

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM FINANÇAS E CONTROLADORIA

LEONARDO PORTO

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NA VITALITÁ CLINICA DE ESTÉTICA LTDA

Porto Alegre

2012

LEONARDO PORTO

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NA VITALITÁ CLINICA DE ESTÉTICA LTDA

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

Porto Alegre

2012

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fases do Planejamento Estratégico.	15
Figura 02 – Processo de Planejamento Estratégico.	23
Figura 03 – O que é o Balanced Scorecard.	25
Figura 04 – Barreiras à Implementação da Estratégia.	28
Figura 05 – As Perspectivas do BSC.	31
Figura 06 – Sugestão de Indicadores Financeiros.	36
Figura 07 – Sugestão de Indicadores de Clientes.	37
Figura 08 – Sugestão de Indicadores de Processos Internos.	38
Figura 09 – Sugestão de Indicadores de Aprendizado e Crescimento	39
Figura 10 – Rrelações de Causa e Efeito do BSC.	40
Figura 11 – Análise Swot Vitalitá.	51
Figura 12 – Tabela de Posicionamento Vitalitá.	53
Figura 13 – Processo Estratégico da Vitalita.	56
Figura 14 – Barreiras na Implantação da Estratégia da Vitalitá.	58
Figura 15 – Perspectivas Estratégicas da Vitalitá.	59
Figura 16 – Perspectivas Estratégicas da Vitalitá.	60
Figura 17 – Mapa Estratégico da Vitalitá.	61
Figura 18 – Indicadores Financeiros da Vitalitá.	63
Figura 19 – Indicadores e Metas de Cliente da Vitalitá.	63
Figura 20 – Indicadores e Metas de Processos Internos da Vitalitá.	64
Figura 21 – Indicadores e Metas de Aprendizado e Crescimento da Vitalitá.	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1.1	Fundamentos para Desenvolver o Planejamento	13
2.1.2	Formulação e Implementação da Estratégia	13
2.1.3	Fases do Planejamento Estratégico.....	15
2.1.4	Vantagem Competitiva.....	19
2.1.5	Análise Estratégica – Abordagem de Porter	20
2.1.5.1	Estratégia Competitiva	20
2.1.5.2	Liderança no Custo.....	21
2.1.5.3	Diferenciação.....	21
2.1.5.4	Enfoque.....	22
2.2	BALANCED SCORECARD	24
2.2.1	Conceito de Balanced Scorecard	25
2.2.2	O Balanced Scorecard como Sistema de Medição.....	26
2.2.3	O Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico.....	26
2.2.4	O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Comunicação	27
2.2.5	Barreiras à Implantação da Estratégia	28
2.2.5.1	A Barreira da Visão	29
2.2.5.2	A Barreira Humana.....	29
2.2.5.3	A Barreira dos Recursos	30
2.2.6	Perspectivas do Balanced Scorecard	30
2.2.6.1	Perspectiva Financeira.....	32
2.2.6.2	Perspectiva de Clientes	33
2.2.6.3	Perspectiva de Processos Internos	34
2.2.6.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	34
2.2.7	Medidas para as Perspectivas do Balanced Scorecard	35
2.2.7.1	Medidas para a Perspectiva Financeira	36
2.2.7.2	Medidas para a Perspectiva do Cliente.....	37
2.2.7.3	Medidas para a Perspectiva dos Processos Internos.....	37
2.2.7.4	Medidas para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	38
2.2.8	Relação e Vinculação da Causa e Efeito.....	39
2.2.8.1	Desenvolvendo Vinculações entre Causa e Efeito	40

2.2.8.2 Integração das Perspectivas	41
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS NA EMPRESA.....	47
4.1.1 Diagnóstico do Atual Processo da Empresa	48
4.1.2 Identificação e Análise do Ambiente.....	49
4.1.2.1 Análise do Cenário Econômico	49
4.1.2.2 Análise de Mercado	49
4.1.3 Posicionamento Estratégico	52
4.1.4 Direcionamento Estratégico da Empresa – Norteadores.....	54
4.1.4.1 Identificando o Negócio, Missão, Visão e Princípios da Empresa.....	54
4.1.5 Implementação da Estratégia	57
4.1.5.1 Barreiras à Implantação da Estratégica a Empresa.....	58
4.1.5.2 Perspectivas Estratégicas	59
4.1.5 Mapa Estratégico	60
4.1.6 Relação de Causa e Efeito	61
4.1.6 Plano de Ação.....	62
4.1.6.1 Abertura de Indicadores e Metas	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, onde a competitividade está em ritmo acelerado, torna-se inevitável que as formas de gestão das organizações sejam renovadas constantemente, para que estas se mantenham competitivas no mercado.

É extremamente importante que as empresas conheçam muito bem seus processos internos e o mercado no qual estão inseridas, assim, é possível captar as oportunidades existentes e enfrentar as ameaças que podem surgir no seu ambiente de atuação.

Uma das formas encontradas pelas empresas para se manterem no mercado é a busca por um maior controle gerencial. A importância de implantar e controlar seu planejamento estratégico tornou-se essencial para que uma organização possa crescer e sustentar-se no mercado.

Segundo Oliveira (1998), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades da empresa, aplicado a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços e a elaboração de um plano de ações que vise atingir os objetivos definidos. A parte mais difícil não é criar um planejamento e sim executá-lo de forma eficiente.

Desde que surgiram as primeiras organizações financeiras, o método tradicional de medição tem sido o financeiro.

As medidas financeiras do desempenho foram evoluindo e hoje prevalece o conceito de Valor Econômico (EVA). Esse conceito sugere que a menos que o lucro da empresa ultrapasse seu custo de capital, ela não estará criando valor para seus acionistas. Porém o avanço econômico e o modelo competitivo que se enfrenta hoje fizeram com que estudiosos e pesquisadores desenvolvessem outras formas de controle e medição, e dentre elas está o Balanced Scorecard (BSC).

O BSC é uma das alternativas mais modernas para acompanhar o desempenho da empresa na busca de seus objetivos e metas. Trata-se de uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Esta ferramenta pode ser aplicada a empresas de todos os portes, como será o caso a ser estudado neste trabalho.

A empresa em estudo é a Vitalitá Clínica de Nutrição e Estética Ltda., uma empresa de pequeno porte que atua na região de Canoas há mais de cinco anos, onde desenvolve soluções integradas de estética e tratamento físico para todos os níveis de clientes.

A área de saúde e estética no Brasil está em forte crescimento, este fator pode ser explicado pelo fato de que as pessoas estão mais dispostas a lutarem por uma qualidade de vida melhor, e para isto, estão destinando parte de sua renda para o cuidado pessoal.

A estabilidade da economia brasileira, o maior volume de crédito, com a redução das taxas de juros, o aumento do prazo para pagamento do financiamento tem ajudado expressivamente para o aumento de clínicas de estéticas no país.

Neste contexto, percebe-se há necessidade de qualificar a gestão de negócios de clínicas de saúde com ferramentas adequadas, onde o BSC pode potencialmente ser aplicado.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente, é realizada uma revisão de conceitos teóricos sobre os assuntos trabalhados, que abrangem planejamento estratégico e Balanced Scorecard, seguida dos processos metodológicos de pesquisa utilizados. Após, é apresentada a caracterização e análise da situação da empresa no que diz respeito aos conceitos estudados. Em seguida, encontra-se a proposta um plano estratégico criado para a empresa, com objetivos e medidas de desempenho baseando-se nas quatro perspectivas do BSC. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre os resultados deste trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Vitalitá por ser uma empresa de pequeno porte, conta com uma administração voltada para suas atividades operacionais, e nos últimos anos vem percebendo a necessidade de dar um enfoque especial em gestão, e a partir disto, buscar um crescimento no mercado onde está inserida.

Hoje, a empresa é controlada e gerenciada basicamente através de dois setores essenciais: o financeiro administrativo e o operacional.

O gerenciamento financeiro é feito somente pelo controle de fluxo de caixa e também como base em uma estrutura orçamentária básica. A parte contábil é terceirizada e visa tratar questões tributárias e societárias da empresa.

A empresa vive um momento de crescimento, visível no volume na carteira de clientes, no aumento do seu faturamento e pela qualidade de serviços prestados. O cenário positivo fez com que os sócios da empresa olhassem com mais atenção para sua de gestão de negócios, e paralelo a isto, surgiu como oportunidade implantar-se um sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard.

Pesquisas e resultados práticos demonstram a importância de se desenvolver métodos bem sucedidos de medição e gestão de indicadores baseados na estratégia. Por isso, é de suma importância que as empresas possuam executivos e colaboradores dispostos a colocar em prática esses modelos de gestão.

A ausência da gestão estratégica dentro da empresa, através de um método fundamentado e bem definido de controles e gestão de indicadores, pode provocar o insucesso e incertezas sobre o futuro.

Diante deste contexto, o trabalho a ser desenvolvido procura responder a seguinte questão: **Como um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard pode contribuir para a melhoria na gestão estratégica de uma pequena empresa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma pequena empresa na área de cuidados pessoais e propor a implementação deste planejamento estratégico na forma do Balanced Scorecard.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o ambiente competitivo da empresa;
- Definir seu posicionamento estratégico;
- Definir os norteadores estratégicos (missão, visão e valores);
- Propor um protótipo de um Balanced Scorecard para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação de métodos de controles bem definidos e que consigam atingir todas as áreas e colaboradores é oportuno e indispensável para o atual ambiente que a empresa está vivendo. Contudo, este projeto torna-se um grande desafio para organização e para o autor.

O trabalho servirá como um aprimoramento técnico e profissional, através do aprofundamento nos métodos e conceitos de gestão de indicadores, atividade primordial em finanças e controladoria.

De fato, a grande beneficiada será a empresa, pois a elaboração e execução deste projeto resultarão em ganhos operacionais e principalmente estratégicos para a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo dar embasamento teórico, a fim de esclarecer os conceitos, facilitando a compreensão dos termos e do conteúdo que será estudado. O presente trabalho dará enfoque em gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard. Também conceitua controles e indicadores de gestão.

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2007), o processo de planejar envolve indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

É importante salientar que o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção ou a resolução de um problema.

Podemos sintetizar dizendo que o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.

2.1.1 Fundamentos para Desenvolver o Planejamento

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições (Oliveira, 2007):

- Quais os mercados que a empresa irá competir;
- Quais são os competidores no mercado;
- Que produtos e serviços a empresa estará oferecendo;
- Quem é e como são seus clientes;
- Que valor estará oferecendo a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- Que vantagens a empresa terá em longo prazo;
- Qual será ou deverá ser o porte da empresa;
- Qual será ou deverá ser a rentabilidade da empresa;
- Quanto será agregado de valor ao acionista.

2.1.2 Formulação e Implementação da Estratégia

O entendimento e a disseminação da estratégica são considerados ponto chave de todo o desenvolvimento estratégico. (Oliveira 2007).

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico. (Oliveira, 2007).

Tres aspectos devem ser considerados:

1. A empresa, seus pontos fortes, fracos, missão, objetivos e metas;
2. O ambiente, com suas oportunidades e ameaças;
3. A integração, entre a empresa e o ambiente visando a melhor adequação possível.

É importante destacar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, para assegurar a uniformidade da atuação no mercado. Neste sentido, é conveniente verificar em que medida a missão, os objetivos e estratégia formam uma seqüência lógica e encontram-se enquadrados na visão global da empresa.

Luecke (2009) ressalta que a formação e a implementação da estratégia devem ser abordadas como um processo, um conjunto de atividades que transforma insumos.

A formação da estratégia se inicia a partir da definição da missão da empresa e seu propósito. Depois disso são estabelecidos metas a serem seguidas que servem para medir o progresso da organização. Estas metas são influenciadas por uma percepção do ambiente externo e as capacidades internas da organização. (Luecke 2009).

Ainda segundo Luecke (2009), para formação da estratégia é necessária uma análise extensa onde os gestores definem as questões de alta prioridade e como transformá-las em iniciativas concretas.

O autor Luecke (2009) comenta ainda as opções estratégicas disponíveis para uma empresa surgem do processo de olhar para dentro e para fora.

2.1.3 Fases do Planejamento Estratégico

Oliveira (2007) afirma que as fases básicas para a implementação do planejamento estratégico são:

Fase I – Diagnóstico estratégico;

Fase II – Missão e visão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

Essas fases apresentam-se, de maneira esquemática, na figura 01.

