que por meio da mesma a empresa terá benefícios duráveis, os quais serão alcançados com sucesso e excelência, gerando facilidade na gestão organizacional

O planejamento na organização é uma função gerencial essencial, seja esta organização de pequeno, médio ou grande porte. Nos dias atuais os gestores encaram o desafio, de pôr em pratica um planejamento solido, tanto nas microempresas, consideradas relativamente simples ou nas grandes empresas, nesse caso, considera-se mais complexa.

O planejamento estratégico está inicialmente inclinado ao gestor, isso em qualquer organização, porém para se obter um resultado satisfatório, faz-se necessário que todos os integrantes da empresa, estejam envolvidos no processo. Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de uma organização, de grande importância para a entidade.

Planejar é o processo de estabelecer objetivo e determinar o que deve ser feito para alcançá-lo. O planejamento é o desempenho de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento.

O mercado de trabalho referente às empresas tem crescido com o passar dos anos, se tornando cada vez mais acirrado, fazendo-se necessário que o empresário atue de forma diferenciada, para poder atender com qualidade e eficiência para assim fidelizar o seu cliente, as empresas, em geral, possuem uma estratégia para alcançar seus objetivos, mesmo que esta estratégia não seja tão clara.

Com isso faz-se necessário o conhecimento do ambiente interno e externo, pois ele mostra-se muito útil para estipular estratégias e determinar prioridades, tal como decidir qual direção a ser tomada de forma a atingir o planejado, tendo sempre sob um olhar crítico, as ameaças.

O presente trabalho apresenta as vantagens do uso da ferramenta Balanced Scorecard pelas empresas. A Metodologia utilizada baseia-se na pesquisa bibliográfica como referencial teórico e na pesquisa de campo, através da utilização de um questionário com perguntas abertas aplicado a duas empresas em Itaituba-Pa, sendo utilizada a técnica qualitativa para a análise das informações. O Estudo se fundamenta em autores como Andrade (2012); Kaplan e Norton (1997); Oliveira (2010); Carvalho (2009).

Para atingir o objetivo proposto esta pesquisa traz as seguintes questões norteadoras: De que forma a empresa faz o seu planejamento estratégico? Faz uso de alguma ferramenta estratégica? Quais as dificuldades enfrentadas para fazer o planejamento estratégico? Como a Contabilidade pode auxiliar a empresa a escolher uma ferramenta de planejamento estratégico?

Para Bateman e Snell (2009, p.117) planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que o indivíduo ou uma organização almejam para o futuro. Assim o planejamento pode incluir períodos de curto e longo prazo, podendo envolver apenas uma pessoa ou uma organização por inteiro.

O BSC (Balance Scorecard) é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para a formulação, transmitindo as estratégias através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras. Ferramenta estratégica usada na gestão organizacional, mostrando seus indicadores financeiros e não financeiros de forma integral.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, a primeira abordará introdução sobre o assunto; a segunda apresentará o referencial teórico; a terceira descreverá os procedimentos metodológicos; a quarta seção compreenderá a análise, a sugestão de como implantar a ferramenta BSC e o resultado da pesquisa. E por final, a conclusão onde retratará o resultado da pesquisa.

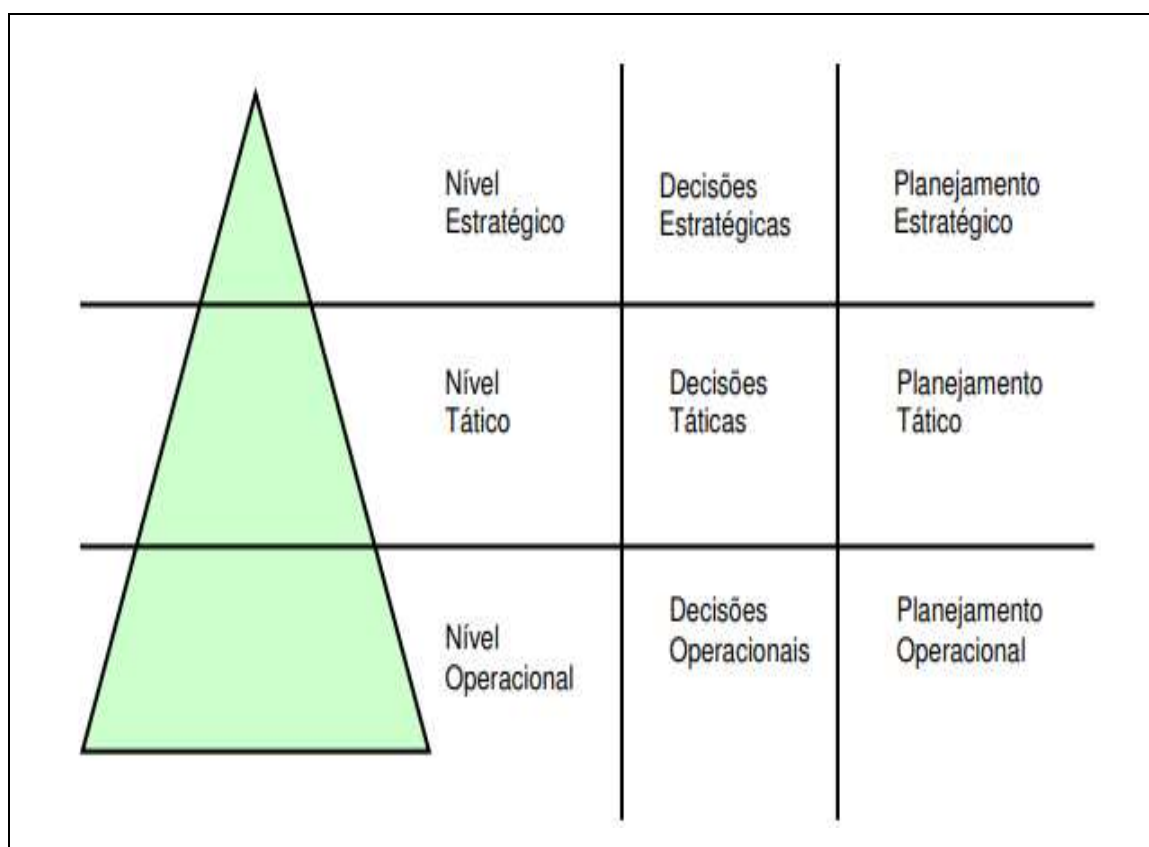
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FERRAMENTAS E TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é uma ferramenta de grande importância podendo auxiliar as organizações nas tomadas de decisões, para o alcance dos objetivos sendo eles em curto, médio ou longo prazo, assim facilitando a atuação da organização no mercado de trabalho, fazendo a interação da empresa de modo geral e não apenas em departamentos específicos.

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, Andrade (2012) cita os três tipos de planejamento com diferentes níveis de decisão:

Quadro 1- Níveis de decisões nas organizações. Fonte: Andrade, 2012.



O quadro número um (01) com os níveis de decisões nas organizações, ilustra os três tipos de planejamento, estratégico, tático e operacional, conforme os níveis de decisão de uma pirâmide organizacional.

O planejamento Estratégico segundo Oliveira (2010), oportuniza mecanismos para definir um norte para as organizações assim potencializar o nível de interligação

com os fatores externos, de maneira ousada e diversa. Dessa forma, envolvendo objetivos e estratégias de longo prazo e estabelecer o princípio para os planejamentos táticos e operacionais. Ao ser executado esse tipo de planejamento, a administração terá que ficar de olho no ambiente externo das organizações como as mudanças no cenário econômico, social e político, assim também nos comportamentos e preferências dos clientes, ações e posicionamento da concorrência.

Neste nível, o planejamento é dirigido para o longo prazo, estipulando uma direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados. Dessa maneira, o planejamento estratégico no entendimento de Andrade (2012), gera a necessidade de elaboração de planos táticos e, cada um destes, por sua vez, exige diversos planos operacionais, constituindo assim o sistema de planejamento organizacional.

O planejamento tático na visão de Oliveira (1999), possui um período de tempo curto, comparado ao planejamento estratégico, tendo como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa e não a empresa como um todo. O planejamento tático leva os objetivos gerais para o controle de um determinado setor da organização, como pessoal, marketing, finanças entres outros. Ao ser realizado para a captação de um objetivo, para um setor específico da organização, é necessário que esse planejamento seja feito com horizonte temporal e o prazo de um ano, e de responsabilidades dos gestores para executar e coordenar.

Como descrito por Oliveira (1999) continua, o planejamento operacional é feito através de documentos escritos sendo formal e homogêneo, apresentando um período mais curto que o tático. O planejamento operacional são os procedimento e ações no nível de execução, onde irá pôr em pratica o planejamento tático, sendo de curto prazo e estipulado este prazo em dias, semanas ou meses, dirigidos pelos supervisores da empresa.

Portanto, estes três tipos de planejamento são ferramentas norteadoras e de grande importância para as empresas, pois dão o auxílio desde a abertura, na formulação de suas estratégias e na execução das mesmas, assim podendo ser usados tanto em curto, médio ou longo prazo e durante o processo fazendo a análise nas possíveis mudanças no cenário do mercado.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo onde as empresas irão formular estratégias para serem seguidas e as pôr em ação, com o objetivo de captar recursos ou manter a empresa no patamar que se encontra, dessa forma as empresas terão uma visão clara e eficiente e executaram as estratégias de forma logica.

O planejamento estratégico para Oliveira (2010), é o processo que proporciona a empresa se sustentar, para estabelecer um direcionamento que vise à otimização pela interação de fatores internos e externos que possam atuar de forma inovadora e diferenciada, para que assim o gestor possa efetuar de maneira adequada o domínio e análise do planejamento estratégico.

Planejamento estratégico segundo Sampaio (2004), é o processo onde a empresa se movimenta para alcançar o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, buscando prever-se de eventuais mudanças no mercado, considerando o ambiente atual e futuro.