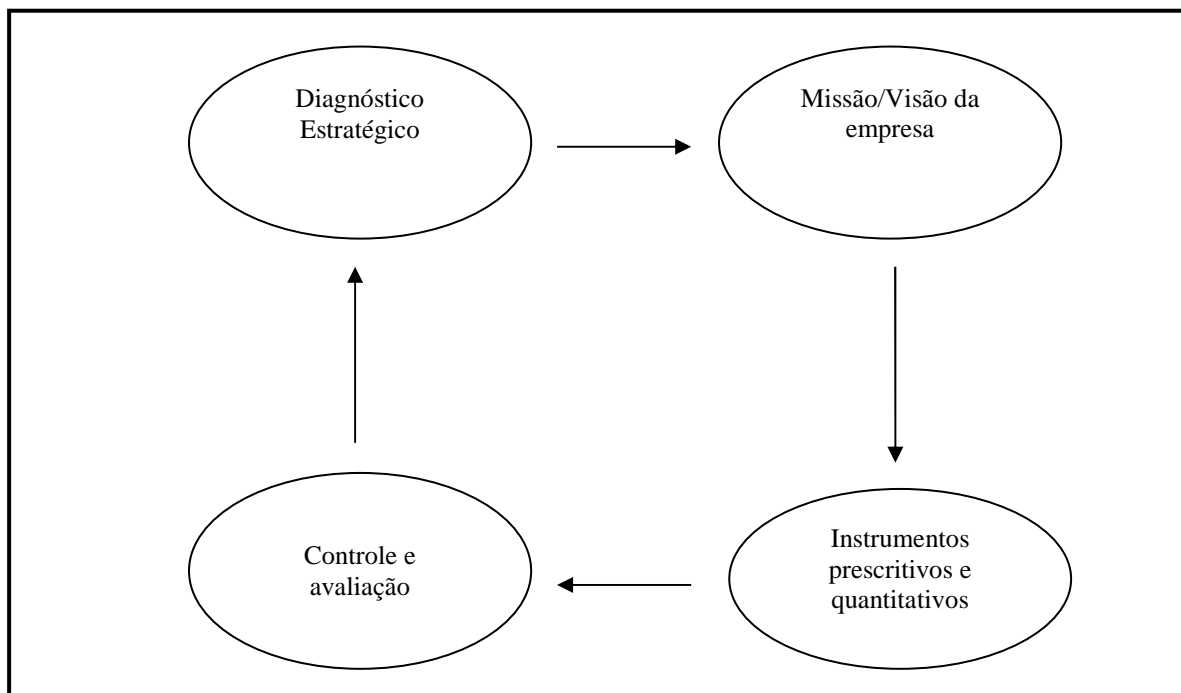


Figura 01 – Fases do Planejamento Estratégico.
Fonte: Oliveira (2007).

Fase I – Diagnóstico estratégico

A fase do diagnóstico estratégico, também denominada auditoria de posição, de acordo com oliveira (2007), é realizada através da análise de várias informações e da realidade interna e externa da empresa, esta pode ser dividida em cinco etapas básicas:

a) Identificação da visão

Conforme o autor Dornelas (2005), a definição da visão da empresa é a idealização de um futuro desejado. Um conceito bem simples da visão é aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser.

b) Identificando valores

Oliveira (2007) define os valores como o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa que fornecem sustentação para as suas principais decisões estratégica.

c) Análise externa

São verificadas as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e a melhor maneira de usufruir dessa situação.

A análise deve ser realizada como um todo, incluindo assuntos como: mercado nacional e regional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro, concorrentes, entre outros.

d) Análise interna

Nesta etapa deve ser realizada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização.

A análise dos pontos forte, fracos e neutros deve envolver a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto mercado. Uma estrutura organizacional bem definida também é muito importante, pois só assim a empresa pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Observa-se que os pontos neutros devem ser considerados, pois são aqueles que a empresa não consegue definir com segurança se os aspectos realizados são positivos ou negativos.

- **Matriz Swot**

A matriz Swot tem por objetivo analisar, de forma global e integrada, as forças e as fraquezas da organização e as oportunidades e as ameaças externas a ela, conforme identificado na análise Swot da empresa.

Para um estudo coerente, consideram-se as forças macro ambientais e setoriais, proporcionando a compreensão das maiores forças e dos aspectos que necessitam serem trabalhados internamente de forma a minimizar as ameaças externas e impulsionar o aproveitamento das oportunidades.

Segundo Herreno (2005) a gestão estratégica baseada no Balanced Scorecard utiliza o modelo Swot para avaliar os impactos das forças setoriais nas perspectivas de valor.

Segundo autor, para montar uma análise Swot utiliza-se uma planilha dividida em quatro áreas:

- ✓ Forças: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes;
- ✓ Fraquezas: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes;
- ✓ Oportunidades: aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva;
- ✓ Ameaça: aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem da empresa.

e) Análise dos concorrentes

Esta etapa deve ter um tratamento detalhado, pois seu resultado final irá identificar as vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes. Para uma análise adequada o executivo deve se colocar no lugar de seu concorrente, somente através desse procedimento é possível ter um posicionamento adequado e competitivo perante a concorrência.

Fase II – Missão da empresa

“Missão é a razão de ser da empresa” Oliveira (2007 p. 107). Também se pode dizer que é um determinado sistema de valores e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

A criação de uma missão visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a execução dos objetivos gerais.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os instrumentos prescritivos explicitam o que a organização deve fazer para alcançar os propósitos definidos na missão, estando de acordo com a postura estratégica e respeitando a macro política e as macro estratégia. Eles caracterizam-se como sendo o estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos são projeções econômicas financeiras do planejamento orçamentário, necessários para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e demais atividades previstas.

Fase IV – Controle e avaliação

Nesta etapa se verifica o desempenho e a direção que a empresa está seguindo. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas estratégicas e projetos.

Segundo Oliveira (2007), o controle e a avaliação envolvem processos como a avaliação de desempenho, comparação do desempenho real como os objetivos estabelecidos, tomadas de ação corretiva, acompanhando para a avaliação e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade.

O processo de controlar e avaliar um determinado modelo de gestão é peça chave em qualquer organização. Esse tipo de atividade deve ser rígido e contínuo, apenas assim se podem encontrar falhas nos mais diversos processos. Também dividi-las com os responsáveis para encontrar a solução mais adequada para o problema.

2.1.4 Vantagem Competitiva

A situação em que a empresa, normalmente, está inserida é competitiva e atua sobre a indústria – conjunto de empresas do mesmo ramo e em situação competitiva – de maneira efetiva.

O autor Oliveira (2012) comenta que a vantagem competitiva é uma das principais razões da necessidade de cada uma das empresas, dentro de uma indústria ou setor, estar atenta ao ambiente, que pode ser visualizado como um conjunto de partes.

É evidente que o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente, de suas concorrentes. Portanto, se uma empresa quiser ser eficaz no mercado, ela deve ter significativa vantagem competitiva. (Oliveira, 2012).

Uma empresa pode ter uma vantagem competitiva, correlacionada a seu ambiente, quando, entre outros aspectos:

- ✓ Não tem concorrentes fortes;
- ✓ Não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos, tecnológicos, bem como de materiais e equipamentos;
- ✓ Tem acesso à tecnologia inovadora;
- ✓ Tem boa imagem institucional.

2.1.5 Análise Estratégica – Abordagem de Porter

2.1.5.1 Estratégia Competitiva

Em toda empresa existe uma política estratégica explícita, que pode ser resultado de um processo organizado e planejado, ou implícita, que é simplesmente resultado das atividades rotineiras na busca de eficiência operacional e financeira.

A adoção de uma política estratégica competitiva dentro do ambiente empresarial proporciona aos administradores a possibilidade da compreensão do comportamento da sua empresa e também das suas concorrentes. Conhecendo estrategicamente o seu negócio e também a concorrência, o administrador poderá planejar acompanhar, tomar decisões em tempo hábil e verificar os resultados apurados decorrentes desta administração estratégica.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva está no relacionamento de uma empresa e o seu meio ambiente, com ênfase em empresas do mesmo ramo, que competem entre si.

2.1.5.2 Liderança no Custo

O preço de qualquer produto ou serviço deve exceder seu custo total. A liderança no custo, segundo Porter (1986) requer uma estrutura que consiga produzir produtos ou serviços, semelhante ou substituta, a um custo abaixo do custo da concorrência.

Para Porter (1986), um dos recursos que a possibilitam atingir e sustentar a liderança no custo é o acesso ao capital. A empresa precisa ter fontes de captação de recursos, ou com um custo mais baixo, ou com outras vantagens que suas concorrentes não têm. Além do acesso ao capital de terceiros a utilização dos lucros obtidos, decorrentes de um retorno maior que o das concorrentes, também reforça a vantagem competitiva.

Para Porter (1986), a empresa que opta por ser líder em custo também precisa ter acesso favorável a matérias-primas, um adequado sistema de distribuição, um sofisticado controle sobre insumos e mão-de-obra utilizados no processo além de um rígido controle dos custos.

Entretanto uma empresa só sustentará esta liderança no custo se as fontes de vantagem de custo citadas acima forem difíceis de imitar ou replicar. Neste caso, mesmo que os concorrentes reduzam seus preços, os lucros obtidos serão consumidos na competição, enquanto a empresa, que tem um retorno acima da média, passa a ter oportunidade de reinvestir melhor os lucros obtidos.

2.1.5.3 Diferenciação

Porter (1989, p.111) diz que “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores”.

A estratégia da diferenciação busca criar valor tanto para o consumidor do produto ou serviço como também para a cadeia de valor da empresa. Estes compradores de produtos ou

serviços diferenciados estão dispostos a pagar um preço-prêmio por algo que consideram valioso para si.

Para Porter (1989), a diferenciação engloba a qualidade, mas a qualidade está mais relacionada ao produto físico, enquanto a diferenciação é mais ampla e proporciona também benefícios intangíveis. A diferenciação pode ser alcançada, através de uma marca consolidada em variados setores da economia como a marca “Mercedes” em se tratando de automóveis ou “Brastemp” em eletrodomésticos, que são exemplos de como uma marca qualifica um produto oferecido, decorrente de uma tradição de qualidade, satisfação pessoal e onde o preço ao consumidor não é o fator determinante ao se efetuar uma venda.

A diferenciação é uma estratégia que pode proporcionar retornos acima da média em função de uma maior lealdade por parte dos consumidores, de uma baixa sensibilidade em relação ao preço do produto e a uma maior margem alcançada na venda deste produto.

Mas, para que uma estratégia de diferenciação tenha sucesso, o preço-prêmio pago pelo produto ou serviço diferenciado tem que compensar os custos adicionais da produção diferenciada. E assim, de acordo com as estratégias genéricas descritas por Porter (1986) como a estratégia de liderança no custo que considera seus condutores de custos, a estratégia da diferenciação considera os condutores de singularidade.

2.1.5.4 Enfoque

É uma estratégia que consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento de produtos ou um mercado geográfico.

Porter (1986) considera que a empresa que opta pela estratégia do enfoque seleciona um segmento e adapta sua estratégia para atender a este segmento, no qual deseja obter vantagem competitiva, através do enfoque no custo ou do enfoque na diferenciação.

Conforme Porter (1986), a estratégia genérica enfoque visa atender a um segmento-alvo que tem necessidades incomuns de custo e diferenciação.

A figura 02 descreve o processo de planejamento estratégico:

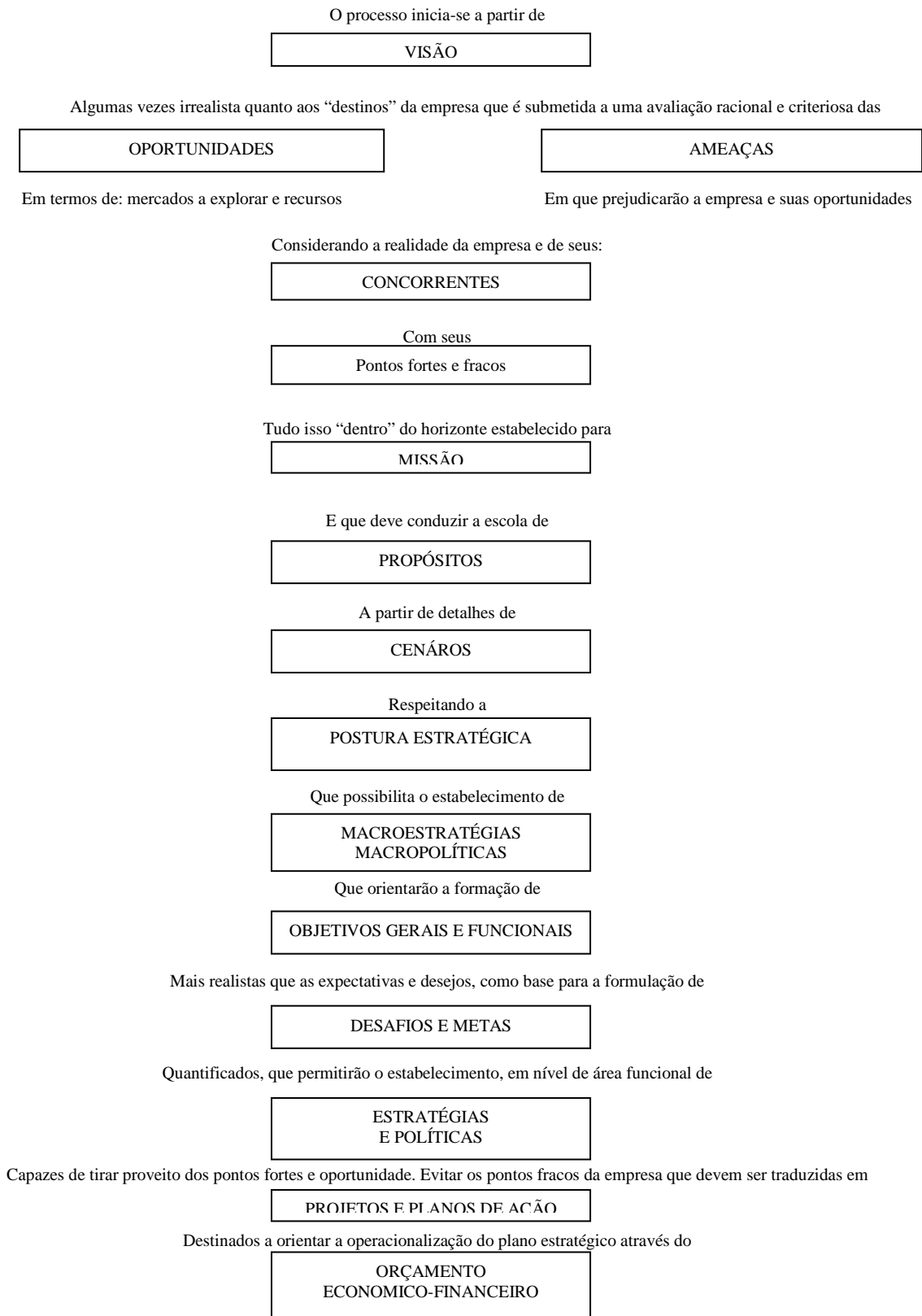


Figura 02 – Processo de Planejamento Estratégico.
Fonte: Oliveira (2007).

2.2 BALANCED SCORECARD

No ambiente competitivo e repleto de mudanças da atualidade, as organizações devem dedicar grande parcela de seu tempo, energia, bem como de recursos humanos e financeiros para avaliar seu desempenho no cumprimento de metas estratégicas.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), na era industrial as empresas criavam valor ao transformar matérias primas em produtos acabados e a economia baseava-se principalmente em ativos intangíveis – estoques, terrenos, fábricas e equipamentos. As empresas descreviam e documentavam suas estratégias por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações de resultado e balanços patrimoniais. Mas a partir da década de noventa um projeto de pesquisa desenvolvido pelos professores de Harvard trouxe novas maneiras de medir o desempenho organizacional.

Deste projeto, surgiu em 1992 o conceito Balanced Scorecard, um sistema balanceado de mensurações que além de medir os resultados financeiros, podia medir também os indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Norton e Kaplan (2004) hoje em dia, em média, 75% do valor de mercado das empresas resultam de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicional.

O Balanced Scorecard possibilita a quantificação desses intangíveis críticos, como pessoas, informação e cultura. É uma metodologia de gestão que estabelece indicadores de desempenho que são capazes de traduzir e desdobrar as estratégias organizacionais em objetivos, medidas, metas e iniciativas.

2.2.1 Conceito de Balanced Scorecard

Um conceito amplo sobre o Balanced Scorecard pode ser descrito com um sistema de medição de indicadores baseados na estratégia de uma determinada organização.

Conforme relata Niven (2005, p. 16) “Grupo de medidas cuidadosamente selecionadas que se originam da estratégia de uma empresa”.

As medidas selecionadas para o Scorecard são informações que os líderes usarão para comunicar aos funcionários e interessados os resultados e motivadores de desempenho através dos quais a organização atingirá sua missão e seus objetivos estratégicos. No entanto, uma mera definição não é capaz de exprimir tudo o que envolve o Balanced Scorecard.

Segundo Niven (2005) em que realizou pesquisas em várias empresas sobre as melhores práticas de utilização de Scorecard, considera esta ferramenta cumpra três finalidades: é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação.

Na figura abaixo, encontramos os três conceitos sobre BSC.

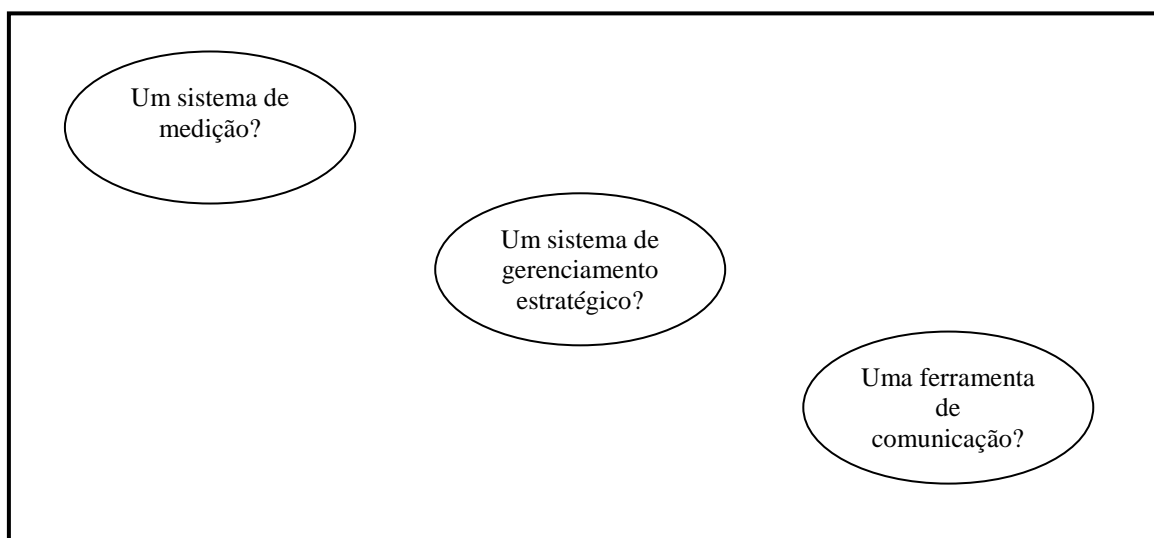


Figura 03 – O que é o Balanced Scorecard.
Fonte: Niven (2005).

2.2.2 O Balanced Scorecard como Sistema de Medição

O processo de medir e acompanhar são atualmente atividades primordiais em finanças e controladoria de uma empresa.

Conforme relata Niven (2005):

O Balanced Scorecard permite que uma organização traduza sua visão e estratégia oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas. Em vez de concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiro que oferecem pouca orientação para o processo decisório do funcionário em longo prazo, o Scorecard utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos chave para a aquisição da estratégia. O uso de medição é essencial à obtenção de uma estratégia.

2.2.3 O Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico

Para muitas organizações o Balanced Scorecard evoluiu a partir de uma ferramenta de medição para se tornar aquilo que Kaplan e Norton descreveram como sendo um sistema de gerenciamento estratégico. Embora a intenção original do sistema BSC fosse equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para as organizações, à medida que mais e mais empresas testaram o conceito, descobriram que ele era uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo com sua estratégia. Utilizado.

Segundo relato de Niven (2005, p. 22) “O Scorecard suaviza muitas das questões que envolvem a implementação estratégia eficaz”.

2.2.4 O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Comunicação

O BSC é reconhecido como ferramenta poderosa no envolvimento e comunicação de todos os colaboradores de uma organização.

Para Niven (2005, p. 25) o Balanced Scorecard se traduz como ferramenta de comunicação da seguinte forma:

Houve considerável discussão acerca do poder do Scorecard para traduzir a estratégia e constar sua história a todos os funcionários – isto é comunicação. Um Scorecard bem construído descreve eloquentemente a sua estratégia e faz com que o vago e impreciso mundo das visões e estratégias ganhe vida através das medidas de desempenho claras e objetivas.

Um traço comum de todos esses sistemas pode ser o desejo de tornar explícito o implícito conhecimento existente nas mentes da força de trabalho e descortiná-lo para a discussão e aprendizado.

Dividir os resultados do Scorecard com a organização como um todo dá aos funcionários a oportunidade de discutir as suposições que envolvem a estratégia, aprender com os resultados inesperados e dialogar sobre futuras alterações se necessário.

Conforme pensamento de Niven (2005) compreender as estratégias da empresa pode simplesmente libertar capacidades organizacionais aprisionadas, já que os funcionários sabem, talvez pela primeira vez, para onde a empresa está se encaminhando e como podem contribuir ao longo da jornada.

2.2.5 Barreiras à Implantação da Estratégia

É aceitável a premissa de que a formulação da estratégia é vital no atual ambiente financeiro acelerado, e mais rapidamente evolutivo do que nunca, então é necessário tratar, estudar e desenvolver como implantá-la. O desenvolvimento das estratégias vencedoras jamais será uma tarefa fácil, a implementação bem-sucedida destas estratégias tem sido ainda mais desanimadora.

Quaisquer projetos novos a serem adotados em uma organização os executivos sempre encontram diversas dificuldades para colocá-las em prática. Este problema é cultural, torna-se junto com o projeto em si, o grande desafio para o profissional.

Na figura 04 são expressas as barreiras para aplicação da estratégica nas empresas.

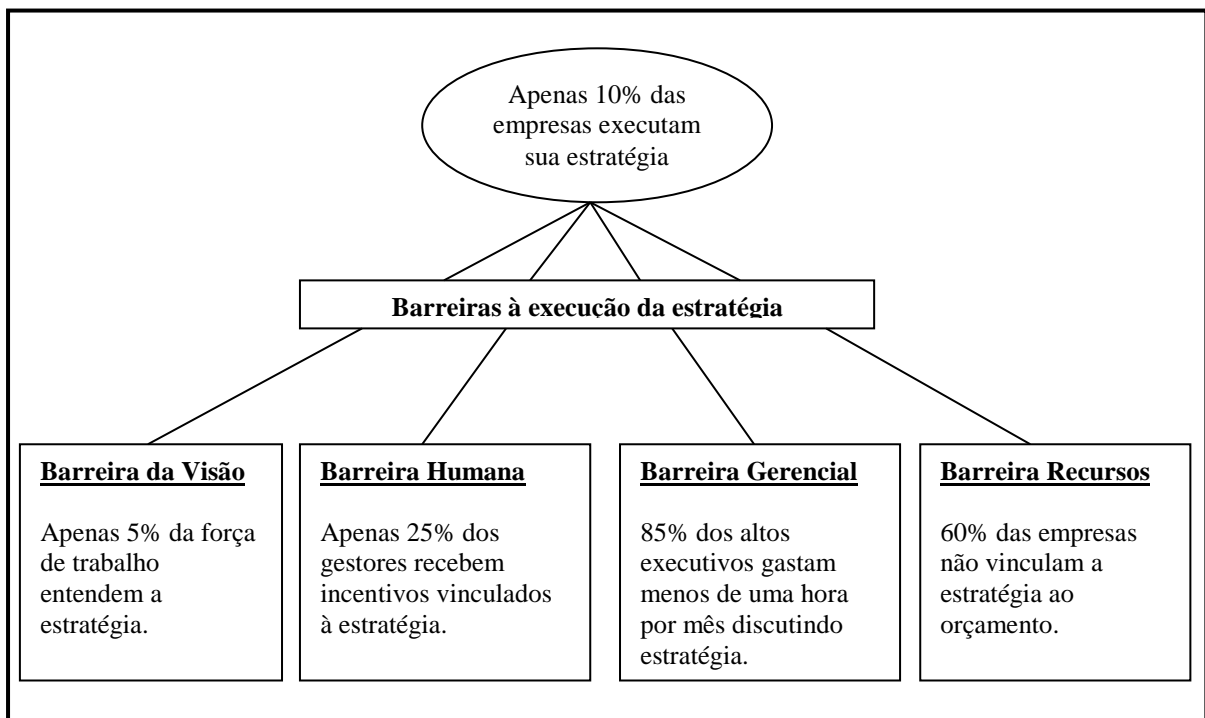


Figura 04 – Barreiras à Implementação da Estratégia.
Fonte: Niven (2005).