Planejamento Estratégico no dizer de Oliveira (2002), corresponde ao estabelecimento de conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, porém a empresa tem condições de agir sobre as variáveis de modo que possa exercer alguma influência.

Do ponto de vista de Moreira, Tavares, Carvalho (2009), o planejamento estratégico para as empresas, ajuda a agrupar e orientar a aplicação de recursos, de acordo com as adequações e ameaças do mercado e o crescimento esperado para chegar aos seus diferenciais competitivos.

Neste sentido é necessário que a empresa faça o estabelecimento de padrões de medida e avaliação que é a base para a comparação dos resultados desejados. Medida dos desempenhos apresentados, que significa estabelecer o que medir e como medir, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo. Comparação do realizado com o esperado visa comparar possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no processo de planejamento (OLIVEIRA,2010).

Há desafios para implementação da estratégia, são elas desenvolver, orientar e decisão da implementação. A empresa tem que compreender cada fase, da criação, estratégia, implementação. Entender o poder e a influência, e usá-los para o progresso da implementação, assim aplicar a liderança como um suporte para a

implementação. Seguindo assim um modelo de estratégia, irá ultrapassar os desafios, irá ter uma visão abrangente de seu negócio facilitando a chegada ao sucesso e prevenindo possíveis risco de perda

Conforme Poter (1999), define o termo estratégia como a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de umas poucas e da integração entre elas.

Para um resultado eficaz da estratégia não é o bastante uma pessoa apenas dirigi-la, mas sim a transformando em uma tarefa onde nas organizações deverá ser dividida entre os colaboradores da mesma, com essa divisão a organização terá seu almejado objetivo alcançado seja ele em curto, médio ou longo prazo.

A estratégia Segundo Wosniak e Rezende (2012), é determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingi-los.

Dessa forma, a Estratégia é um processo que as organizações, usam para alcançar os seus objetivos, porem a gestão estratégica eficaz irá depender da capacidade da organização, como irá revisar e ajustar esse processo tanto na sua implementação como na execução.

O planejamento estratégico para Kotler (1992), pode ser muito importante dentro de uma organização seja qual o porte da mesma e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e previne de possíveis ameaças e verifica as oportunidades melhorias ao longo de sua sobrevivência.

Percebe-se que o planejamento estratégico é um processo eficaz, dinâmico, flexível e eficiente desde que os objetivos traçados sejam alcançados. Porém de forma alguma o planejamento estratégico eliminará os riscos, mas com certeza fará com que os gestores estejam preparados, para as possíveis alterações e problemas organizacionais que poderiam surpreender o administrador futuramente.

2.2.1 Conceitos e Definições

Planejamento estratégico inicia na administração e requer envolvimento de todos os funcionários, traçando metas e objetivos organizacionais, que através dos procedimentos e métodos que serão adotados para o alcance dos objetivos a empresa terá uma trajetória ao sucesso desejado.

Procedimentos estratégicos afirmam Bateman e Snell (2009), é um conjunto de métodos para a tomada de decisões, sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Destaca Oliveira (2009), que a existência de interligações entre os aspectos internos, controlados pela organização, e os externos, não controlados, podem ser considerados como uma situação estratégica.

O planejamento no dizer de Oliveira (2010), pode ser definido através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável, para avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, mais ágil, coerente, eficaz e eficiente.

O planejamento estratégico segundo Chiavenato (2004), constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da empresa, bem como os meios necessários para realização desses objetivos com o máximo e eficácia e eficiência.

Dessa forma, o planejamento estratégico inicia no processo administrativo. Esse processo é forte aliado das organizações, podendo ser usado para fazer o reconhecimento do próprio ambiente organizacional e verificar, analisar e tomar decisões em cima das variações no ambiente externo, dessa maneira levando as organizações no alcance dos objetivos almejados.

2.2.2 Objetivos Elaboração e Aplicações

Objetivos são resultados específicos ou metas que se deseja atingir. Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Esses objetivos serão eficazes se forem formulados de maneira a serem mensuráveis e exercerem influência sobre os gerentes e funcionários.

A formulação dos objetivos estratégicos como descrito por Rampersad (2004), é o terceiro passo do processo, sendo estes objetivos, resultados dimensíveis, derivados dos fatores críticos, com o propósito de realizar a visão da empresa.

O objetivo no planejamento estratégico é de buscar uma forma de implantar-se nas pequenas empresas, de forma que este represente um instrumento de gestão adequada a sua realidade.

De maneira geral, a formação do planejamento estratégico segundo Oliveira (2007), inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise de sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, bem como de enfrentar as ameaças. Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançadas, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias, na gestão, na otimização do tempo e assim a concretização do sucesso.

Quadro 2 - Elaboração do planejamento. Fonte: Araujo, 2004.

Elaboração do Planejamento

- 1- Estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos;
- 2- Análises das oportunidades externas e ameaças;
- 3- Análises de forças e fraquezas internas; análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) e formulação de estratégia;
- 4- Implementação da estratégia; e 5- Controle estratégico.

Na opinião de Oliveira e Andrade (1999), tendo como objetivos o aumento da competitividade, criar e manter potenciais de competitividade, diminuir os riscos nas tomadas de decisão, e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da empresa.

Toda e qualquer organização tem uma forma estabelecida das ações e das decisões do planejamento estratégico, mesmo que seja de forma informal, porém quando o processo estratégico organizacional é estruturado ele irá fornecer resultados e metodologias diferentes, mas tem como base aspectos que podem ser considerados comuns.

Após a definição da visão, devem-se definir objetivos e as estratégias para cada perspectiva dos indicadores, geralmente os que são monitorados pelas organizações é o faturamento, ao definir uma meta de crescimento para ele a empresa assume o objetivo estratégico de aumentar seu faturamento. Sendo assim a construção dos objetivos é baseada nos indicadores de desempenho.

No entendimento de Bateman e Snell (2009), conforme o quadro a seguir, os seis passos para a elaboração do planejamento estratégico. Para Certo (2003), a

elaboração do planejamento estratégico consiste em seis etapas, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Etapas para a elaboração do Planejamento. Fonte: Araujo, 2044.

AS SEIS ETAPAS	
1-	Definir os objetivos organizacionais;
2-	Enumera formas alternativas e atingir os objetivos;
3-	Desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia;
4-	Escolher as melhores alternativas para se atingir os objetivos;
5-	Desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e
6-	Colocar os planos em ação.

Segundo Certo (2003,) um dos pontos mais importantes da fase inicial do planejamento estratégico é a definição da visão. Essa será o maior objetivo da organização para o período abordado pelo planejamento e orientará todos os demais objetivos, desdobramentos da visão, e as estratégias.

Portanto, as metodologias para a elaboração do planejamento estratégico, apresentadas a cima tem uma sequência lógica e possuem aspectos semelhantes comuns entre elas. Sendo a sua aplicação constituída pelos seguintes elementos: Declaração da missão; Visão; Sistemas de Planejamento, Formulação de Objetivos e Diagnósticos do ambiente interno e externo chamada análise Swot.

2.2.3 Ferramentas e Utilização

ferramentas são utilizadas no processo de qualidade pelas organizações que almejam um resultado satisfatório dentro de suas organizações, sendo então ferramentas de qualidades indispensáveis no processo de planejamento estratégico.

Do ponto de vista de Yoshinaga (1988), as ferramentas “sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas ou objetivos”. As empresas focadas no desempenho gradativo e contínuo, buscam sempre resolver problemas existentes e sempre aprimorar as ferramentas de utilização.

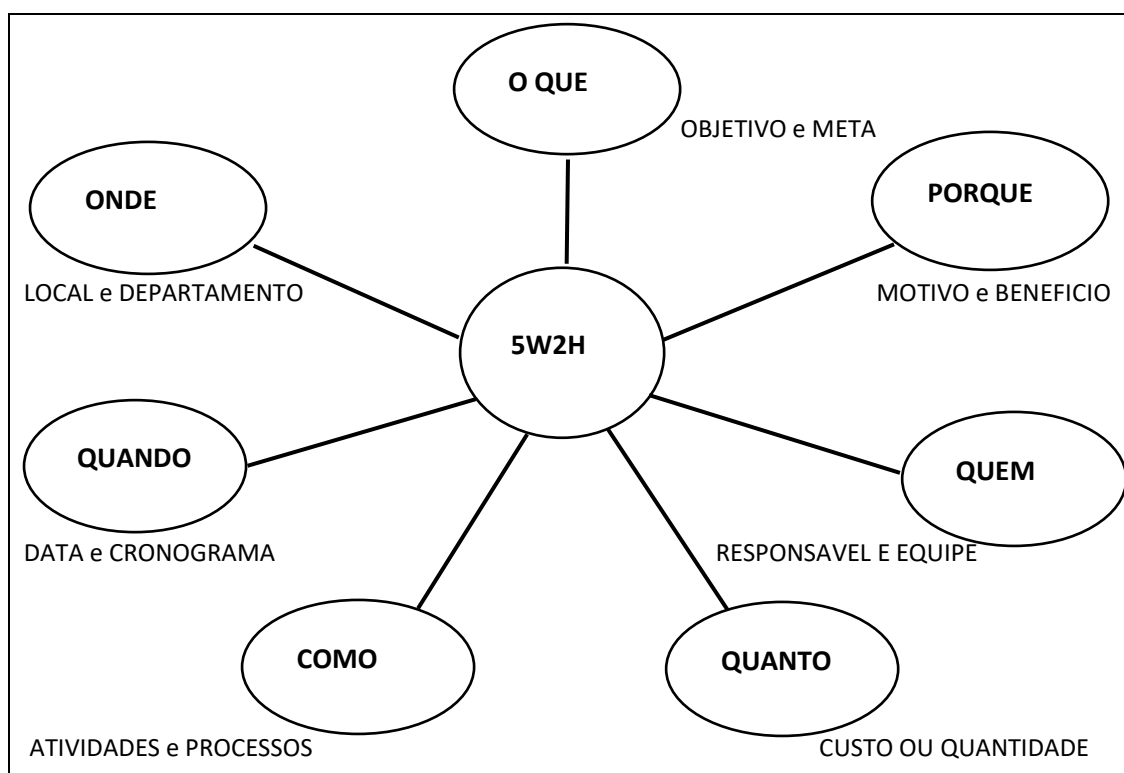
Matriz 5W2H ferramenta, é definida para Behr (2008), como uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio. Dessa forma, assegurando a organização de que a operação será conduzida sem nenhuma dúvida tanto pelos gestores quanto pelos subordinados.