2.2.5.1 A Barreira da Visão

De fato, a grande maioria dos funcionários não entende a estratégia da organização. Para Niven (2005), a maioria das empresas ainda está organizada para a era industrial, usando orientações de comando e controle que são inadequadas para o ambiente de hoje.

O autor também diz na era da informação ou do conhecimento em que vivemos hoje, o valor é criado a partir de bens intangíveis – o *Know-how*, os relacionamentos e culturas existentes dentro de uma organização.

Se a estrutura de uma empresa está restringindo a capacidade dos colaboradores de entender e atuar sobre a estratégia da empresa, torna-se quase inviável que os mesmos colaboradores tomem decisões eficazes que os conduzirão ao alcance das metas.

2.2.5.2 A Barreira Humana

Segundo Niven (2007), as combinações de incentivos remuneratórios estão presentes no mercado há um bom tempo, mas será que tem sido relacionado corretamente? A maioria dos sistemas oferece prêmios para o alcance de metas financeiras em curto prazo, mas não para iniciativas estratégicas em longo prazo.

Quando o enfoque se encontra na obtenção de metas financeiras em curto prazo, os funcionários inteligentes farão todo o possível para garantir que os resultados sejam atingidos. Isto geralmente ocorre em prejuízo da criação de valor em longo prazo pela organização.

2.2.5.3 A Barreira dos Recursos

Analisando a figura 04, sessenta por cento das organizações não vinculam o orçamento à estratégia. De fato, isto revela um problema na implantação de um controle de gestão.

Niven (2007) complementa dizendo que a maioria das organizações possui processos separados para o planejamento de ambos.

2.2.6 Perspectivas do Balanced Scorecard

As perspectivas apresentadas pelo BSC complementam as medidas financeiras existentes, uma vez enfocam alguns pontos até então não considerados pelas avaliações, tais como: avaliação de cliente, identificação de processos internos a serem melhorados e/ou trabalhados e análise das possibilidades de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos realizados em recursos humanos e sistemas e capacitação que podem apresentar mudanças nas atividades.

Niven (2005) relata que a palavra “perspectiva” é intencional e que ela representa o melhor método ao se debater esta ferramenta.

Kaplan e Norton (1997, p. 155) “elaborar um BSC que traduza a estratégia em medidas é necessário considerarem-se três princípios que viabilizam sua integração com a estratégia: relações de causa e efeito, desempenho e relações com fatores financeiros”.

As perspectivas do BSC são bem definidas e claras, simples no seu entendimento, complexo na prática e abrangente,

1. Perspectiva Financeira;
2. Perspectiva do Cliente;
3. Perspectiva dos Processos Internos;
4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

A figura 05 ilustra as concepções sobre as quatro perspectivas.

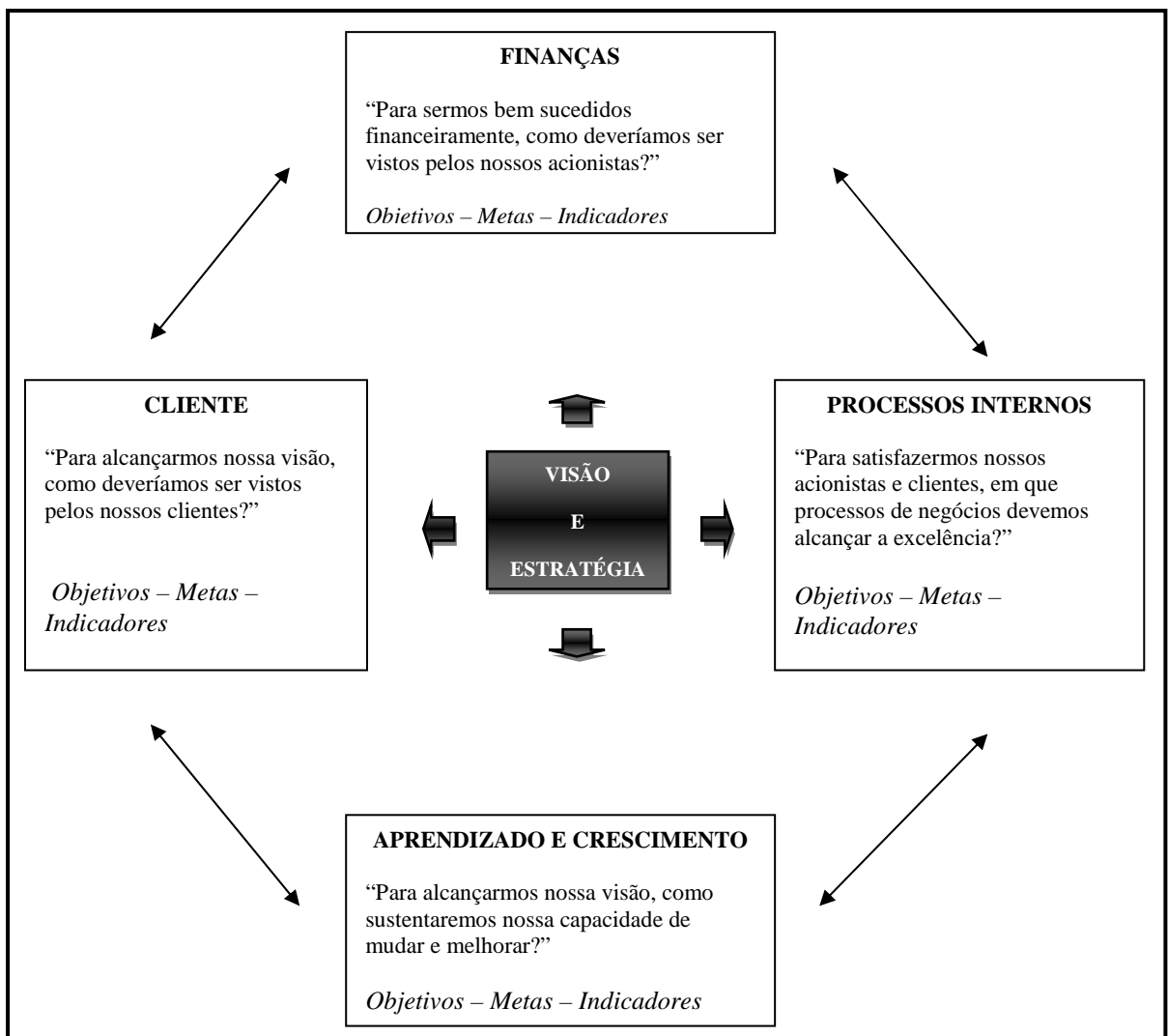


Figura 05 – As Perspectivas do BSC.
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

2.2.6.1 Perspectiva Financeira

As perspectivas financeiras são as mais tradicionais e também são consideradas componentes valiosos para empresas com fins lucrativos.

Para Kaplan e Norton (1997) a elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem os seus objetivos à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado e o valor econômico agregado.

✓ Objetivos e medidas da perspectiva financeira

Questionamentos e reflexões devem ser feitos para se atingir os objetivos e medidas da perspectiva financeira, como por exemplo: Que passos financeiros são necessários para garantir a execução de sua estratégia?

Niven (2005) comenta que caso sua organização esteja perseguindo uma redução de custos ou uma estratégia eficaz, você pode pensar em objetivos como “reduza seus custos indiretos” ou “aumente a taxa de vendas por funcionários”, o autor ainda comenta que os objetivos que forem escolhidos na perspectiva financeira serão afetados não apenas pela estratégia que você escolherá para acompanhar, mas também pelo ciclo vital de seus negócios.

O aumento das negociações visando uma estratégia eficaz poderia estar mais vinculado à quantidade de vendas por funcionário, embora a maturidade dos negócios possa se concentrar unicamente na redução de custos.

2.2.6.2 Perspectiva de Clientes

Na era da informação, o atual mercado é composto de avanços e tecnologias, e se torna necessário observar de forma muito criteriosa as exigências dos clientes, que se tornam específicas e em alguns momentos isoladas, de acordo com suas necessidades e seus próprios mercados.

Kaplan e Norton (2004) comentam que através da perspectiva de cliente, se torna possível que os gestores das unidades de negócio articulem as estratégias de clientes e de mercados, que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

Esta perspectiva apresenta como medida genérica satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta. Pode ser considerada a medida de criação de valor e diferenciação, sob a ótica do cliente.

✓ *Objetivos e medidas da perspectiva do cliente*

A pergunta a ser feita segundo Niven (2005) é: Quem é o nosso público alvo e qual é a nossa proposta de valor em servi-lo?

A proposta de valor que você escolher orientará no fim, os objetivos e medidas selecionadas para essa perspectiva. Uma organização que busca a proposta de valor referente à intimidade do cliente pode incluir objetivos como, por exemplo, o aumento das taxas de retenção e o aumento do conhecimento acerca dos padrões de compra do cliente”. Niven (2005).

Aumentar e fidelizar clientes são os mais tradicionais itens da perspectiva de cliente. Para aumentar a fidelidade você deve executar alguns processos ou apresentar comportamentos que levarão, ao final, à meta de elevação de lealdade dos clientes.

2.2.6.3 Perspectiva de Processos Internos

A necessidade de controle interno para a empresa é muito relevante, uma vez que possibilita aperfeiçoar o tempo e os resultados, melhorar atendimento aos clientes e trazer maior resultado a organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva é a responsável por uma das principais diferenças do entre o BSC e as ferramentas tradicionais de medição de desempenho. É muito importante medir o desempenho dos processos dos negócios, como atendimento a pedidos, compras, planejamento, e controle de produção, que atravessa vários departamentos organizacionais.

✓ Objetivos e medidas da perspectiva de processos internos

Niven (2005) faz um questionamento que resume bem o objetivo dos processos internos: visando satisfazer nossos clientes e interessados, em que processos nos destacarem?

Um dos diversos benefícios do Balanced Scorecard é evidenciar no seu trabalho essa perspectiva. A maioria dos sistemas de desempenho tende a concentrar-se nas melhorias incrementais dos processos atuais da organização, enquanto o Balanced Scorecard – com seu foco na estratégia e a inter-relação entre objetivos e medidas – pode levar ao desempenho de processos inteiramente novos para gerar valor para os clientes e interessados.

2.2.6.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

As constantes mudanças e evoluções do ambiente empresarial fazem com que as empresas estejam em constante processo de melhoria em suas atividades e processos.

Para realizar essas melhorias é necessário que se tenha um processo de aprendizado e crescimento constante.

O ambiente tecnológico avançado traz para as organizações o conhecimento e também a necessidade de aprendizado constante e a necessidade de capacitação do seu pessoal para conseguir acompanhar essa realidade.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “Os objetivos desta perspectiva são os valores de resultado excelentes nas três primeiras perspectivas do Scorecard”.

Os autores enfatizam a importância de investir no futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e desenvolvimento de novos produtos, mas também devem investir na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem alcançar objetivos de crescimento financeiro em longo prazo.

✓ Objetivos e medidas da perspectiva de crescimento e aprendizado

O questionamento de Niven (2005) coloca é: de que habilidade e ferramentas nossos funcionários precisam para ajudá-los a executar nossa estratégia?

A maioria das empresas usa a perspectiva da aprendizagem e crescimento para documentar assuntos referentes ao desenvolvimento das técnicas do funcionário.

2.2.7 Medidas para as Perspectivas do Balanced Scorecard

Niven (2005) comenta que o essas medidas podem ser consideradas o coração do Balanced Scorecard.

O autor conceitua as medidas dizendo que são ferramentas que usamos para determinar se estamos cumprindo nossos objetivos e nos movendo em direção a implementação bem sucedida de nossa estratégia.

Por definição podemos dizer que as medidas são padrões quantificáveis usados para avaliar e comunicar o desempenho em relação aos resultados esperados.

2.2.7.1 Medidas para a Perspectiva Financeira

Assim como todas as medidas do Balanced Scorecard, a métrica financeira deve ser formada a partir de traduções diretas da estratégia da organização. As estratégias dizem respeito à diferenciação de atividades que, ao final, levarão ao sucesso, e, por isso, devemos esperar que existisse uma enorme variedade de medidas em cada uma das perspectivas do Scorecard, incluindo-se a financeira.

Contudo, na prática, a maioria das organizações seleciona as medidas financeiras relacionadas a três áreas: crescimento, lucratividade e criação de valor.

Na figura 6 encontramos uma tabela de indicadores financeiros normalmente utilizados.

Total de ativos	Valor adicionado por funcionário
Total de ativos por funcionários	Taxa de crescimento composta
Lucros em porcentagem de ativos totais	Dividendos
Receita de ativos líquidos	Valor de mercado
Receita em ativos totais	Valor da ação
Rendimentos totais	Mistura do acionista
Margem bruta	Lealdade do acionista
Lucro Líquido	Fluxo de caixa
Lucro em porcentagem de vendas	Custos totais
Lucro por funcionário	Taxa de crédito
Receita	Dívida
Receita de novos produtos	Dívida em patrimônio líquido
Receita por funcionário	Juros recebidos
Rendimento patrimonial líquido (ROE)	Vendas diárias a receber
Rendimento sobre o capital empregado (ROCE)	Giro das contas a receber
Taxa de retorno sobre o capital investido (ROI)	Dias a pagar
Valor econômico Adicionado (EVA)	Dias em estoque
Valor de Mercado Adicionado (MVA)	Taxa de giro de estoque

Figura 06 – Sugestão de Indicadores Financeiros.
Fonte: Niven (2005).

2.2.7.2 Medidas para a Perspectiva do Cliente

A maioria das organizações tem muita dificuldade em gerar uma pluralidade de medidas do cliente.

A satisfação do cliente, a fatia de mercado, a retenção e a lucratividade do cliente certamente surgirão ao longo do prazo de suas sessões de geração de medidas.

A tabela 07 demonstra diversos medidas para esta perspectiva.

Satisfação do cliente	Taxa de ganho
Fidelidade do cliente	Visitas do cliente à empresa
Fatia de mercado	Horas gastas com clientes
Reclamações do consumidor	Custos de marketing como porcentagem de vendas
Reclamador solucionadas no primeiro contato	Quantidade de anúncio publicado
Taxa de rendimento	Número de propostas apresentadas
Tempo de resposta ao cliente do pedido do cliente	Reconhecimento da marca
Preço direto	Taxa de retorno
Preço comparado ao da concorrência	Número de congressos assistidos
Custo total para o consumidor	Volume de vendas
Duração média do relacionamento com o cliente	Quantidade de gastos com clientela-alvo
Perda de clientela	Venda por veículo
Taxa de aquisição de clientes	Porte médio da clientela
Porcentagem da receita gerada por novos clientes	Quantidade de clientes por funcionário
Número de consumidores	Gastos com atendimento ao consumidor
Venda anual por consumidor	Lucratividade por cliente

Figura 07 – Sugestão de Indicadores de Clientes.
Fonte: Niven (2005).

2.2.7.3 Medidas para a Perspectiva dos Processos Internos

A fim de atingir os objetivos da clientela, e, ao final, nossos objetivos financeiros, agora devemos desenvolver medidas de desempenho para acompanhar os principais processos internos e as atividades que sustentaram a proposta de valor ao cliente. (Niven 2005).

A figura 08, os indicares são bastante genéricos, mas certamente servirão como orientação.

Custo médio por transação	Disponibilidade de base de dados para o cliente
Entrega pontual	Momento do ponto de equilíbrio
Tempo médio do líder	Melhoria do tempo do ciclo
Giro de estoques	Contínuas melhorias
Emissões ambientais	Queixa de garantia
Custos com pesquisa e desenvolvimento	Identificação dos principais usuários
Envolvimento comunitário	Produtos e serviços sequenciados
Patentes registradas	Taxa interna de retorno dos projetos novos
Idade média das patentes	Redução de desperdício
Proporção de produtos novos em relação ao total de ofertas	Utilização do espaço
Média mensal de estoque	Tempo ocioso
Taxas de utilização do trabalho	Precisão do planejamento
Tempo de atendimento ao pedido do cliente	Tempo de comercialização dos novos produtos e serviços
Porcentagem de erros	Introdução dos novos produtos
Retrabalho	Número de histórias positivas na mídia

Figura 08 – Sugestão de Indicadores de Processos Internos.
Fonte: Niven (2005).

Embora todas as perspectivas do Scorecard revelem algumas medidas extremamente individuais, dependendo da empresa, é a perspectiva dos processos internos conterá os indicadores especiais.

2.2.7.4 Medidas para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

As pessoas, seu conhecimento e meios de compartilhá-los são o que determinam o valor na nova economia. (Niven, 2005).

Descrever as atividades que conduzem este valor é a finalidade da perspectiva da aprendizagem e crescimento do funcionário.

As medidas da figura 09 se referem ao treinamento e ao crescimento do funcionário que a empresa pode pensar em inserir em seu Balanced Scorecard.

Participação do funcionário em associações de classe e sindicatos	Qualidade de trabalho ambiental
Investimentos em treinamentos por cliente	Classificação da comunicação interna
Tempo médio de serviços prestados	Produtividade do funcionário
Porcentagem de funcionários com diploma de nível superior	Promoção da saúde
Número de funcionários treinados interfunção	Horas de treinamento
Absenteísmo	Índice de cobertura de competências
Taxa de giro	Conquista de metas pessoais
Sugestão do funcionário	Término de avaliações de desempenho no prazo
Satisfação do funcionário	Desenvolvimento de liderança
Participação nos planos de detenção de ações	Planejamento da comunicação
Acidentes de trabalho	Acidentes relatados
Valor adicionado por funcionário	Porcentagem de funcionários com computadores
Índice de motivação	Índice de informações estratégicas
Número de pedidos circulantes por cargo	Designações interfuncionais
Taxa de diversificação	Gestão do conhecimento
Índice de empowerment	Violações éticas

Figura 09 – Sugestão de Indicadores de Aprendizado e Crescimento
Fonte: Niven (2005).

2.2.8 Relação e Vinculação da Causa e Efeito

Um Balanced Scorecard bem formado pode descrever suas estratégias através dos objetivos e medidas que você escolheu. Estas medidas devem estar ligadas entre si, formando uma cadeia de relações entre causa e efeito a partir dos motivadores do desempenho contidos na perspectiva da aprendizagem e do crescimento até atingir a melhoria do desempenho financeiro como refletido na perspectiva financeira.

Niven (2005) comenta que as vinculações da causa e efeito definem a trilha específica que você percorrerá para conquistar sua estratégia. Ele ainda comenta que as vinculações da causa e efeito também servem como uma ferramenta de diagnóstico altamente eficiente para examinar seu recém-criado Balanced Scorecard.

2.2.8.1 Desenvolvendo Vinculações entre Causa e Efeito

As ligações entre causa e efeito que construímos em nosso Balanced Scorecard estão contando a história da nossa estratégia. História é a palavra chave nesta frase. Para viabilizar o poder de comunicação das vinculações de causa e efeito, é necessário um mapa gráfico e de uma curta narrativa que articule este mapa.

O mapa estratégico demonstrado na figura 10 poderia representar um Scorecard resumido de uma empresa.

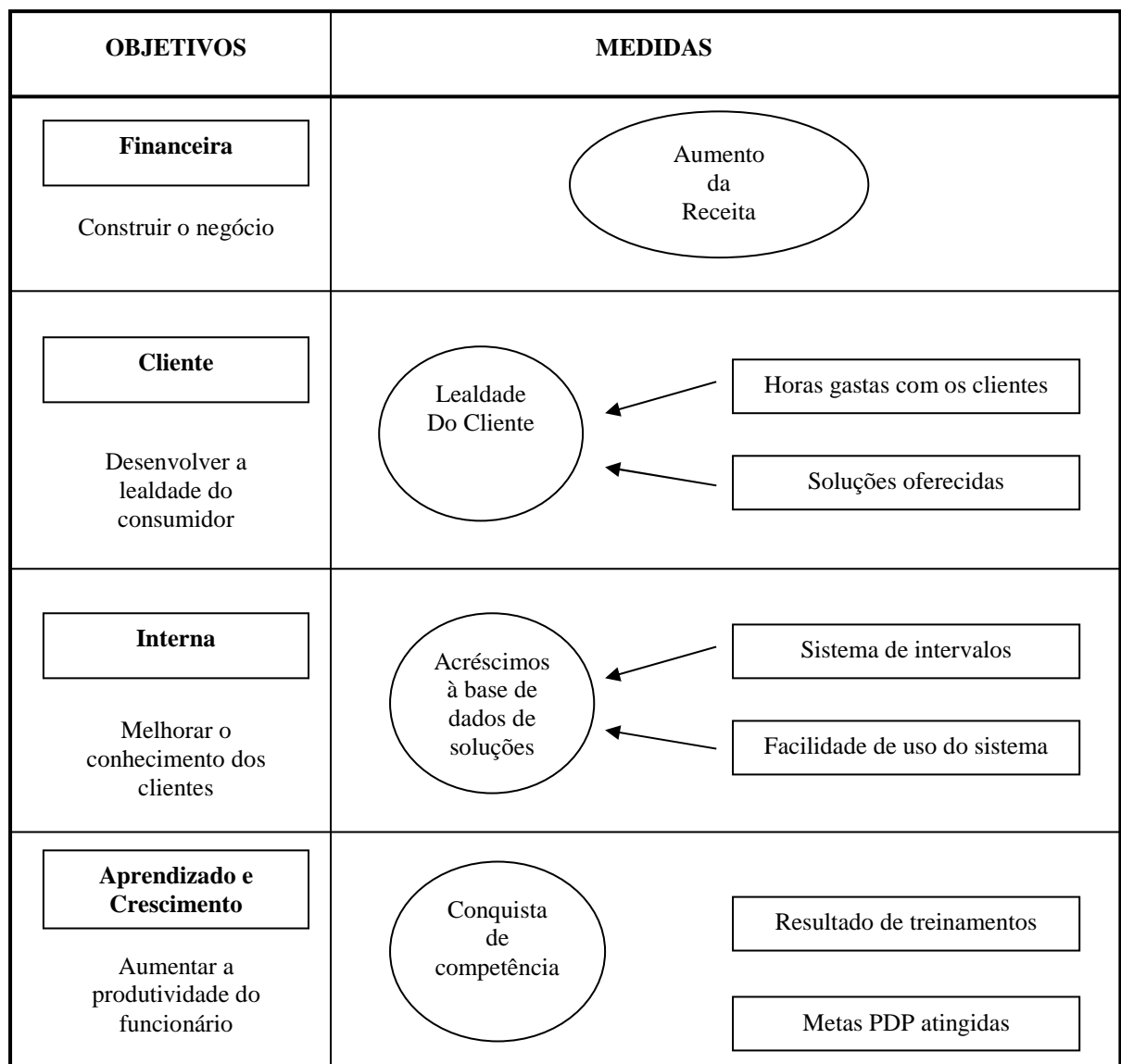


Figura 10 – Rrelações de Causa e Efeito do BSC.
Fonte: Niven (2005).

2.2.8.2 Integração das Perspectivas

A integração das quatro perspectivas do BSC visa atender aos objetivos e metas definidas na missão e na visão da empresa, ainda sintetizam que o BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (1997) ainda complementam dizendo que um Balanced Scorecard bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras, através da integração das medidas de integração da ferramenta com a estratégia.

O Balanced Scorecard integra as medidas originadas da estratégia da empresa, levando em consideração a integração das quatro medidas básicas, as quais se encontram baseadas na observação das medidas financeiras do passado e também se incorpora medidas de vetores financeiros futuros.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Entende-se que o método mais adequado para ser desenvolvido no projeto de implantação e gestão de indicadores vem a ser o qualitativo, pois através deste, é possível coletar dados, analisar situações e propor melhorias.

Segundo Roesch (2007) a pesquisa qualitativa é indicada para avaliação formativa, proporcionando melhorias na efetividade de um programa e planos.

A estratégia adotada neste trabalho está voltada para o estudo de caso, pois de acordo com Roesch (2007) tem o propósito de relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas.

De acordo com Silva (2006, p. 57) “é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias e no início de pesquisas complexas”.

Essa estratégia é um tipo específico de estudo de caso em que o pesquisador tende a estar menos preocupado em criticar a realidade e algumas e sim está comprometido com a organização como participante ou consultor.

Descrições de problemas, processos, práticas ou soluções nem sempre se utilizam de enfoques teóricos, mas podem contemplar a literatura na área ou comparações com outros casos. Roesch (2007).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

O público alvo deste trabalho está direcionado aos profissionais das áreas de controladoria e finanças. É importante salientar que o projeto deverá ser apreciado e compreendido por todos os setores da empresa.

Ressaltando o que foi descrito acima, é fundamental que as pessoas que compõem as áreas citadas tenham profundo acompanhamento neste trabalho, pois seu desenvolvimento prático vem de encontro com uma necessidade e oportunidade para a organização.