A ferramenta 5W2H no entendimento de Franklin (2006), é compreendida como uma preparação, como método de conduzir as ações que deverão ser desempenhadas e realizadas na etapa de planejamento organizacional. Sendo assim, uma metodologia do planejamento de ação, visando organizar de forma fácil e simples, assim conduzida até a sua conclusão.

A ferramenta Matriz 5W2H é uma ferramenta utilizada para efetuar o mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. A vantagem na sua utilização é orientar cada fase da execução do trabalho, facilitar a percepção e esclarecer da maneira mais simples como será desenvolvido o plano de ação, e viabilizar assim a sua implantação.

Afirma Paris (2002), que a ferramenta 5W2H foi criada para que se atinja a compreensão de todos sobre qualquer tema, utilizando-se basicamente de sete perguntas e respostas: O que, Quem, Quando, Quanto, Onde, Por que e Como.

Quadro 4 - Modelo Ferramenta 5W2H. Fonte: Adaptado de Araujo, 2004.



Percebe-se que além de ajudar na elaboração de um plano de negócios, essa ferramenta pode ser utilizada em diversos segmentos. Dessa forma, sendo vantajosa

ao detalhar as fases que a empresa terá que executar, mostrando com precisão o modo a ser realizado o plano de ação, sendo assim auxiliar na sua elaboração.

O PDCA segundo Shiba (1997), representa o ciclo eficiente na resolução de problemas, ou seja, realizar melhorias por etapas e repetir o ciclo de melhoria várias vezes.

A ferramenta PDCA é um ciclo de análise de melhoria, uma ferramenta de alavancagem financeira, de grande importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais, uma ferramenta gerencial, traz facilidade na gestão, consequentemente, para a tomada de decisões, visando garantir a permanência da empresa no patamar em que está, no mercado de trabalho.

Para Ishikawa (1993) e Campos (1994) o ciclo PDCA é composto das seguintes etapas:

(P) Planejamento essa etapa consiste em estabelecer metas e estabelecer o método para alcançar as metas propostas.

(D) Execução executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais educação e treinamento no trabalho.

(C) Checar e verificar a partir dos dados coletados na execução comparar o resultado alcançado com a meta planejada.

(A) Atuação etapa que consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos, adotando como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido atingida ou agindo sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

O ciclo PDCA utilizado para controlar o processo, com funções básicas de planejar, executar, verificar e atuar corretamente. Portanto o ciclo PDCA, padroniza as informações, evitando futuros erros, visando os benefícios a serem alcançados, usado como um processo para alcance de metas e objetivos já traçados a curto ou a longo prazo, ou como um processo contínuo, para manter os resultados desejados já obtidos pela ferramenta.

2.2.4 Missão Visão e Análise Swot

A missão da empresa carrega consigo responsabilidade e compromimentos, decorrentes de sua formulação, que deverá ter muita atenção do executivo, pois irá

delinear os grandes rumos da organização. Assim a missão deve ser definida de forma ampla, flexível, motivadora e capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa.

Missão é uma definição do propósito de uma organização no dizer de Kotler (1995). Continua Kotler que uma definição clara da missão guia as pessoas dentro da organização para que possam trabalhar na realização dos objetivos das empresas. A missão no dizer de Hatmann (1999), é a razão de ser da empresa e missão deverá responder as perguntas: Para onde? Para quando? Com que? Para quem?

Utiliza-se da seguinte argumentação Sampaio (2004), missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, deve ser sua carteira de identidade, um guia para os trabalhos das pessoas. Dessa forma, o gestor deverá conhecer a missão definida, pois assim, saberá todo o trajeto a ser percorrido pela empresa e até onde a empresa pretende ir.

Então de acordo com Oliveira (2007), uma missão bem definida irá trazer vantagens para a empresa e ajudará na gestão empresarial, e unir os esforços de todos envolvidos na organização, pois é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Alguns cuidados a são necessários para o cuidado na definição da missão estratégica da empresa (GRACIOSO, 2005). Conforme quadro a baixo:

Quadro 5 - Cuidados necessários para definição da missão estratégica na empresa. Fonte: Araujo, 2004.

CUIDADOS NECESSARIOS	
1-	A missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas partilhada entre os membros da organização;
2-	Deve chegar ao consenso de todos;
3-	Pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.

Um dos pontos mais importantes, da fase inicial do planejamento estratégico é a definição da visão, pois consiste nos desejos dos gestores e possíveis acionistas da empresa.

A visão estratégica de acordo com Andrade (2012), refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo, que se caracteriza como uma meta

ambiciosa, e que pode servir como guia para a definição de objetivos. Podendo se entender que é onde os aspectos, se tornarão a base do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

A visão deve ser declarada de forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. Outro ensinamento segundo Hartmann (1999), a visão da empresa é a expressão de onde quer chegar, mostrando a direção e guiando a empresa, contendo um conjunto de aspirações e crenças.

Portanto, a visão deve ser resultante de um grupo de líderes, e não apenas da vontade de uma pessoa, e deve ser compreendida por todos os colaboradores da organização, desde aqueles que executam as tarefas mais simples a mais alta dentro da organização.

A matriz SWOT foi elaborada por dois professores da Harvard Business Scholl: Kenneth e Roland Christensen, na década de 1960. Originada da junção de determinados entendimentos das análises externas e internas das empresas. No Dizer Bulgacov, Santos e May (2012) e Gonçalves (2010) suas siglas procuram identificar as forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças.

A Análise SWOT, sua função no entendimento de Chiavenato e Sapiro (2003), é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa.

O principal desafio das empresas é o sucesso na criação de valor, para planejar como criar valor agregado, as empresas desenvolvem estratégias, que nada, mais, são do que escolhas ou um posicionamento único das empresas, no mercado com objetivo de atingir uma situação futura.

Os pontos internos têm por finalidade, segundo Oliveira (2001), colocar em visibilidade as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, o ponto externo, consiste em estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Através das entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Dessa maneira, será compreendido que esses executivos têm um entendimento amplo da empresa, no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Pode-se vislumbrar a importância do uso da

ferramenta Matriz Swot que é utilizada amplamente na gestão nas empresas para definição estratégica.

O quadro a seguir, mostra um modelo da análise SWOT, onde são avaliados as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 6 - Aspectos de avaliação pela análise SWOT. Fonte: Adaptado de Araujo, 2004.

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS STRENGTHS
	FRAQUEZAS WEAKNESS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES OPPORTUNITIES
	AMEAÇAS THREATS

As Forças (Strengths) no dizer de Medeiros (2010), é o ponto forte, algo que a empresa domina, uma habilidade, um recurso organizacional, bons funcionários, tecnologia superior, qualidade em seus produtos ou em sua prestação de serviços, uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante e lhe traz recursos.

As Fraquezas (Weaknesses) como descrito por Andrade (2012), se referem aos aspectos que põem a empresa em uma situação de desvantagem, fraquezas ou fatores negativos que impedem a capacidade de atender às finalidades empresariais, como por exemplos concorrentes do mesmo ramo.

As oportunidades (Opportunities) segundo Menezes (2005), são situações externas, atuais ou futuras que, se aproveitada adequadamente pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Pode ser novos nichos de mercados ou mudanças de hábitos dos clientes. As melhores oportunidades são situações que geram recursos e as competências materiais, organizacional.

Através das oportunidades que surgem no mercado de trabalho, a organização tem que ter os requisitos necessários para assim ter vantagem, se destacar e assim alcançar o sucesso.

A Ameaças (Threats) continua Menezes (2005), são situações externas, atuais ou futuras que, devem ser eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, para não a afetar negativamente. Podendo ser a falta de mão de obra especializada, o desconhecimento pelo profissional atuante na empresa, ou novos concorrentes.

Deste modo, a análise SWOT deve relacionar as forças com as oportunidades e as fraquezas com as ameaças. Porém só poderá esta ferramenta swot ser benéfica se a análise apresentada for sujeita a debate e análise perante decisão da empresa, dessa forma a conduzir a implantação de medidas palpáveis, com objetivos, prazos e responsabilidades claramente definidos.

Portanto, é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A análise SWOT é uma estimativa de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo, útil para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

2.2.5 Vantagem

A vantagem do uso do planejamento estratégico para as empresas, é que elas poderão fazer perguntas como, o que fazer, como fazer, por que fazer e para quem fazer, este processo de desenvolver implicações futuras, para decisões presentes, irá facilitar a tomada de decisões. Dessa forma fazendo com que a empresa tenha uma boa saúde financeira.

Segundo Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice fracassos entre empresas recém-abertas se dá basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

Portanto, planejar estrategicamente, permitirá aos gestores terem uma visão diferenciada, do que ocorre no mercado de trabalho, para desenvolver diferencias sobre os concorrentes, podendo tomar decisões favoráveis e racionalizadas, antecipando-se as circunstancias desfavoráveis do mercado de trabalho onde a organização está inserida.

2.3 PLANEJAMENTO E SUAS DEFINIÇÕES

O planejamento na organização é uma função gerencial essencial, seja esta organização de pequeno, médio ou grande porte. Nos dias atuais, os gestores encaram constantes mudanças, no mercado de trabalho e as organizações têm apresentado dificuldades, na prática de um planejamento sólido para definir uma estratégia e alcançar seus objetivos, mesmo que esta estratégia não seja tão clara.