Os profissionais que darão o importante suporte para o desenvolvimento deste trabalho podem ser identificados nas áreas envolvidas no trabalho, como exposto a seguir:

- ✓ Área de Gestão: a sócia administradora e o consultor financeiro serão os principais responsáveis pelo sucesso deste trabalho. A contribuição na disseminação e execução dos processos, bem como na prestação de informações gerenciais relevantes, farão com que os objetivos e metas sejam alcançados.
- ✓ Área Operacional: os profissionais de saúde terão participação fundamental neste projeto, uma vez que seus conhecimentos técnicos e pelo engajamento no projeto darão uma forte contribuição para a empresa atingir seus objetivos.
- ✓ Área Administrativa: os funcionários em todos os níveis terão participação importante no que tange ao desenvolvimento, compreensão e execução de todas as etapas do projeto.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em busca de maior confiabilidade nas informações, este trabalho será realizado a partir de entrevistas e observações de procedimentos.

Segundo Silva (2006, p. 63) “entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido. Excelente instrumento de pesquisa e é muito utilizado nas organizações, com diversas finalidades”.

Ainda Silva (2006) destaca que algumas normas devem ser observadas pelo pesquisador, tais como:

- ✓ Ouvir mais do que ler;
- ✓ Registrar os dados de imediato;
- ✓ Usar uma linguagem adequada;
- ✓ Manter um clima agradável durante a entrevista.

Para Mayo (apud Roesch, 2007, p.159) “o objetivo da entrevista é desenvolver compreensão sobre o mundo do respondente, para que o pesquisador possa influenciá-lo, seja de maneira independente, seja em colaboração”.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Bardin (apud Silva, 2006, p.66) “a análise é um conjunto de técnicas de análise das comunicações sistemáticas, objetivando a descrição do conteúdo das mensagens, obtendo indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens”.

Conforme Roesch (2007) a análise dos dados é feita através de técnicas e o conjunto dessas técnicas busca construir teoria a partir do significado e das explicações dos entrevistados.

Análise de conteúdo, que relata Roesch (2007) é considerada importante técnica de análise. Esta técnica auxilia o pesquisador a colher informações necessário para desenvolver o projeto, definindo e organizando os procedimentos nas entrevistas e observações.

Os dados analisados neste estudo serão os relatórios existentes de indicadores financeiros e contábeis. Também serão apreciados relatórios de controladoria em geral e documentos gerenciais da operação da empresa.

Segundo Roesch (2007) o pesquisador contribui com uma visão teórica da realidade, sendo necessário que o mesmo tenha conhecimento e domínio de seu campo para construir uma teoria a partir de dados.

A busca das informações necessárias se deu a partir de reuniões, entrevistas e observações. Os documentos e procedimentos que estarão sob análise do pesquisador serão:

- ✓ Principais indicadores existentes;
- ✓ Relatórios financeiros e de planejamento;
- ✓ Relatórios gerenciais do setor de recursos humanos (diretoria);
- ✓ Relatórios de clientes;
- ✓ Relatórios e documentos do setor de fisioterapia e estética;
- ✓ Relatórios estratégicos da diretoria, mapas e relatórios do consultor;
- ✓ Observação de procedimentos de controle em geral.

Também serão analisados dados auxiliares que venham a participar do processo de implantação de indicadores na Vitalitá Clínica de Nutrição e Estética Ltda.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

O tema objeto deste estudo é considerado complexo e atual. O Balanced Scorecard abrange diversas áreas de uma organização. Para obter o resultado esperado é extremamente necessário que a alta administração e os colaboradores cooperem no sentido de se envolver e abrir informações sigilosas e estratégicas.

Este trabalho demonstrará a importância de gerenciar e mensurar indicadores baseado no Balanced Scorecard para uma pequena empresa. A sua futura aplicabilidade é que realmente comprovará a eficiência desta ferramenta.

A partir deste estudo podem ser desenvolvidas e criadas novas diretrizes para a pesquisa, bem como aprofundamentos do tema escolhido, viabilizando assim conhecimentos e práticas de mercado de forma a auxiliar a Vitalitá na tomada de decisões estratégicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os dados e análise dos procedimentos que envolvem a implantação de gestão de indicadores dentro da empresa Vitalitá.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno o contexto não estão claramente definidos, segundo Yin (2001).

4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS NA EMPRESA

Nesta etapa foram desenvolvidas diversas reuniões entre os sócios administradores da empresa para que o desenvolvimento deste estudo pudesse ocorrer da melhor forma possível, sendo coerente com os objetivos do trabalho, bem como colocando na prática toda a teoria estudada nos capítulos anteriores.

O processo de coleta, pesquisa e análise dos dados foram divididos conforme funções essenciais da administração da empresa, que são o controle financeiro e administrativo, metas e objetivos existentes da organização, diagnóstico operacional, de clientes e colaboradores.

4.1.1 Diagnóstico do Atual Processo da Empresa

Segundo Born (2007), alguns fatores devem ser considerados como ponto de partida para a criação do plano estratégico. Para o autor, a análise da empresa deve apresentar avaliação de recursos e resultados, norteadores, cadeia de valores e fatores de sucesso.

Atualmente a clínica é dividida em dois setores importantes, o operacional e o financeiro.

Os aspectos financeiros e administrativos são conduzidos pela sócia diretora e pelo sócio consultor.

Por ser uma empresa de porte pequeno, as rotinas são simples e buscam otimizar o rotina da administração financeira dos ativos da Vitalitá.

A contabilidade respeita a legislação e é desenvolvida pelo sócio consultor, a opção tributária vigente da empresa é o lucro presumido e respeita-se o regime de caixa.

Está em implantação um orçamento empresarial completo para que possa dar um direcionamento nas metas e objetivos financeiros da empresa, bem como dispor para os sócios as variações em relação ao realizado e posteriormente ser base para tomada de decisões.

O processo operacional e de gestão é coordenado pela sócia diretora juntamente com a equipe de tratamento físico e de beleza. E partir deste segundo semestre será também conduzido e dirigido pelo sócio consultor.

Toda a parte inerente a desenvolvimento de novos serviços, ações de marketing, busca de parcerias são desenvolvidos no dia a dia da clínica.

4.1.2 Identificação e Análise do Ambiente

Esta etapa interpreta as principais visões do ambiente estratégico que cerca a empresa Vitalitá, divididos em análise do cenário econômico, análise de mercado e análise Swot.

4.1.2.1 Análise do Cenário Econômico

Este cenário aponta uma favorável posição para os negócios que se propõem a clínica Vitalitá.

É unânime nas pesquisas que o mercado de clínicas de estética e cuidado pessoal continue crescendo, ajudando para o crescimento do PIB para área de serviços.

Um dos fatores de diferenciação aliado ao crescimento é o aumento do interesse pelos homens aos tratamentos oferecidos. A tecnologia revolucionária dos equipamentos estéticos tende a continuar conquistando os brasileiros.

A Vitalitá sente que o momento é favorável para buscar seu crescimento e consolidação no mercado.

4.1.2.2 Análise de Mercado

Esta análise consiste basicamente identificar os ambientes competitivos que a clínica Vitalitá enfrenta em seu dia a dia.

Nos últimos dois anos, o mercado de estéticas vem aumentando expressivamente. A demanda pelos serviços continua aquecida e a tendência é que mantenha um bom nível de crescimento.

No entendimento dos sócios da Vitalitá, esse cenário otimista dá suporte para as estratégias de crescimento da empresa, entretanto demonstra certa fragilidade e deslealdade na precificação dos serviços.

O número de clínicas situadas em mesma localidade acirra a briga pela conquista ou fidelidade de clientes. Esse ponto que já foi identificado como fraco na análise Swot, merece do ponto de vista estratégico uma atenção maior no que diz a respeito da “vantagem” competitiva que a Vitalitá deverá ser vista pelos seus clientes, ou seja, dentro de um mercado extremamente acirrado, onde a empresa se destaca e faz com que sua carteira esteja sempre mantida, ou em crescimento.

Em uma pesquisa de mercado, a sócia administradora da clínica identificou alguns concorrentes potenciais, são clínicas de pequenos e médios portes situados no centro do município com um ótimo potencial de captação de clientes e com marcas consolidadas no ramo de estética e tratamento físico, são elas:

- a) O Armazém Clínica e Estética;
- b) Espaço Vitta Clínica Integrada;
- c) Clínica Estética Biotuche.

Importante salientar e reforçar que o centro de canoas também é considerado um centro estético, pela quantidade e qualidade de clínicas e tratamentos oferecidos aos habitantes do município.

Neste contexto, os sócios da clínica Vitalitá acreditam que a estratégia adotada nessa nova metodologia de gestão irá alcançar um posicionamento de mercado adequado para se atingir os objetivos e metas definidas.

4.1.2.3 Análise Swot

Sabemos que esta parte detém muita reflexão e pesquisa, a análise SWOT, ou também chamado como análise interna e externa foi levantada pelos sócios da empresa para que a estruturação da estratégia tomasse uma direção mais transparente.

A figura 11 demonstra as análises que a empresa identificou neste estudo para que possa ficar preparada para os futuros desafios.

	Forças	Fraquezas
Interna	Relacionamento com cliente	Localização desfavorável
	Mão de obra qualificada	Concorrência desleal
	Tecnologia de ponta	Sites de compras coletiva
	Preço competitivo	Falta de mão de obra
	Relacionamento com cliente	
	Oportunidades	Ameaças
Externa	Melhoria na qualidade de vida	Ato médico
	Cenário favorável (mercado)	Rotatividade de profissionais
	Crescimento econômico de Canoas	Custo da renovação da tecnológica

Figura 11 – Análise Swot Vitalitá.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Alinhada ao direcionamento estratégico, a empresa descreveu os fatores indispensáveis do seu negócio, são eles:

- ✓ Regulamentação das categorias profissionais de saúde;
- ✓ Parcerias;
- ✓ Clientes;
- ✓ Tecnologia.

4.1.3 Posicionamento Estratégico

Para de definição do posicionamento estratégico na empresa Vitalitá, considerou-se o modelo de Porter (2004) como base. Esta parte do projeto está estruturada de modo a apresentar, primeiramente, o Modelo de Porter com base nas suas estratégias. Esse caracteriza o posicionamento da empresa com base no tipo de vantagem competitiva que ela adota, assim como, o seu escopo.

4.1.3.1 Modelo de Porter

Este modelo indica que as estratégias genéricas existem a fim de superar as concorrentes. Para isso sabe-se que há duas variáveis consideradas vantagens competitivas que auxiliam na definição do posicionamento estratégico: o tipo de vantagem estratégica que pode ser custo ou diferenciação e o escopo da empresa, podendo ser amplo ou restrito.

Conforme comenta Porter (2004), a organização deve escolher com qual dessas vantagens atua da melhor maneira, para assim, determinar o posicionamento estratégico do seu negócio.

De acordo com o modelo defendido por Porter (1990), o menor custo consiste na empresa projetar, produzir e comercializar um produto que se comparado ao da concorrência apresentará maior eficiência. Já em relação à diferenciação, essa é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, quanto à qualidade, às características ou os serviços de assistência.

Na figura 12, a tabela de posicionamento sugerida por Porter tem como objetivo analisar os principais tipos de clientes, o que de fato cada um desses clientes demanda, quais são os principais produtos e serviços que cada segmento específica de clientes compra. Para complementar são analisadas as vantagens competitivas que a empresa possui de acordo com o cliente, a proposta de valor e quais são os locais de atuação.

Clientes	Necessidades dos clientes	Produtos e serviços	Tipos de vantagens	Proposta de valor
ATIVIDADE DE PILATES	A empresa demanda um serviço de saúde aos pacientes que buscam reabilitação em várias esferas de recuperação física.	Estúdio de Pilates	Diferenciação	Tecnologia de Ponta e Custo Benefício.
ATIVIDADES DE ESTÉTICA	A empresa demanda um serviço de tratamento de beleza em geral.	Soluções de beleza	Diferenciação	Mão de obra qualificada e atendimento personalizado para homens.
ATIVIDADES DE FISIOTERAPIA	A empresa demanda de uma academia para recuperação física através da prática do pilates.	Aparelhos de Fisioterapia	Diferenciação	Preço Baixo

Figura 12 – Tabela de Posicionamento Vitalitá.
Fonte: Elaborado pelo autor

Esta tabela está composta e dividida pelos três principais produtos que a clínica oferece em seus negócios.

A empresa também dispõe de atividades seculares que incorporam sua receita, porém por motivos estratégicos não fazem parte da atividade principal, como consultas de nutrição e atividades físicas específicas.

4.1.4 Direcionamento Estratégico da Empresa – Norteadores

Esta parte do trabalho pode ser considerada como ponto chave para o desenvolvimento de qualquer estratégia.

A partir desta definição, foi direcionado todo o plano estratégico da empresa. No primeiro momento foi executado o diagnóstico estratégico entendido também como direcionamento estratégico.

4.1.4.1 Identificando o Negócio, Missão, Visão e Princípios da Empresa.

✓ *Identificando o negócio*

O **negócio** da empresa sempre foi muito bem definido desde sua existência, ou seja, cuidar da saúde física e estética de seus clientes.

É importante para a empresa ter a consciência de seu negócio para que desta forma possa focar ações estratégicas e operacionais.

✓ *Identificando a missão*

A missão foi elaborada a partir do seu negócio e disseminada a todos os usuários internos e externos da empresa.

A **missão** foi fixada da seguinte forma:

“Garantir soluções de beleza, saúde física e bem estar com qualidade e responsabilidade aos seus clientes, promovendo a melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas”.

✓ *Identificando a visão*

No entendimento do autor deste estudo, a visão é o direcionamento estratégico mais relevante entre os norteadores estratégicos.

A visão deve traduzir aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser, e neste sentido a empresa identificou sua **visão** da seguinte forma:

“Ser reconhecida nos próximos dois anos como referência em atendimento e qualidade na prestação de serviços de estética e recuperação física de seus pacientes”.

Vale atentar que neste conceito os sócios da empresa buscaram fixar prazos para que a visão pudesse tornar-se mais atraente e desafiadora.

✓ ***Identificando os valores e princípios***

Como todo e qualquer negócio, devemos nos enraizar em **princípios** e a empresa adotou como iniciativa disseminar em todas as suas ações os princípios que consolidam a atividade profissional dos seus donos.

Segue os princípios definidos da empresa:

Respeito e responsabilidade junto aos clientes;

Princípios e valores cristãos;

Promover práticas legais e sustentáveis;

Buscar a integração e o desenvolvimento de seus colaboradores.

A figura 13 resume um modelo sugerido pelo Oliveira (2007), demonstrando um escopo estratégico baseando-se na análise e no direcionamento estratégico.

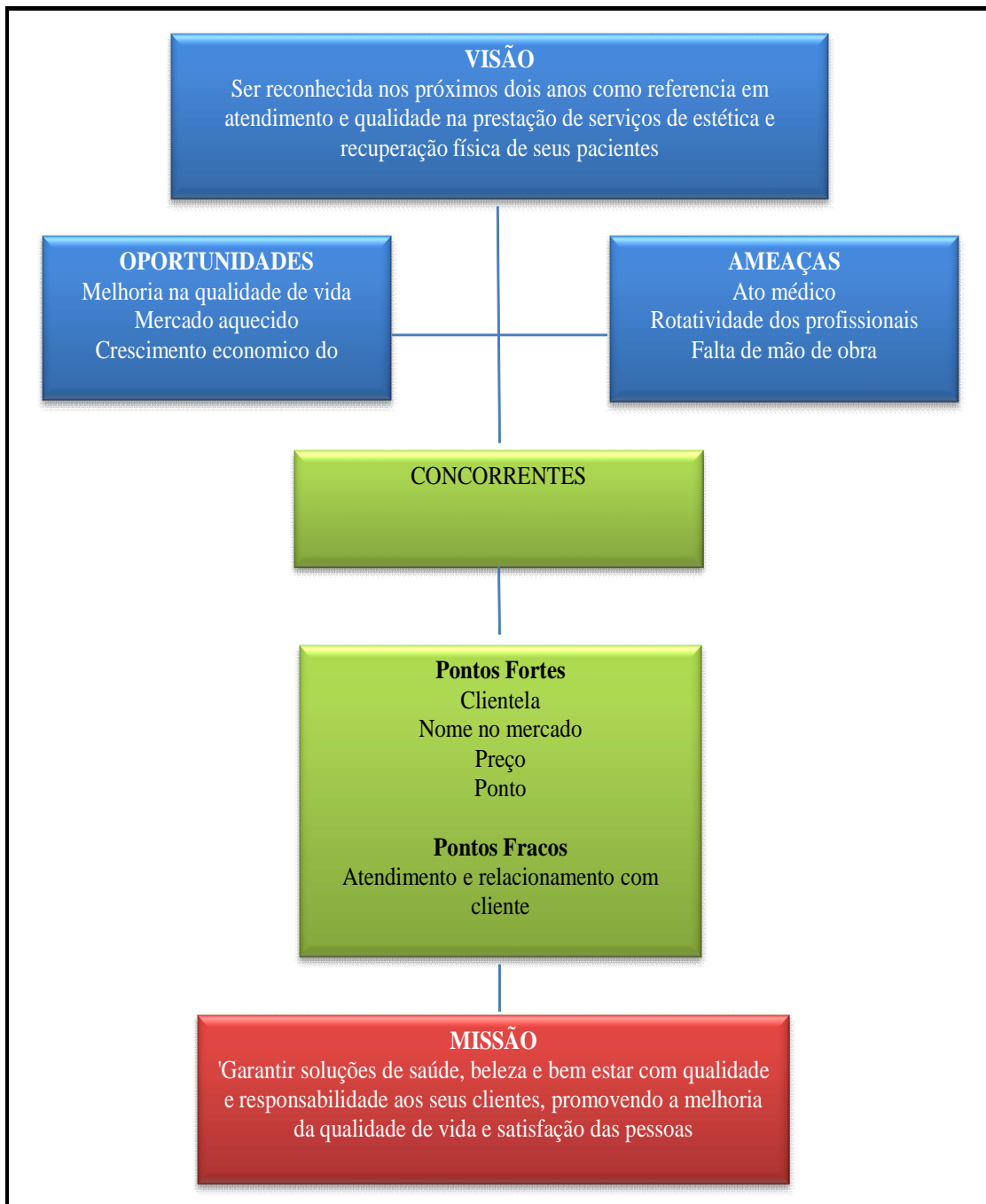


Figura 13 – Processo Estratégico da Vitalita.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.5 Implementação da Estratégia

Esta parte do projeto apresenta a tradução da estratégia através de ferramentas visuais. Conforme Kaplan e Norton (2008) deve-se estruturar objetivos e parâmetros que fundamentarão a construção dos mapas estratégicos e do Balanced Scorecard.

O mapa estratégico exemplifica as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos, abordando a perspectiva financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Depois de formulado o mapa, busca-se vinculá-lo ao BSC, que faz apontamentos de indicadores e metas que contemplam cada um dos objetivos, anteriormente, definidos.

É importante relatar que no desenvolvimento estratégico, foram analisados três aspectos importantes sobre a forma de utilização e interpretação do Balanced Scorecard, conforme abaixo:

1. BSC como sistema de medição: apenas aprovar a implantação do BSC dentro da organização não é o suficiente para se atingir os objetivos, e sim deve ser acompanhado e medido pelos líderes da empresa para que a ferramenta torne a gestão estratégica exitosa.
2. BSC como sistema de gerenciamento estratégico: é simplesmente um modelo prático que alinha os objetivos estratégicos da empresa. Objetivos desenhados através de sua visão e seus indicadores.
3. BSC como ferramenta de comunicação: esta qualidade é uma das mais valiosas vantagens de se aplicar o BSC. Neste estudo de caso, o projeto foi dividido e aceito por todos os envolvidos com a empresa em estudo, fazendo com que o engajamento no projeto resulte atingir o esperado.

4.1.5.1 Barreiras à Implantação da Estratégica a Empresa

Estudamos as barreiras que o autor Niven (2000) nos mostrou em relação a implantação da estratégia nas empresa.

Na Vitalitá foram detectadas algumas importantes barreiras para o inicio da aplicação do projeto. Trabalhou-se em cima de quatro barreiras, a da visão, humana, gerencial e recursos. A figura 14 esclarece as dificuldades enfrentadas.



Figura 14 – Barreiras na Implantação da Estratégia da Vitalitá.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.5.2 Perspectivas Estratégicas

A partir da definição da visão empresarial, traçam-se os objetivos estratégicos que norteiam as ações da organização para atingir o desempenho desejado.

Esse subcapítulo visa apresentar os objetivos estratégicos da Vitalitá, os quais são divididos em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

Através da identificação das principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tornou-se possível a criação de um conjunto de objetivos que auxiliam a empresa a atingir vantagem competitiva no mercado em que atua. Esses objetivos foram divididos em quatro principais blocos, agrupados de acordo com as características sugeridas por Kaplan e Norton, ilustrados no diagrama da ilustração 15.

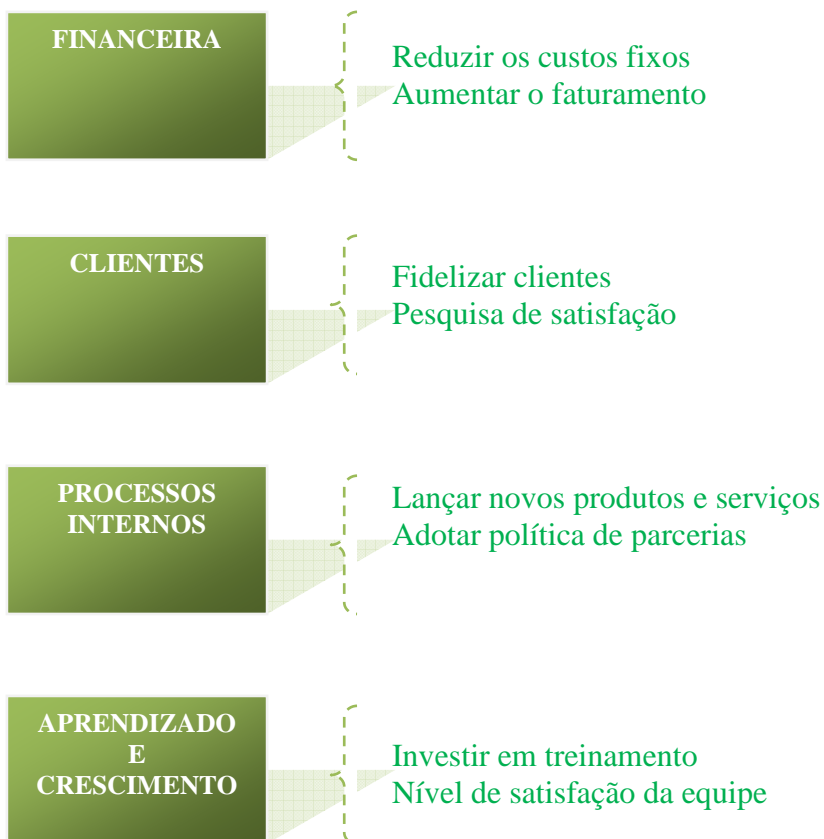


Figura 15 – Perspectivas Estratégicas da Vitalitá.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2004), compreende a uma representação gráfica, na qual são apresentadas as quatro perspectivas e os seus respectivos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard.

Na figura 16 entendemos o mapa estratégico proposto para a Vitalitá, baseando se nas suas perspectivas definidas.