O planejamento pode ser conceituado na opinião de Oliveira (2001,) como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação almejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Afirma, ainda, o autor Andrade (2012), o planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Isto é, mesmo de maneira informal, cada um de nós desenvolve diariamente pelos menos um sistema de planejamento.

O planejamento do ponto de vista de Andrade (2012), mesmo sendo informal, as empresas desenvolvem processos de planejamento, geralmente constituídos por etapas como: definição e objetivos, diagnósticos e decisão ou ação. O planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos, refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente.

O planejamento como caracteriza Chiavenato (2010), é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. No entendimento de Kotler (2000), o planejamento é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutante.

Utiliza-se da seguinte argumentação Andrade (2012), que as pequenas empresas ainda que não façam por escrito, deviria ter seus objetivos bem claros, em termos de faturamento, lucro, participação no mercado e futuro. Assim, facilitando o alcance desses objetivos, os gestores deviriam ficar atentos as manobras do concorrente, obter informações com clientes, com fornecedores para assim tomar decisões mais acertadas e assim desenvolver suas próprias estratégias para fidelizar os clientes e enfrentar a concorrência e continuar ocupando seu espaço no mercado.

O planejamento na definição de Oliveira (2007), é o ato de pensar sobre aquilo que existe, sobre o que se quer alcançar, com que meios pretende agir. Algumas palavras no entendimento de Pereira (2010) podem dar significado ao planejamento como pensar, criar e moldar.

O processo de planejamento, segundo Andrade (2012), nas micro e pequenas empresas, normalmente é feito de maneira informal e centrada, assim quem está na gerencia, conduz a gestão e coloca sua perspectiva. Assim, sua implementação acontece de forma desconjuntada, porém controlada pelo gestor. Essa forma de gestão é mais vista em novas, micro e pequenas empresas.

Sendo assim, continua Andrade (2012), ao elaborar o planejamento, as organizações definem objetivos e deliberam estratégias com finalidade de alcançá-los. Neste sentido, o uso do planejamento é muito importante para o sucesso da empresa, pois ele irá auxiliar o gestor na abertura da empresa e dando rumo na trajetória em direção ao sucesso tão almejado.

Nesse sentido Oliveira (2010), define que planejar é como olhar para frente, visualizar o futuro, almejar por ele, e o que deverá ser feito, elaborar bons planos, traçar metas, e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias, para melhor enfrentar desafios do amanhã.

O planejamento no entendimento de Andrade (2012), pode ser como um processo informal, racional, sistêmico e flexível que irá facilitar na tomada de decisões, para o alcance de objetivos e ao direcionamento ao futuro almejado pela empresa.

O planejamento é, portanto, fundamental para que as entidades alcancem os seus objetivos traçados, sendo eles em curto, médio ou longo prazo e tendo um controle na gestão organizacional, assim aumentando os seus recursos já existentes e se moldando as possíveis mudanças e riscos que pode ocorrer no mercado de trabalho.

2.4 BALANCED SCORECARD

O surgimento do balanced scorecard remonta-se a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, tinha como principal executivo David Norton, responsável pela liderança de um projeto de pesquisa, juntamente com o consultor acadêmico Robert Kaplan.

O balanced scorecard, sintetiza Kaplan e Norton (1997), oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, busca sustentar-se entre medidas de fácil quantificação, a reengenharia e os programas de transformação.

Segundo Teles (2003), o Balanced scorecard surge como uma proposta de abordagem estruturada, para a construção de indicadores, baseada numa perspectiva de negócio constituída por dimensões independentes, mas interagentes para o resultado de uma organização.

O Balanced Scorecard nasceu, com o objetivo de fazer com que as empresas conseguissem superar limites em relação aos antigos métodos de avaliação, trazendo aos gestores a percepção de que apenas as medidas financeiras não seriam suficientes para as tomadas de decisões.

A essência do BSC no dizer de Olive (2001), é o processo de discussão relativo às medidas, antes, durante e depois.

O BSC conforme Kaplan e Norton (1997), é uma metodologia, voltada a gestão estratégica, das organizações, com um desempenho estratégico de longo prazo, cuja sua implementação permitirá que a empresa tenha uma visão ampla dos objetivos, dessa forma alcançar todos os níveis da empresa.

Conceitua Hikage, Spinola e Laurindo (2006), que o BSC é um sistema de gestão, baseado em indicadores de controle interligados logicamente, que permitem a avaliação do desempenho traduzindo a missão em objetivos, baseada na perspectiva financeira dos clientes. Sendo assim, organizados em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC inclui medidas dos resultados almejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro. Neste contexto, os autores citam que o BSC não é apenas conjunto de indicadores críticos ou fatores-chaves de sucesso, as medidas que compõem o mesmo, devem conter uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente.

Dessa forma, o BSC não é apenas um sistema de controle, mas também um sistema de comunicação, informação e aprendizado, já adotado por empresas de grande e pequeno porte. Um mecanismo eficiente na gestão organizacional.

2.4.1 Metodologias BSC

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, traduzida significa Indicadores Balanceados de Desempenho, metodologia está voltada para a gestão estratégica das empresas.

A metodologia utilizada pelo BSC segundo Araújo (2010), consiste basicamente nas seguintes etapas: Sensibilização das pessoas envolvidas; Definição de metas; Avaliação dos processos internos; Definição de indicadores de desempenho; Implementação e Controle e Acompanhamento.

O BSC de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um método que intenta a integração e balanceamento, dos relevantes indicadores de desempenho presentes na organização, dos financeiros aos administrativos. Objetivando a qualidade dos indicadores, assim desempenharem suas funções pertinentes dentro da empresa.

Com o uso da ferramenta BSC, a empresa terá a inclusão e envolvimento de todos os setores da organização, dessa forma, estabelecendo as metas e objetivos em cada setor organizacional.

Segundo Hikage (2006), os indicadores do BSC permitem monitorar o curso do procedimento, dessa forma, poderá identificar possíveis riscos, prejuízos e problemas, que cercam as empresas, assim, controlar qualidade e produtividade e auxiliar na tomada de decisões. Dessa maneira, traduzindo a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio em diversos indicadores externos, voltados para os clientes, as medidas internas dos processos críticos dos negócios, o aprendizado e crescimento. Controle de indicadores, interligados logicamente, com interação e balanceamento.

Por certo, as empresas inovadoras para Kaplan e Norton (1997), adotam para a filosofia do BSC a viabilização dos processos gerenciais críticos, assim esclarecendo e comunicando a estratégia organizacional. Conforme quadro a seguir.

Quadro 7 - Filosofias do BSC. Fonte: KAPLAN ; NORTON, 1997.

- | |
|---|
| <p>A- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.</p> <p>B- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.</p> <p>C- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.</p> <p>D- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.</p> |
|---|

Conclui-se que, com a projeção em torno da visão estratégica da empresa, viabiliza os processos gerenciais críticos da empresa, sendo assim, uma ferramenta de grande relevância a ser adotada pelas organizações.

2.4.2 Objetivos e Aplicações

O BSC tem como objetivos principais, o desempenho empresarial, programar estratégias efetivas, transformar em medidas de ações específicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas comunicar, associar objetivos e medidas estratégicas em todos os níveis da organização, direcionando as mudanças operacionais com a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os principais objetivos do BSC são esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, o processo do BSC deve se iniciar pelos altos executivos da empresa, com a finalidade de traduzir a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos.

O Balanced Scorecard para Lawton (2002), diz que tem a finalidade de oportunizar uma junção entre a estratégia da organização e os indicadores operacionais de performance. Os objetivos do Balanced Scorecard, são derivados de um processo hierárquico, da missão e da estratégia da empresa, por isso conseguem traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis.

Dessa maneira, os objetivos devem ser relacionados em diferentes perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e conhecimento. Sendo assim, cada perspectiva deve ter indicadores de desempenho, com o intuito de tornar as análises de performance mais objetivas.

Continuando os autores Kaplan e Norton (1997), diz que melhorar o feedback e o aprendizado estratégico considera o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Pois, onde criam-se instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégica.

Portanto, como descrito por Araújo (2010), a correta aplicação e implementação permitirá uma compreensão da estratégica por todos da organização, reduzindo os desperdícios de tempo, disseminar de forma rápida e eficiente os propósitos do BSC, porém será necessário seriedade e competência por todos os envolvidos no processo.

2.4.3 Características do BSC

O BSC na visão de Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta que traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: Perspectiva Financeira, Perspectiva do cliente, Perspectiva dos processos internos e Perspectiva do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira, os objetivos específicos podem depender do estágio em que se encontra a organização no ciclo de vida dos negócios.

A perspectiva financeira, afirmar Rampersad (2004), que trata da saúde financeira da empresa, como os acionistas veem a empresa e o que a empresa significa para os acionistas. Desse modo, a perspectiva financeira, melhora conforme a sua abordagem de crescimento da receita e aumento da produtividade nas organizações.

Continuando Rampersad (2004), a preocupação chave é, saber como como os clientes veem a empresa. A perspectiva do cliente também chamada de externa, trata da satisfação dos clientes e o que a empresa significa para os clientes. Dessa forma, a empresa deve buscar sempre a atrair, satisfazer, cativar, reter, e buscar a aquisição de novos clientes, os processos internos da empresa são construídos a partir do trabalho que as pessoas realizam.

Já para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos identifica os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência. O foco deve ser nos processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente.

Acrescenta ainda Kaplan e Norton (1997), a perspectiva da aprendizagem e crescimento, evidência o modo pela qual a empresa espera atingir sua estratégia principal. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.

Se todas as perspectivas tem essa interligação entre si, por meio de uma relação de causa e efeito, alcançará o alinhamento das metas estratégicas com indicadores de desempenho, objetivos e estratégias de execução. Desta maneira, é possível administrar a estratégia de maneira conjunta e integrada, e assim, assegurar que os esforços da organizacionais estejam voltados para a estratégia.