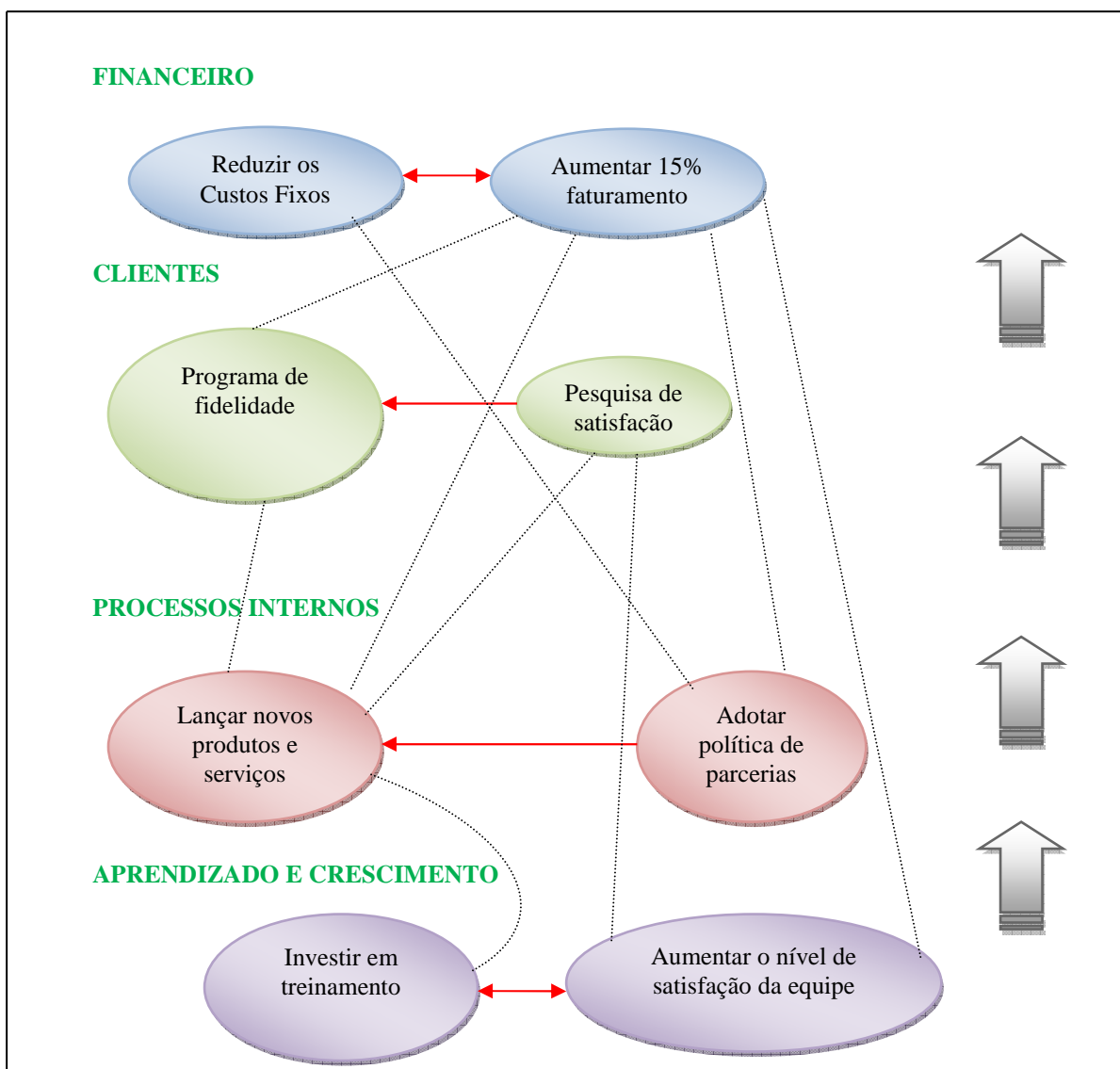


Figura 16 – Perspectivas Estratégicas da Vitalitá.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.6 Relação de Causa e Efeito

As relações de causa efeito mostram as interligações existentes entre os objetivos e indicadores de cada perspectiva, demonstrando como todos os envolvidos no projeto precisam trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos da organização.

Na figura 17, demonstram-se os objetivos e o impacto que cada perspectiva sobre as outras:

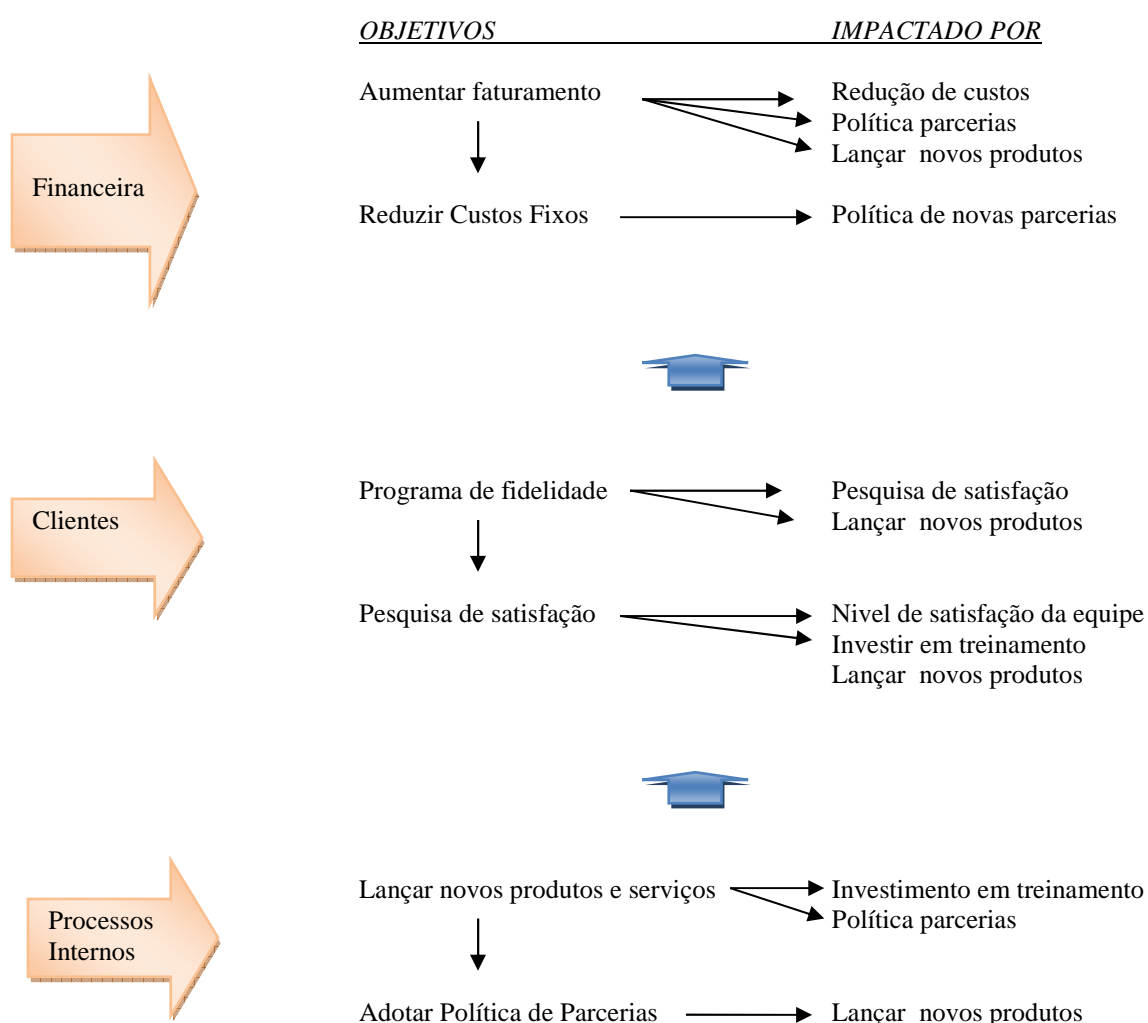


Figura 17 – Mapa Estratégico da Vitalité.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.6 Plano de Ação

Essa seção do estudo demonstra quais serão os indicadores e as metas que nortearão a realização de um plano de ação para a empresa Vitalitá.

Em um plano de ação, é possível encontrar os indicadores que demonstram os objetivos traçados para a gestão estratégica.

4.1.6.1 Abertura de Indicadores e Metas

A medição de desempenho exerce um papel importante nas organizações, pois representa um processo de crítica e de acompanhamento das ações e das decisões que são tomadas durante sua execução. Assim, utilizam-se indicadores para apontar o desempenho e as oportunidades de melhorias de processos, atividades e projetos.

Os objetivos da empresa foram alocados a quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Assim, os objetivos estabelecidos, seguidos pelos indicadores, e as ações a serem executadas.

Será apresentado um quadro das quatro perspectivas e também o detalhamento dos indicadores e as tabelas relativas aos indicadores. Vale destacar que existirão apenas dois profissionais responsáveis pela medição dos objetivos, serão os sócios da empresa.

O grande desafio é fazer com que os indicadores tenham se realmente ferramentas de medição e desta forma otimizar a gestão da empresa. O início do projeto revela grande expectativa, porém a motivação deve ser mantida pelos responsáveis.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
Objetivo estratégico:	1 - Aumentar a receita
Indicadores Estratégicos	% de elevação sobre receitas sobre meses anteriores
Ações	Elevar em 10 % o valor das receitas de tratamento de estética
	Reestruturar os pacotes fechados
Objetivo estratégico:	2- Reduzir os custos fixos
Indicadores Estratégicos	(custos fixos / faturamento) x 100
Ações	Reestruturar as planilhas de orçamento e controlar por centro de custo
	Controlar por centro de custo

Figura 18 – Indicadores Financeiros da Vitalitá.

Fonte: Elaborado pelo Autor

PERSPECTIVA DE CLIENTE	
Objetivo estratégico:	1 – Programa de fidelidade
Indicadores Estratégicos	Frequência dos mesmos clientes
Ações	Criação do cartão “Fidelitá”
	Definição de pacotes de serviços
Objetivo estratégico:	2- Pesquisa de satisfação
Indicadores Estratégicos	Resultado de atendimento
	Quatro níveis: ótimo, regular, bom e ruim
Ações	Envio de pesquisa eletrônica
	Premiação para cliente por participação a pesquisa

Figura 19 – Indicadores e Metas de Cliente da Vitalitá.

Fonte: Elaborado pelo autor.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	
Objetivo estratégico:	1 – Lançar novos produtos e serviços
Indicadores Estratégicos	Valor investido em estudos de produtos e serviços
Ações	Participação intensa em feiras do ramo e acompanhamento das novidades.
	Departamento de estudos e projetos de estética
Objetivo estratégico:	2- Adotar política de parcerias
Indicadores Estratégicos	Número de parceiras criadas
Ações	Locar sala para médicos cirurgiões
	Parceiras com estabelecimentos comerciais do município

Figura 20 – Indicadores e Metas de Processos Internos da Vitalitá.
Fonte: Elaborado pelo autor.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
Objetivo estratégico:	1 – Investir em treinamento
Indicadores Estratégicos	Valor investido em treinamentos
Ações	Negociar parcerias com cursos de treinamento de saúde
	Avaliar o nível técnico do profissional
Objetivo estratégico:	2- Aumentar o nível de satisfação da equipe
Indicadores Estratégicos	Redução de rotatividade
Ações	Pesquisa de satisfação dos colaboradores

Figura 21 – Indicadores e Metas de Aprendizado e Crescimento da Vitalitá.
Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito desenvolver um plano de gestão estratégica para a micro empresa Vitalitá. O planejamento estratégico desenvolvido a partir da utilização da ferramenta baseada no Balanced Scorecard tem o potencial de possibilitar o desenvolvimento de uma gestão integrada das diversas perspectivas que necessitam da atenção do gestor para dar um rumo coerente e consistente para a condução estratégica da empresa.

Ferramentas como a matriz SWOT, a análise do modelo das Cinco Forças de Porter, o uso do Business Modeling do Alexander Osterwalder, a análise do posicionamento estratégico, o mapa estratégico que consolida as escolhas estratégicas e cria um conjunto de objetivos, indicadores e metas na forma de objetivos interconectados em relações causa-efeito, entre outros, permitiram compreender a atual posição da empresa no aquecido mercado de cuidados pessoais.

O objetivo deste sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários e implementar com sucesso a estratégia da sua empresa. As organizações que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração tem muito mais probabilidade de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas, conforme nos afiança o conjunto de autores visitados e referenciados na construção deste trabalho.

Um Balanced Scorecard bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras. Esta ferramenta não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer esta estratégia.

A transmissão dos objetivos e medidas de desempenho para todos os colaboradores proporcionam a conscientização dos mesmos nos processos críticos que levam a organização a atingir seus resultados.

Constata-se também que é importante designar responsáveis pelo monitoramento dos indicadores nas áreas, desta forma a empresa ganha em confiabilidade e eficiência.

Este trabalho possibilitou ao pesquisador e a empresa ampliar o conhecimento teórico e prático referente ao planejamento estratégico e a metodologia do Balanced Scorecard, instrumentos de gestão que estarão à disposição da empresa para auxiliar seu crescimento como um todo.

Entendemos que este trabalho atingiu seus objetivos, pois se desenvolveu um modelo de gestão estratégica baseando-se no Balanced Scorecard para clinica Vitalitá, alinhando sua missão, visão e estratégia aos processos, traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis e em seus respectivos indicadores de desempenho nas quatro perspectivas.

Espera-se que a proposta de BSC e sua provável utilização tragam muitos benefícios para clinica Vitalitá. Também é entendido que esta ferramenta será essencial para os administradores estimularem a discussão periódica acerca do futuro da empresa, que não seja utilizado apenas como comunicação da estratégia, mas também como um instrumento que viabilize a participação de todos os colaboradores da empresa, o conhecimento do seu trabalho e de sua importância no crescimento da organização.

REFERÊNCIAS

- BORN, Roger. *Desvendando o planejamento estratégico*. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: campus, 2005.
- HERRERO. Filho, Emília. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 9ª Edição. Rio de Janeiro. Campus, 2005.
- KAPLAN, Roberto S. e NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática*. 11ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. *A estratégia em ação Balanced Scorecard*. 16ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUECKE, Richard, *Estratégia*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo o resultado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 30ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 18ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROESCH. Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA. Antonio Carlos Ribeiro. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade; orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios monográficos, dissertações, teses – 2ª Edição*. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.