2.4.4 Gestão Estratégica e o BSC

O BSC é uma ferramenta para a gestão de conhecimento, recolhendo e consolidando feedbacks da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre a atualização organizacional. Sendo assim, um instrumento indispensável para empresas que almejam transformar suas estratégias em ação.

O BSC, no entendimento de Araújo (2010), é baseado no equilíbrio organizacional, proporcionando o comprometimento de todos os envolvidos na organização, tanto os que tem funções operacionais, vistas como simples, quanto ao setor administrativo, financeiros, quanto os que tem a função mais elevada dentro da organização.

Analisando o BSC, percebe-se a sua relevância em suas características, em seu diferencial, em comparação aos outros sistemas de avaliação de desempenho, o BSC é uma ferramenta mais completa e com amplo sistema de gestão estratégica existente no mercado, de fácil compreensão e implementação.

Araújo (2010, p. 60) afirma:

A gestão estratégica, hoje, implica uma visão mais ampla do que gestão sistêmica mencionada anteriormente, mas uma visão de mundo global. E não só perceber nesta visão globalizante o que está acontecendo com a concorrência ou com a sua fatia de mercado, mas ir um pouco além, chegar até informações, fatos e dados que importem para a sobrevivência da empresa. A gestão estratégica é isso: entender o ambiente e as implicações possíveis na empresa e saber analisá-las à luz da competência adquirida ao longo da formação acadêmica e profissional.

Percebe-se, que a gestão estratégica é um processo inovador e muito proveitoso para o processo organizacional, as empresas que o utilizarem terão grandes vantagens, aumento em seus recursos, crescimento, fortalecimento da organização e os evitaram os possíveis desperdícios de tempo.

O modelo de ação estratégica, conforme Araújo (2010), segue o quadro com algumas visões, que a empresa possui, com atributos do BSC.

Quadro 8 - Modelo de Ação de Estratégia. Fonte: Araújo, 2004.

MODELO DE AÇÃO DE ESTRATEGIA

- 1- Conhecer bem o ideário da empresa;
- 2- Saber bem, as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa;
- 3- Conhecer bem, o ambiente e suas tendências no que interessa a empresa;
- 4- Avaliar as incertezas (ameaças) e as certezas (boas oportunidades) ambientais;
- 5- Identificar as vantagens e desvantagens da empresa frente ao ambiente;
- 6- Buscar meios e modos de adaptação da empresa às turbulências originadas do ambiente, incluindo meios e modos das competências das pessoas da organização que poderão estar envolvidas, em todos os momentos do planejamento e da ação estratégica;
- 7- Dar clareza à estratégia dos negócios;
- 8- Dar clareza, de forma fundamentada a cada área estratégica da empresa;
- 9- Compatibilizar cada área estratégica com os negócios da empresa;
- 10- Formular a estratégia;
- 11- Sensibilizar e ganhar aceitação; e
- 12- Comunicar à estrutura social.

Para dar continuidade ao modelo de ação estratégica os criadores Kaplan e Norton (1997), sugerem uma programação ao ato de continuar as estratégias, com o intuito de progresso e resultados satisfatório.

Além dos vários procedimentos do BSC, que seria composto por procedimentos a seguir: Reuniões trimestrais abertas à toda a estrutura funcional; Espaço para perguntas e expostas do corpo funcional; Folheto: Documento simples com a descrição dos objetivos estratégicos que serão mensurados; Informativos mensais: Passar conceitos tecnológicos, relatórios de indicadores e espaço para fatos concretos do corpo funcional; Programas educativos: A tecnologia deve está incorporada nos programas de educação e treinamento; Intranet: Uma ferramenta pouco utilizada, no Brasil precisa ser entendida como um poderoso instrumento de treinamento, educação e disseminação; Conversas informais: Os contatos informais, do corredor, próximo da saída, nos elevadores e cantinas. Esses momentos permitem um contato próximo com estrutura social de forma individual ou não.

2.4.5 Benefícios

Os principais benefícios adquiridos ou alcançados através do uso da ferramenta BSC, é fazer com que a organização tenha uma visão e um controle geral da dimensão de suas estratégias, assim, tendo uma comunicação de forma clara e objetiva, fazendo cada colaborador entender o seu compromisso para com a organização, dessa forma, criando oportunidades de aprendizado sistemático através de fatores importantes para o sucesso da empresa.

Utiliza-se da seguinte argumentação Campos (1998), o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao manusear, sana uma das principais carências encontradas nos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo, com as ações e os resultados a curto prazo.

Assim, criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa, resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

Benefícios para as pessoas no ver de Araújo (2010), irá promover não só o aumento da produtividade individual e de equipe, como também o consenso e envolvimento, em torno das várias estratégias do negócio, gerando união dentro da organização.

Assim, irá promover interação, consenso e comprometimento, por conseguinte, reduzirá os conflitos interpessoais, com o provável foco nas metas estratégias organizacionais. Dessa maneira, cada pessoa da organização conhecerá o verdadeiro papel que deve desempenhar no seu ambiente de trabalho.

Continuando Araújo (2010), em relação aos benefícios as atividades, terão relevante benefício, no que diz respeito aos pontos fortes e fracos da organização, terá a tradução da visão do futuro, clareza dos objetivos estratégicos, foco nas metas estratégicas, prioridades em planos de ação estratégico.

Ou seja, ao ter um amplo conhecimento da empresa, terá uma qualidade de informações, saberá onde melhor alocar os recursos, assim otimizando as suas tarefas com agilidade, tendo proveito nos pontos positivos, reduzir ou até eliminar os pontos negativos.

Por último, mas não menos importante, no entendimento de Araújo (2010), o controle de gestão, temos nesta vertente os indicadores de desempenho desenvolvidos pelo BSC, a centralização dos painéis de gerenciamento, redução dos

custos e o apoio da alta administração, indicadores estes que tornam palpáveis pontos subjetivos da organização.

Portanto, além das vertentes apresentadas, não se pode esquecer que a abordagem apresenta outros benefícios, alinha a organização, torna o gerenciamento da estratégia mais efetivo, promove uma visão multidimensional das informações, o transformando em sistema de gestão caracterizado por ser uma ferramenta que orienta o usuário da visão à ação.

2.4.6 Aplicação do BSC

Com a ausência de uma visão do futuro, uma má gestão, entre outras carências que tinham a gestão empresarial, e os vários obstáculos das ferramentas anteriores, fazia-se necessário a implementação e aplicação da ferramenta BSC, pois a utilização da ferramenta compreenderia a compressão da estratégia por todos.

Conforme Araújo (2010, p. 52).

Imagine pensar em ferramentas de gestão lentas e com avaliações lentas quase ou totalmente subjetivas, sobrevivendo num mundo globalizado e de constantes mudanças como esse agora do século XXI, onde muitas vezes a decisão tem de ser tomada em segundos. Além do mais, o mercado se torna cada vez mais exigente para com as empresas, e o uso destas ferramentas acaba por se tornar inapropriado.

O BSC, são objetivos e medições financeiras, com avaliações sobre o cliente, identificadas os processos internos que devem ser aprimorados e analisadas as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Através da formulação dos objetivos estratégicos, como descrito por Rampersad (2004), é o passo do processo, sendo este objetivo, resultados mensuráveis, derivados dos fatores críticos, com o objetivo de realizar a visão estratégica da empresa, com medições financeiras, cliente, aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

De acordo com os conhecimentos de Araújo (2010), destacaremos alguns motivos para adotar o BSC.

Motivo um: São as vantagens através dos indicadores de desempenho, que irá possibilitar uma avaliação exata de qual ponto a organização encontra-se, e onde ela almejar chegar ou qual objetivo a organização visa alcançar.

Motivo dois: Ajuda a apontar os pontos fortes e fracos da organização, fazendo com ela se diferencie no mercado de trabalho que é tão competitivo.

Motivo três: Fornece meios e modos para se encontrar oportunidades no ambiente externo, onde haverá a interação do ambiente interno e externo.

Motivo quatro: Ajuda a formular estratégias de uma forma mais ativa e dinâmica. Por meio do controle dos objetivos.

Por isso, uma estratégia bem planejada, bem elaborada e sendo sempre estudada, o gestor só obterá benefícios, claro que não fica isento de riscos, porém, fica mais seguro para tomar as decisões cabíveis dentro do seu negócio e assim, proporcionar a alavancagem financeira.

2.4.7 O que não é BSC

Muito foi dito sobre o BSC, definições, elaboração, vantagens, benefícios, características entre outros. Portanto, agora vamos falar o que não é BSC, com o intuito de facilitar o raciocínio e melhor entendimento do assunto.

O BSC, não é um sistema de gestão operacional, mas sim, uma sistemática para gestão operacional, especificamente. Mas, certamente, subsidiará sistemas de gestão operacional, em dado momento. A alta administração pode pedir dedicação maior aos sistemas de gestão financeira, em dado momento (ARAÚJO, 2010).

O BSC, no dizer de Chiavenato e Neto (2003), não é apenas um painel de indicadores, mas sim, uma ferramenta para gerenciar, com objetivos e diretrizes estabelecidas, assim facilitar o trabalho da gestão empresarial, de forma coerente, estratégica e bem estruturada alcançando os resultados desejados, crescimento e fortalecimento organizacional.

O BSC, no ponto de vista de Araújo (2010), não é uma tecnologia que dispensa o uso de outras tecnologias, por ser completo, depende de outras tecnologias sim, para alcançar a excelência organizacional e os resultados possam ser notório e de maneira a satisfazer os gestores organizacionais.

Portanto, não é um sistema de informação, e sim um sistema automático de informações. Tão pouco, apenas um formulador de estratégias, não é um projeto único

e isolado, mas, a maior criação dos criadores da abordagem, não deixar que o leitor pensa eu seja um projeto isolado da empresa, mas sim, que, o mesmo atua como agente de integração.

3 METODOLOGIA

A metodologia segundo Andrade (2010), é um conjunto de procedimentos que serão percorridos em uma investigação na busca do conhecimento, mostrando como irá responder aos objetivos estabelecidos.

Metodologia significa estudo do método, método é um procedimento, para alcançar os fins de uma investigação, é o procedimento geral.

No entendimento de Carlos (2006), a metodologia é um método utilizado a fim de analisar o conhecimento específico. Deve se ajustar aos objetivos específicos, envolver a definição de como será realizado o trabalho e o detalhamento de como será a pesquisa.

A metodologia mostra como que será elaborado o estudo de caso. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo amplo e aprofundado de um ou poucos objetivos, dessa forma, possibilita o conhecimento abrangente e extensivo.

No dizer de Vergara (1998), o estudo de caso tem caráter amplo e aprofundado de determinado caso, pode ou não ser realizado em campo, sendo assim, um estudo complexo e detalhado, de um ou mais objeto, buscando uma maior compressão do mesmo.

Continua Vergara (1998), descreve que a pesquisa descritiva é feita na área onde tem pouco conhecimento, mostra características de determinado assunto, população ou fenômeno, servindo de base para explicação do assunto abordado pela pesquisa. A pesquisa descritiva foi utilizada neste estudo de caso, para detalhar o perfil das empresas.

A revisão bibliográfica, segundo Fogliatto (2007), é aquela que reuni ideias oriundas de diferentes fontes, visando construir uma nova teoria ou uma nova forma de apresentação para um assunto já conhecido. Quanto aos aspectos metodológicos, análise de dados, abordou-se uma análise qualitativa e bibliográfico.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A partir do momento em que foi escolhido o tema, foi feita a busca pelas obras que seriam utilizadas para a realização do trabalho, seguindo a identificação das informações e dos dados obtidos através das leituras, logo após feito a leitura

exploratória descritiva, com o objetivo de selecionar as obras que seria de relevância para o tema (GIL,2002).

O estudo foi feito através de pesquisa bibliográfica, considerando a relevância do tema, buscando conhecer sob o olhar de alguns autores, sobre o uso do planejamento estratégico nas empresas, um modelo de gestão estratégica, que auxilia na mensuração e acompanhamento do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, a contribuição da pesquisa aos gestores e empresários, e assim atender aos objetivos propostos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002) reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Neste trabalho a pesquisa é considerada bibliográfica, pois todos os embasamentos teóricos foram feitos por meio da consulta a livros e artigos científicos, que contemplaram o tema desenvolvido da pesquisa.

O presente estudo tem caráter qualitativo, pois apresenta resultados através da análise, onde descreve os benefícios e vantagens do uso da ferramenta BSC do planejamento estratégico. A abordagem qualitativa para Ludke e André (1986) consiste em analisar os dados adquiridos durante a pesquisa.

Para a apresentação e estudo, o cenário e contexto da pesquisa foi feito em duas empresas.

Na elaboração deste trabalho os procedimentos adotados foram através de análise de documentos, análises feitas em livros, sites, artigos, onde configura uma pesquisa documental, pesquisa considerada uma técnica valiosa, de dados qualitativos, onde se pode perceber que, um modelo de Gestão Estratégica, pode trazer aumento financeiros, para as organizações que assim fizerem um uso adequado (ANDRADE,2004).

Para a coleta de dados o objeto aplicado, foi o questionário executado na empresa pesquisada. O presente instrumento foi direcionado aos gerentes empresariais, com dois questionários, aplicada um a cada empresa, contendo dezessete perguntas cada, questões relacionadas ao ramo da atividade.

Neste estudo, a pesquisa de campo no ponto de vista de Moreira (2002), diz que ela é aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos

verbais, observações, etc., coleta seus dados investigando os pesquisados no seu meio.

As duas empresas que foram o objeto de estudo dessa pesquisa estão localizadas no Município de Itaituba, no Pará, empresa A está situada na décima oitava rua, bairro bela vista, atua no ramo de vendas e prestação de serviços, empresa B localizada no porto no distrito de Miritituba, atuante no ramo de operador portuário e logística de grãos, as duas empresas devidamente inscritas na Junta Comercial do Estado do Pará, com mais de dez anos de atuação no mercado de trabalho no município, crescendo através do compromisso e o uso adequado de sua ferramenta estratégica de planejamento, contando com este auxílio, continuará crescendo e fará a diferença no mercado de trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os objetos de estudo dessa pesquisa são duas empresas: empresa A, trabalha no ramo de Vendas de produtos e serviços, indústria e prestação de serviços, atuante a mais de 54 (cinquenta e quatro) anos no mercado de trabalho, com 300 (trezentas) lojas, 5 (cinco) centro de distribuição, 7(sete) indústrias de colchões e estofados e 1(uma) seguradora, empresa B, atua nas atividades de Operador Portuário, com logística e transportes de grãos, atua no mercado de trabalho a 10 (dez) anos, com 2 (dois) portos.

Foi aplicado um questionário nas empresas para coleta de dados, onde os participantes, prestam o serviço de gerencia nas empresas A e B, ambos com ensino superior completo.

Para conhecermos a empresa a questão de número 2 perguntou: **Qual o porte da sua empresa?**

Participante A: “empresa de grande porte 300 lojas, 5 centros de distribuição, 7 indústrias de colchões e estofados e 1 Seguradora”.

Participante B: “Demais”.

Portanto, a correta aplicação e implementação de uma ferramenta, permitirá uma compreensão da estratégica por todos da organização, reduzindo os desperdícios de tempo, disseminar de forma rápida e eficiente os propósitos organizacionais, porém será necessário seriedade e competência por todos os envolvidos no processo.

Segundo Certo (2003), um dos pontos mais importantes da fase inicial do planejamento estratégico é a definição da visão. Essa será o maior objetivo da organização, para o período abordado pelo planejamento e orientará todos os demais objetivos, desdobramentos da visão, e as estratégias.

Ainda abordando sobre o conhecimento da empresa a questão de número 3 perguntou: **Qual seu tempo de atuação no mercado?**

Participante A: “Cinquenta e quatro (54) anos”

Participante B: “Dez (10) anos”.

Vale ressaltar, que o uso de uma ferramenta de gestão, de forma adequada e de fácil compressão e uso pelos gestores, mostra a ligação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados, assim, chama a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos. Fazendo com que, empresas cresçam e alavanquem financeiramente.

Segundo Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice fracassos entre empresas recém-abertas se dá basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

A pergunta de número 4 buscou identificar o ramo de atuação da empresa:
Quais atividades são desenvolvidas na sua empresa?

Participante A: “Vendas de produtos e serviços, indústria e prestação de serviços”.

Participante B: “Atividades do Operador Portuário”.

A ferramenta de gestão é capaz de atender a todos os ramos empresariais, as novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.

No que se refere ao planejamento da empresa a pergunta de número 5 perguntou: **A empresa trabalha com planejamento para captar recursos? Como você identifica? Qual o tipo?**

Participante A: “Trabalhamos com vendas, então temos ofertas exclusivas para vender e captar recursos, sem venda sem ganho e sem salário no final do mês, somos 100% comissão”.

Participante B: “Não, a empresa trabalha com recursos próprios”.

Identificou-se que as empresas pesquisadas, participante A com a captação de recursos, já o participante B trabalha apenas com recursos próprios, com tudo o fator preponderante é que as duas empresas trabalham com o planejamento, tendo como objetivo aperfeiçoar os resultados da empresa como um todo. Dessa maneira a empresa terá resultados satisfatório.

O planejamento no dizer de Oliveira (2010), pode ser definido através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável para avaliar as implicações futuras, de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Ainda abordando sobre o planejamento a questão de número 6 perguntou: **Como é feito o processo de planejamento? É feito através de etapas (definição e objetivos, diagnósticos e decisão ou ação etc.)?**

Participante A: “Sim, é feito um diagnóstico do mesmo mês do ano anterior, meta é crescer todo ano em 10% referente as vendas do ano anterior”.

Participante B: “No âmbito portuário nacional, o planejamento estratégico é representado pela elaboração do Plano Nacional de Logística Portuária (PNLP) e dos Planos Mestres dos portos, enquanto o planejamento operacional é representado pelo Plano de Desenvolvimento e Zoneamento (PDZ)”.

Através das respostas, podemos vislumbrar a importância do uso de uma ferramenta de planejamento nas empresas, com o uso de uma ferramenta, irá avaliar a situação atual, onde pretende chegar ou como irá permanecer de forma satisfatória onde se encontra.

“Planejamento é a definição da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativas do que ocorreria em cada alternativa disponível” (LACOMBE, 2009, p 28).

A pergunta de número 7 buscou identificar o conhecimento dos gestores quantos aos lucros da empresa: **Consegue identificar o valor ganho no uso do planejamento na prestação de serviços ou somente mensurar que há ganho?**

Participante A: “Sim, a empresa é 100% transparente, lucro, prejuízo e despesas é replicado a todos os funcionários sem exceção”!

Participante B: “Não consigo identificar”.

Conforme as respostas dos entrevistados, nota-se que o participante A tem o conhecimento aprofundado no que diz respeito aos processos internos, perdas e ganhos organizacionais.

O planejamento na opinião de Oliveira (2001), é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação almejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Sobre as metas e os objetivos da empresa a questão de número 8 perguntou: **Como você defini as metas e os objetivos a serem alcançados pela empresa? Consegue descrever?**

Participante A: “É feito um planejamento do ano inteiro a ser trabalhado, nossas metas são bem definidas em todos os aspectos, meta é dividido por cada Regional, Loja e Vendedores”.

Participante B: “A utilização das tendências futuras de demanda, tráfego marítimo, e outros aspectos importantes para o planejamento portuário”.

Planejamento estratégico, inicia na administração e requer envolvimento de todos os funcionários, traçando metas e objetivos organizacionais, que através dos procedimentos e métodos que serão adotados para o alcance dos objetivos, a empresa terá uma trajetória ao sucesso desejado.

Para Bateman e Snell (2009, p.117), planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que o indivíduo ou uma organização almejam para o futuro.

A questão de número 9 buscou identificar alguma necessidade quanto ao planejamento da empresa: **Possui dificuldades na organização?**

Participante A: “Não, pois os processos são simplificados e bem definido”.

Participante B: “Não”.

Do ponto de vista de Moreira, Tavares, Carvalho (2009), o planejamento estratégico para as empresas, ajudam a agrupar e orientar a aplicação de recursos, de acordo com as adequações e ameaças do mercado e o crescimento esperado para chegar aos seus diferenciais competitivos.

Sobre os controles financeiros da empresa tratando de recursos próprios a questão 10 perguntou: **Consegue Identificar algum método eficaz dentro da organização para a captação de recursos? Como é feito?**

Participante A: “Temos o sistema 100% na palma de nossas mãos, vendedor, caixa e gerente tem recurso fácil para identificar cada função, processos e ferramentas para efetuar nossas funções com eficiência”.

Participante B: Não respondeu.

Através da resposta, torna-se notório, o ganho, a praticidade e o aumento de recursos e o crescente aumento de vida das empresas, crescem consideravelmente, com o uso de uma ferramenta de planejamento, pois tem uma visão ampla e completa da empresa, onde consegue mensurar ganhos, perdas, aumento de lucros, ou quaisquer objetivos a ser alcançado.

A estratégia Segundo Wosniak e Rezende (2012), é determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingi-los.

A questão número 11 perguntou: **O empreendedorismo foi uma escolha, opção, ou uma oportunidade de negócio? Comente.**

Participante A: “Sempre gostei de vendas e público, creio eu que foi tudo um pouquinho, mas a vontade de gerenciar e salário falou mais alto”.

Participante B: “Na verdade a empresa, me ofereceu uma vaga de emprego, daí com o tempo de trabalho, eu subi de cargo e hoje atuo com gerente da empresa”.

É possível notar nas respostas dos participantes, que os mesmos desenvolveram ao longo da jornada de trabalho o desempenho gerencial, capazes de programar estratégias efetivas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, associar objetivos e medidas estratégicas na organização, direcionando as mudanças operacionais com a estratégia.

No dizer de Behr (2008), uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio.

A pergunta de número 12 buscou identificar o conhecimento dos gestores sobre a contabilidade: **Qual o seu entendimento sobre a Contabilidade?**

Participante A: “Contabilidade é o braço direito do gerenciamento, pois nele se faz a parte de prestação de contas e impostos da empresa e também a auditoria fiscal e de produtos”.

Participante B: Sem resposta.

Conforme Marion (2009), é por meio da contabilidade que as organizações conseguem metodizar os seus dados, de maneira a ter a base necessária para subsídio a tomada de decisão.

Sobre o planejamento a pergunta de número 13 buscou identificar o entendimento dos gestores sobre o mesmo: **Já ouviu falar sobre o Planejamento estratégico?**

Participante A: “Sim, trabalho com ele todos os dias”.

Participante B: “Sim”.

É possível notar pelas respostas dos gestores o conhecimento e o domínio sobre o assunto, e uso diário do planejamento estratégico. Vale ressaltar que o uso da ferramenta deve ser pelos gestores da empresa, mas terá que envolver os demais setores, dessa forma promover a interação, envolvimento, desenvolvimento, desempenho e a evolução para todos da organização, de forma precisa.

O planejamento estratégico no dizer de Andrade (2012), está inicialmente ligada ao gestor, isso em qualquer organização, porém, para se obter um resultado satisfatório, faz-se necessário que todos os integrantes da empresa, estejam envolvidos no processo.

A questão de número 14 perguntou: Possui dificuldades em saber o que é planejamento: **O que é planejamento estratégico dentro da gestão?**

Participante A: “Não”.

Participante B: “Não”.

Avaliando as respostas da pesquisa, conclui-se que os gestores tem o conhecimento quanto ao planejamento estratégico, sendo o mesmo de extrema importância o uso nas empresas.

Destaca Oliveira (2009), que a existência de interligações entre os aspectos internos, controlados pela organização, e os externos, não controlados, podem ser considerados como uma situação estratégica do planejamento.

Sobre o planejamento organizacional a questão de 15 perguntou: **Tem interesse em aplicar o planejamento no seu processo organizacional?**

Participante A: “Já utilizamos”.

Participante B: “Já praticamos”.

O planejamento estratégico, é de extrema importância, para as organizações, sendo indispensável o uso da mesma.

Planejamento estratégico segundo Sampaio (2004), é o processo onde a empresa se movimenta para alcançar o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, buscando prever-se de eventuais mudanças no mercado, considerando o ambiente atual e futuro.

A questão de número 16 perguntou: **Aceita a sugestão de implantação de um modelo de planejamento, utilizando a contabilidade gerencial, para formar a estratégia de ganho de curto e longo prazo e assim verificar todos os gastos incorridos durante esse processo?**

Participante A: Sem resposta

Participante B: “Não”.

As empresas já tem sua própria de ferramenta de planejamento estratégica.

O planejamento estratégico para Kotler (1992), pode ser muito importante dentro de uma organização, seja qual o porte da mesma, e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, prevenindo de possíveis ameaças e verificando as oportunidades e melhorias ao longo de sua sobrevivência.

Sobre planejamento tático, a questão de número 17 buscou identificar o uso do planejamento: **O senhor sabe me informar, se existe um planejamento tático utilizado pela direção em algum setor da empresa?**

Participante A: “Sim, temos um setor na empresa que só faz planejamento de tudo”.

Participante B: “Existe”.

O planejamento tático na visão de Oliveira (1999), possui um período de curto tempo, comparado ao planejamento estratégico, tendo como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado da empresa e não a empresa como um todo.

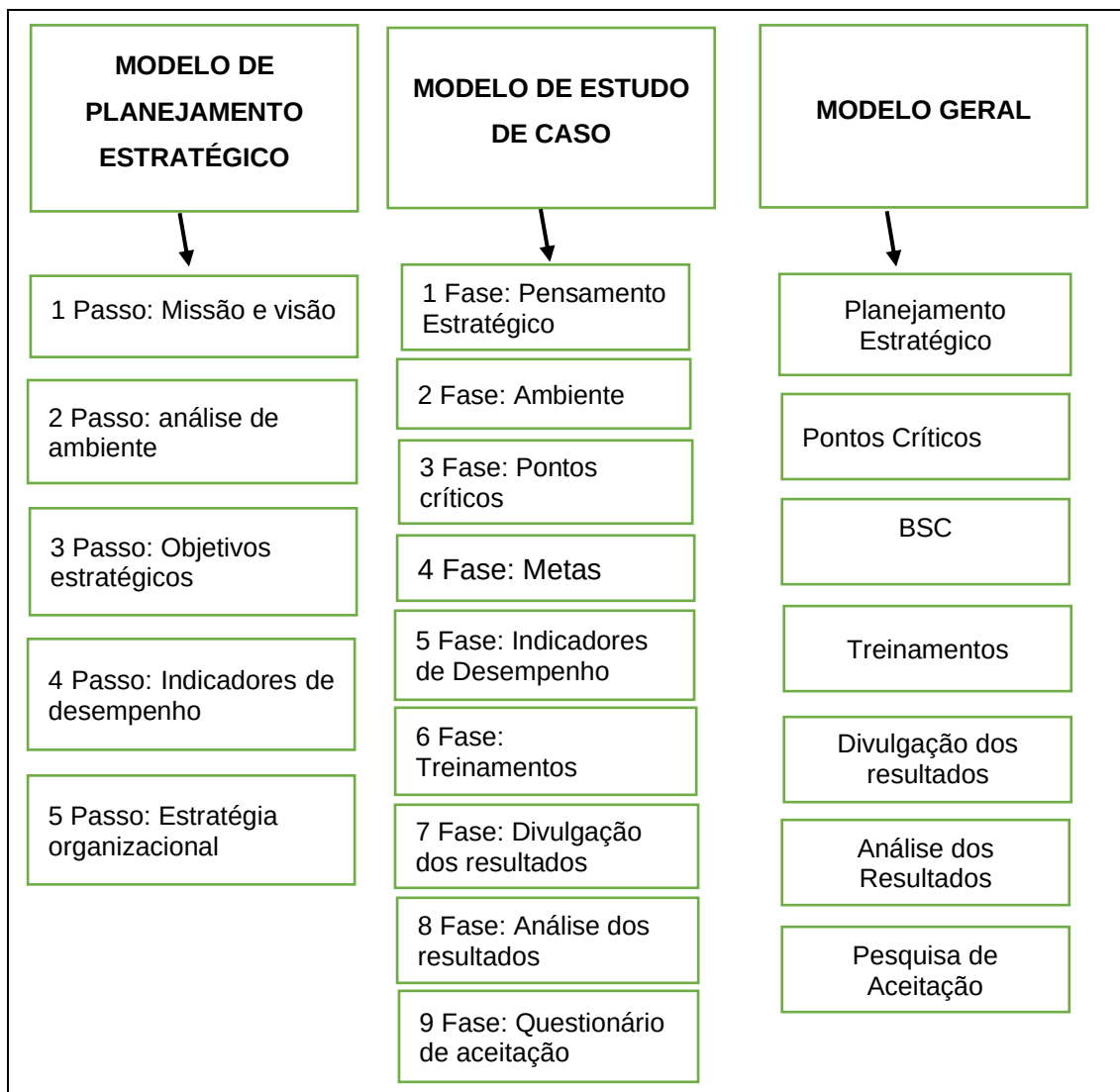
Uma empresa que se utiliza do planejamento tático, consegue alinhar seus métodos de forma eficaz, captando os seus recursos, utilizando de forma adequada os seus recursos disponíveis, além de ações voltadas para alcançar o posicionamento ou objetivo almejado, além de estar preparada para possíveis imprevistos.

Fica claro que as empresas pesquisadas, aplicam e fazem o uso adequado das ferramentas de planejamento, visto pelos anos que atuam no mercado de trabalho, a transparência nos seus processos, o envolvimento de todos os colaboradores no planejamento, todos tem a ferramenta na palma da mão, de forma fácil e ágil. Pode-se afirmar que os mecanismos e técnicas aplicados conseguem manter o controle e equilíbrio organizacional.

5 Sugestões: Modelos de BSC

A ferramenta BSC, segundo Kaplan de Norton (1997), traduz a missão e estratégia da empresa.

Para facilitar a compreensão, e ter uma visão mais objetiva, será exposto de forma superficial e simplificada, três modelos de estruturas de implementação da ferramenta BSC no quadro a baixo.



Fonte: Elaborada pelo autor

Portanto, foi elaborado este modelo simplificado, com três tipos de implementação da ferramenta BSC, com a finalidade de facilitar a compressão e verificação da implementação da ferramenta estratégica na empresa. Percebe-se que o modelo de estratégia a ser implementada pela empresa é um modelo simplificado, o mesmo a ser escolhido pela organização, será aquele que mais se aproxima do perfil organizacional, sendo assim, formulado por fases à serem desenvolvidas no processo gerencial organizacional.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada obteve êxito ao alcançar o propósito apresentado, considerando que o planejamento estratégico é de grande importância para as empresas. Ao analisar a pesquisa, pode perceber o auxílio e o suporte que o mesmo dá para os gestores e os demais setores da empresa.

Durante a pesquisa e a aplicação dos questionários, pode-se perceber que as empresas fazem o uso do planejamento estratégico no seu cotidiano, desde as tarefas consideravelmente simples às mais relevantes, pagamentos, recebimentos, captação de recursos e na tomada de decisões. Havendo o envolvimento e aplicação de todos os setores da empresa, dessa forma, todos utilizam a ferramenta de forma transparente e ativa.

Com o alcance da pesquisa pode avaliar o planejamento estratégico da organização, onde a ferramenta soluciona o problema de comunicação do planejamento empresarial como um todo, visando utilizar a percepção da empresa em benefício do seu planejamento estratégico, e o planejamento em ação.

Mostrando, assim, como o conhecimento quanto ao planejamento, podem ser aplicados aos tempos modernos, para atender às exigências do ambiente competitivo para as organizações e, dessa maneira, aumentar o entendimento do assunto e a vinculação entre estratégia e operação.

Empresas que pretendem alavancar, crescer financeiramente e sobretudo sobreviver a um ambiente competitivo, turbulento de constantes mudanças ao qual está inserida, é essencial que adotem um modelo de ferramenta de gestão, assim a empresa terá o benefício de ter informações precisas, além do amplo conhecimento dos pontos positivos e negativos, fatores que afetam de forma direta e indiretamente a empresa, dessa forma, mantendo sempre uma postura pró ativa.

O fundamento dessa pesquisa, para o meio acadêmico vem mostrar, como o uso adequado de uma ferramenta de planejamento, pode trazer resultados satisfatórios para os gestores em curto ou longo prazo, porém resultados precisos e agradáveis, e o mais importante, como se manter intacto e não sofrer com as constantes mudanças no mercado de trabalho.

Por fim, que o planejamento estratégico, venha se fazer presente nas organizações, fazendo parte das ferramentas utilizadas pelos gestores, para administrarem de forma eficiente, eficaz, ágil e flexível as empresas, e, construirão

organizações de grande sucesso, por certo, irá promover o aprimoramento na gestão organizacional.

O Balance Scorecard de acordo com Kaplan e Norton (1997), capta as atividades críticas de geração do valor, criadas por funcionários e gestores capazes e motivados da empresa. Deixando claro, que, as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização. Tornando-se assim, uma ferramenta para comunicar, promover comprometimento e inclusão de todos os departamentos da organização, com a estratégia da empresa.

O Balanced Scorecard, deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização de negócios em objetivos e medidas tangíveis. O BSC é mais do que um método de medidas táticas ou operacionais, onde as empresas inovadoras estão utilizando como um método de gerência estratégica para administrar a estratégia em longo prazo.

Portanto o planejamento estratégico é de suma importância para o crescimento organizacional, vale ressaltar que o objetivo da ferramenta é de facilitar a gestão, pois assim, a empresa terá um melhor desempenho dos processos, otimizando seu tempo e por fim gerando mais recursos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de, **Planejamento estratégico**. São Paulo: ed. Atlas, 2012.
- ARAUJO, Luis Cesar G. de **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas; 2004.
- ARAUJO, Luis César G. **Organização sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **ADMISTRAÇÃO: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 2008, p 32-42.
- BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. **A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, Dec. 2012.
- CARLOS, Antônio Ribeiro da Silva. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAMPOS, V. FALCONI, **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**, 6ª ed., Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1994.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, S. C. Administração moderna. **Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estrategico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FOGLIATTO, Flavio. **Organização de Textos Científicos**, 2007. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/146_seminar

io_de_pesquisa_2_diretrizes_referencial_teorico.doc.>. Acesso em: 20 nov. 2018.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HARTMANN, Luis Fernando. **Planejamento estratégico**. 5. Ed. Lajeado: Grafoem, 1999.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação**. Produção, v. 16, n. 1, p. 140-160, jan-abr. 2006.

ISHIKAWA, K., **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**, Editora Campos, Rio de Janeiro, 1993.

KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. (1997). **A estratégia em ação: balanced scorecard** (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: edição novo milênio**. São Paulo: Pietro Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LAWTON, R. (2002). **Balance your balanced scorecard: categories of measures should reflect key values of both organization and customers**. Quality Progress, 35(3), 66-71.

LUDEK, M.; ANDRÉ, M.E.D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 175 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Ayron Warderley de et al. **Análise SWOT: A simplicidade com eficiência**, 2010.

MENEZES, Aline Célia Santos. **O desafio da participação popular na definição de políticas públicas**. São Luis: Universidade Federal do Maranhão. Disponível em <

<https://www.escavador.com/sobre/7510712/irlene-menezes-graca>>. Acessado em: 77 junho 2022.

MOREIRA, E. S., TAVARES, M., CARVALHO, C.J **Adequação de Escala Mutitens para Avaliar a Aplicação do planejamento estratégico em Micro e pequenas Empresas** RAC- Eletrônica, Curitiba, v 3, n. 1, art.4, p. 63-80 jan/abr. 2009. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/> >. Acessado em: 17 novembro 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

OLIVE, N. G.; ROY, J; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Tradução de Maria Cristina da Costa Muller. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**.6. ed. São Paulo: Atlas,2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Punho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática**. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARIS, Wanderson S. **Sistemas da qualidade**, 2002. Disponível em <<http://sites.uol.com.br/wsparis>>. Acessado em: 10 out. 2019.

PERREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo, Atlas, 2010.

POTER, Michael E. **Competição = On Competiton: estratégias competitivas essenciais**. Rio de janeiro: Compus, 1999.

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM - quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre, Artes Médicas,1997.

TELES, R (2003). **Marketing empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YOSHINAGA, C. **Qualidade Total. A Forma mais prática e Econômica de Implementação e Condução**. São Paulo, 1988.

WOSNIAK, Francine Lira: REZENDE, Denis Alcides. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. *Ver. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, V. 46, N.3, junho 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7581/gestao-de-estrategias--uma-proposta-de-modelo-para-os-governos-locais> > Acesso em 08 de Outubro de 2018.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário da pesquisa



**CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

QUESTIONÁRIO

Pesquisa Acadêmica:

Observações importantes:

- Não precisa se identificar;

- Caso ache conveniente, deixe em branco determinada(s) pergunta(s) que possa(m) criar constrangimento(s) ou não queira responder, por quaisquer motivos.

Responda, o que se segue, marcando com um “X” a sua resposta ou solucionando com objetividade:

1) Como você se identifica?

a. Gênero:

() Masculino

() Feminino

b. Estado Civil:

() Solteiro(a)

() Viúvo(a)

() União estável

() Casado(a)

() Divorciado(a)

c. Escolaridade:

() Ensino fundamental () Graduação () Doutorado () Ensino médio

() Especialização () Ensino Superior Incompleto.

d. 2º Grau completo Idade: _____

2) Qual o porte da sua empresa?

() Microempresa () Empresa de pequeno Porte () _____

3) Qual seu tempo de atuação no mercado?

- a) 1 ano
- b) 2 anos
- c) 3 anos
- d) 4 anos
- e) 10 anos
- f) _____

4) Quais atividades são desenvolvidas na sua empresa?

5) A empresa trabalha com planejamento para captar recursos? Como você identifica? Qual o tipo?

6) Como é feito o processo de planejamento? É feito através de etapas (definição e objetivos, diagnósticos e decisão ou ação etc.)?

7) Consegue identificar o valor ganho no uso do planejamento na prestação de serviços ou somente mensurar que há ganho?

8) Como você defini as metas e os objetivos a serem alcançados pela empresa? Consegue descrever?

9) Possui dificuldades na organização?

10) Consegue Identificar algum método eficaz dentro da organização para a captação de recursos? Como e feito?

11) O empreendedorismo foi uma escolha, opção, ou uma oportunidade de negócio? Comente.

12) Qual o seu entendimento sobre a Contabilidade?

13) Já ouviu falar sobre o Planejamento estratégico?

14) Possui dificuldades em saber o que é planejamento o que é planejamento estratégico dentro da gestão?

15) Tem interesse em aplicar o planejamento no seu processo organizacional?

16) Aceita a sugestão de implantação de um modelo de planejamento utilizando a contabilidade gerencial para formar a estratégia de ganho de curto e longo prazo e assim verificar todos os gastos incorridos durante esse processo?

17) O senhor sabe me informar se existe um planejamento tático utilizado pela direção em algum setor da empresa?
